

عنوان البحث

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري: دراسة  
تطبيقية على العاملين ببنك الراجحي بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

تركي الغامدي

إشراف/

الدكتورة / الأء احمد

العام الدراسي:

2025

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على العاملين ببنك الراجحي في المملكة العربية السعودية. وانطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في تطوير رأس المال الفكري داخل المؤسسات، لا سيما في البيئات المصرفية التي تعتمد بشكل متزايد على المعرفة والابتكار لتحقيق التنافسية والاستدامة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية من موظفي بنك الراجحي. وتضمن الاستبيان محورين رئيسيين: الأول لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت، إدارة المعرفة، المسار الوظيفي)، والثاني لقياس أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقي).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري، حيث فسر المتغير المستقل ما نسبته (52%) من التغير في رأس المال الفكري. كما تم إثبات الفرضيات الفرعية الثلاث المتعلقة بالعلاقة بين الممارسات الإدارية وكل من رأس المال البشري، والهيكل، والعلاقي على التوالي.

توصلت الدراسة إلى أن تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية بأسلوب استراتيجي يسهم في بناء أصول معرفية مستدامة داخل البنك، ويعزز من قدراته التنافسية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية من أبرزها: تعزيز التدريب القائم على المعرفة، تطوير أنظمة إدارة المعرفة، ربط التحفيز بالأداء الابتكاري، وتفعيل آليات التمكين الوظيفي.

وثُعد هذه الدراسة مساهمة علمية وميدانية في إثراء أدبيات العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري في السياق المصرفي العربي، وتفتح المجال أمام مزيد من الدراسات المقارنة والتجريبية مستقبلاً.

## الإهداء

إلى من غرسوا في حب العلم والبحث،  
إلى من ساندوني بكلماتهم ودعواتهم وأيديهم البيضاء...

إلى والديّ الكريمين  
اللذين كانا – ولا يزالان – النبراس الذي أستشير به، والسند الذي أستند عليه...

إلى أساتذتي الكرام  
الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم النبيلة...

إلى كل من علّمني حرفاً...  
أهدي هذا العمل المتواضع، عربون محبة وامتنان وتقدير.

## الشكر

الحمد لله أولاً وآخرأ، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي منّ عليّ بإنجاز هذا العمل العلمي، ومنحني القوة والصبر طيلة فترة إعداد هذه الرسالة.

أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرفي الفاضل/ .....، الذي كان لعلمه الغزير، وصبره، وتوجيهاته النيرة، الأثر الكبير في إخراج هذا العمل بالشكل الذي يليق به علمياً وأكاديمياً. فله مني خالص الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة، على ما قدموه لي من علم ومعرفة خلال فترة دراستي.

ولا يفوتني أن أُعبّر عن امتناني العميق لإدارة بنك الراجحي وكافة العاملين فيه الذين أبدوا تعاوناً ملموساً وأسهموا بوقتهم وجهدهم في تعبئة الاستبيانات، مما كان له الأثر الكبير في إنجاح الجانب الميداني من هذه الدراسة.

وأخيراً، أتوجه بالشكر لكل من ساندني ووقف بجانبني بكلمة أو بدعاء أو بتشجيع، وأسأل الله أن يُكّلل جهود الجميع بالتوفيق والسداد.

## فهرس المحتويات

| م     | الموضوع                             | رقم الصفحة |
|-------|-------------------------------------|------------|
|       | ملخص الدراسة                        | 2          |
|       | الإهداء                             | 3          |
|       | الشكر والتقدير                      | 4          |
|       | الفصل الأول الإطار العام للدراسة    |            |
| 1     | مقدمة                               | 10         |
| 2     | مشكلة الدراسة                       | 11         |
| 3     | أهمية الدراسة                       | 11         |
| 4     | أهداف الدراسة                       | 12         |
| 5     | تساؤلات الدراسة                     | 13         |
| 6     | فروض الدراسة                        | 14         |
| 7     | الدراسات السابقة                    | 14         |
| 8     | المنطلقات النظرية للدراسة           | 30         |
| 9     | المنهجية وطرق البحث                 | 32         |
| 10    | حدود الدراسة                        | 35         |
|       | الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة |            |
| 2.1   | مقدمة                               | 38         |
| 2.2   | ممارسات إدارة الموارد البشرية       | 39         |
| 2.2.1 | تعريف إدارة الموارد البشرية         | 39         |
| 2.2.2 | أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية | 40         |
| 2.3   | رأس المال الفكري                    | 42         |

| م                                      | الموضوع                                                     | رقم الصفحة |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------|
| 2.3.2                                  | مكونات رأس المال الفكري                                     | 43         |
| 2.4                                    | العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري | 45         |
| 2.5                                    | النماذج النظرية ذات الصلة بالدراسة                          | 47         |
| <b>الفصل الثالث : المنهجية</b>         |                                                             |            |
| 3.1                                    | مقدمة                                                       | 50         |
| 3.2                                    | منهج الدراسة                                                | 50         |
| 3.3                                    | مجتمع الدراسة                                               | 50         |
| 3.4                                    | عينة الدراسة                                                | 50         |
| 3.5                                    | أداة الدراسة                                                | 50         |
| 3.6                                    | صدق وثبات الأداة                                            | 51         |
| 3.7                                    | الأساليب الإحصائية المستخدمة                                | 51         |
| 3.8                                    | حدود الدراسة المنهجية                                       | 52         |
| 3.9                                    | أخلاقيات البحث العلمي                                       | 52         |
| <b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b> |                                                             |            |
| 4.1                                    | مقدمة                                                       | 54         |
| 4.2                                    | الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة                          | 54         |
| 4.3                                    | التحليل الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية               | 56         |
| 4.4                                    | التحليل الوصفي لرأس المال الفكري                            | 58         |
| 4.5                                    | اختبار صدق وثبات الأداة                                     | 60         |
| 4.6                                    | اختبار الفرضيات                                             | 61         |

| م                             | الموضوع                       | رقم الصفحة |
|-------------------------------|-------------------------------|------------|
| الفصل الخامس : مناقشة النتائج |                               |            |
| 5.1                           | مقدمة                         | 69         |
| 5.2                           | مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية | 69         |
| 5.3                           | مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية | 69         |
| 5.5                           | التوصيات                      | 70         |
| 5.6                           | مقترحات لدراسات مستقبلية      | 72         |
| 5.7                           | خاتمة                         | 73         |
| المراجع                       |                               |            |
| الملاحق                       |                               |            |

## فهرس الجداول

| رقم<br>الصفحة | الموضوع                                                                | م   |
|---------------|------------------------------------------------------------------------|-----|
| 23            | التعليق على الدراسات السابقة التى تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية | (1) |
| 28            | التعليق على الدراسات السابقة التى تناولت راس المال الفكري              | (2) |
| 54            | الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة                                     | (1) |
| 56            | التحليل الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية                          | (2) |
| 58            | التحليل الوصفي لرأس المال الفكري                                       | (3) |
| 60            | الثبات الداخلي                                                         | (4) |
| 60            | تفسير نتائج إختبار الثبات                                              | (5) |
| 62            | تحليل الانحدار الخطي البسيط                                            | (6) |

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

## 1. مقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة في ظل بيئة عمل تتسم بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة والاعتماد المتنامي على المعرفة والابتكار كمصادر أساسية للميزة التنافسية. ومع التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي، أصبح رأس المال الفكري – بما يتضمنه من معارف ومهارات وخبرات وقدرات بشرية وتنظيمية – أحد أهم الأصول الإستراتيجية التي تملكها المؤسسات. ولم يعد النجاح المؤسسي يعتمد فقط على الأصول المادية والمالية، بل بات مرهوناً بقدرة المؤسسة على استقطاب وتطوير والمحافظة على رأس مالها الفكري وتوظيفه بكفاءة وفعالية (Omolo, 2025).

في هذا السياق، برزت ممارسات إدارة الموارد البشرية كأداة محورية تلعب دوراً فاعلاً في تشكيل وبناء رأس المال الفكري داخل المنظمات. فالممارسات المتعلقة بالاستقطاب والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز والتعويضات، وغيرها من وظائف الموارد البشرية، تُعد القنوات الرئيسية التي يتم من خلالها تنمية رأس المال البشري، وتدعيم رأس المال الهيكلي، وتعزيز رأس المال العلاقتي داخل المؤسسة. ومن هنا، يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية الحديثة ليس فقط بوصفها جهة تنفيذية للسياسات التنظيمية، بل كشريك استراتيجي في خلق القيمة وتحقيق التميز المؤسسي المستدام (شديفات، والهوري، 2015).

وتعتبر البنوك والمؤسسات المالية من أكثر القطاعات التي تعتمد على المعرفة والكفاءات البشرية في تقديم خدماتها، وهو ما يجعل من رأس المال الفكري عنصراً بالغ الأهمية في استراتيجياتها التنموية. ومن بين هذه المؤسسات، يحتل بنك الراجحي مكانة بارزة في القطاع المصرفي السعودي، حيث يجمع بين العراقة المؤسسية والتوسع في تقديم الخدمات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، إلى جانب اهتمامه المتزايد بتطوير رأس ماله البشري من خلال تبني ممارسات موارد بشرية متقدمة.

وتأتي هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية مهمة تتعلق بفهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري داخل السياق السعودي، وبشكل خاص في قطاع مصرفي يتميز بالحيوية والتطور مثل بنك الراجحي. حيث تسعى الدراسة إلى تحليل كيف تسهم ممارسات الموارد البشرية في تنمية المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، والعلاقتي)، من خلال تقييم مدى فاعلية تلك الممارسات من وجهة نظر العاملين بالبنك.

## 2. مشكلة الدراسة:

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري، باعتباره أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تُمكن المنظمة من الابتكار، وتحسين الأداء، وتحقيق الاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الحادة. وفي هذا السياق، تبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية كأداة استراتيجية تلعب دورًا محوريًا في تكوين وتنمية رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة: البشري، والهيكل، والعلاقاتي (مصطفى، 2024).

وعلى الرغم من تنامي الاهتمام العالمي بدور الموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري، إلا أن البيئة التنظيمية في المملكة العربية السعودية – وبخاصة في القطاع المصرفي – لا تزال بحاجة إلى دراسات ميدانية تكشف مدى فاعلية هذه الممارسات، وتوضح طبيعة العلاقة بين وظائف الموارد البشرية ومكونات رأس المال الفكري في السياق المحلي. وبالنظر إلى أن المؤسسات المصرفية تعتمد بشكل أساسي على الكوادر البشرية في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها، فإن دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري في هذا القطاع تمثل خطوة مهمة نحو تعزيز القدرة التنافسية لتلك المؤسسات (فرحان، وعطياني، 2019).

وفي هذا الإطار، يُعد بنك الراجحي نموذجًا مهمًا للدراسة، نظرًا لمكانته في القطاع المصرفي السعودي، واهتمامه الواضح بتطوير موارده البشرية واستثمارها. ومع ذلك، لا يزال من غير الواضح إلى أي مدى تسهم الممارسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية بالبنك في بناء رأس المال الفكري، وما إذا كانت تلك الممارسات تُطبق بطريقة استراتيجية تسهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية والمعرفية.

لذا، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فحص وتحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء رأس المال الفكري لدى العاملين ببنك الراجحي بالمملكة العربية السعودية، وذلك من أجل تحديد مدى فعالية هذه الممارسات، والكشف عن نقاط القوة والضعف فيها، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق تعزز من استثمار البنك في رأس ماله الفكري لتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

## 3. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأدوار المتزايدة التي باتت تلعبها ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم المؤسسات المعرفية وتوجيه استراتيجياتها نحو تحقيق النمو المستدام والتميز المؤسسي، وذلك من خلال تنمية وبناء رأس المال الفكري بوصفه أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تخلق ميزة تنافسية مستدامة.

وتتجلى أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

#### - الأهمية النظرية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري، من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين هذه المتغيرات في السياق التنظيمي السعودي.
- تركز الدراسة على قطاع مصرفي حيوي، حيث تُعد البنوك من أكثر المؤسسات التي تعتمد على الكفاءات البشرية والمعرفة التنظيمية، مما يعزز من القيمة العلمية للدراسة.
- تقدم نموذجًا تطبيقيًا يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية لفحص العلاقة بين المتغيرات نفسها في قطاعات ومؤسسات أخرى.

#### - الأهمية التطبيقية

- تقدم الدراسة تقييمًا عمليًا لممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في بنك الراجحي، ومدى فاعليتها في بناء رأس المال الفكري، مما يوفر أساسًا لاتخاذ قرارات تطويرية داخل البنك.
- تسهم النتائج المتوقعة في مساعدة متخذي القرار داخل المؤسسات المصرفية السعودية على تصميم استراتيجيات فعّالة للموارد البشرية، تُركز على تعزيز المعرفة والمهارات والابتكار والروابط الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تمكّن الدراسة المؤسسات الأخرى من الاستفادة من التجربة التطبيقية لبنك الراجحي كنموذج يمكن محاكاته أو تحسينه، بما يدعم جهود تطوير رأس المال الفكري في السوق السعودي.
- تساعد الدراسة في تحديد الممارسات الأكثر تأثيرًا في مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، والعلاقاتي)، مما يُسهم في توجيه الموارد والاستثمارات بشكل أكثر كفاءة.

#### 4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري لدى العاملين ببنك الراجحي في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في بنك الراجحي، بما يشمل ممارسات التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتحفيز والمشاركة.
2. قياس مستوى توافر رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكل، رأس المال العلاقتي) لدى العاملين في بنك الراجحي.
3. تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري داخل البنك، وتحديد مدى تأثير تلك الممارسات في تعزيز القدرات المعرفية والتنظيمية.
4. الكشف عن الممارسات الأكثر تأثيراً في كل بُعد من أبعاد رأس المال الفكري، لتوجيه صانعي القرار نحو السياسات الأكثر فاعلية.
5. تقديم توصيات عملية للمساهمة في تحسين أداء الموارد البشرية في بنك الراجحي، من خلال استثمار أفضل في رأس المال الفكري وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

## 5. تساؤلات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري لدى العاملين في بنك الراجحي بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

1. إلى أي مدى يتم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في بنك الراجحي (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، والمشاركة) من وجهة نظر العاملين؟
2. ما مستوى توافر رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكل، والعلاقتي) لدى العاملين في بنك الراجحي؟
3. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري في بنك الراجحي؟
4. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الهيكل في بنك الراجحي؟
5. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال العلاقتي في بنك الراجحي؟

6. ما أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيرًا في بناء رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين؟

### **6.فروض الدراسة:**

انطلاقًا من تساؤلات الدراسة، تم صياغة الفروض التالية لاختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد رأس المال الفكري:

**الفرض الرئيس:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري لدى العاملين في بنك الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

**فروض فرعية:**

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال البشري لدى العاملين في بنك الراجحي.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الهيكلي لدى العاملين في بنك الراجحي.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال العلاقتي لدى العاملين في بنك الراجحي.

4. تختلف درجة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين (مثل: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

### **7.الدراسات السابقة:**

في هذا الجزء سوف يتم تناول الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والتي تتمثل في ( ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري) وذلك على النحو التالي :

- الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية.

## أولاً: - الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أوضحت دراسة (Omolo, 2025) أنه لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في عالم اليوم الذي يولي اهتمامًا بالغًا بالبيئة، تُنصح المؤسسات بشدة بدمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل منهجي في جميع وظائف الموارد البشرية الأساسية. وتستلزم هذه الضرورة الاستراتيجية دمج الاعتبارات البيئية في إدارة الأفراد في المؤسسة. ويُعد اتباع نهج متعدد الجوانب أمرًا بالغ الأهمية، مع إعطاء الأولوية لبرامج تدريبية خضراء فعالة لتعزيز كفاءة الموظفين ومهاراتهم البيئية. علاوة على ذلك، يُعد إنشاء أنظمة إدارة أداء ومكافآت خضراء مصممة بدقة أمرًا بالغ الأهمية. تُحفّز هذه الأنظمة السلوكيات المستدامة، وتوائم الإجراءات الفردية مع الأهداف البيئية للمؤسسة، وتُنشئ قوة عاملة ملتزمة التزامًا راسخًا بالمسؤولية البيئية. واستكمالًا لهذه الجهود، يُعدّ تعزيز برامج إشراك الموظفين في المبادرات الخضراء أمرًا بالغ الأهمية. إن إشراك الموظفين بفعالية في عمليات صنع القرار البيئي وتشجيع مشاركتهم في المبادرات الخضراء يُمكن أن يُطلق العنان لرؤى قيّمة، ويُعزز شعورًا أقوى بالملكية والمسؤولية تجاه مساعي الاستدامة. يُحفّز هذا النهج التعاوني على إيجاد حلول بيئية مبتكرة وفعالة. ويُمكن التكامل الشامل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المترابطة هذه المؤسسات من بناء رأس مال بشري أخضر متميز وذو قيمة عالية. تُمثل هذه القوى العاملة الماهرة والواعية بيئيًا، إلى جانب ثقافة رعاية بيئية راسخة، رصيدًا تنظيميًا هامًا. تُعد هذه القدرات الداخلية بالغة الأهمية لتحقيق أداء بيئي متميز، وتشكيل أساس متين لميزة تنافسية مستدامة. علاوة على ذلك، تؤكد الأدلة الدامغة على الدور المحوري لممارسات إدارة الموارد البشرية المؤسسية (GHRM) كوسيط أساسي ومنظم مهم في ترجمة مبادرات الاستدامة البيئية التنظيمية (OES) إلى مزايا تنافسية ملموسة ودائمة. تعمل آليات إدارة الموارد البشرية المؤسسية (GHRM) كقنوات رئيسية، تدفع الابتكار الأخضر بشكل مباشر وتعزز الأداء البيئي العام، مما يُمهّد الطريق للاستدامة البيئية التنظيمية (SCA). في الوقت نفسه، تعمل العناصر الرئيسية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية المؤسسية (GHRM)، مثل ترسيخ ثقافة تنظيمية خضراء قوية وتطوير قاعدة رأس مال بشري أخضر عالية الكفاءة، كمنظمين فعالين، مما يُعزز بشكل كبير التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية المؤسسية (OES) على مختلف نتائج الاستدامة البيئية التنظيمية (SCA). في الختام، يُعد التكامل العميق والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية المؤسسية (GHRM) في استراتيجية الاستدامة الشاملة للمؤسسة أمرًا بالغ الأهمية. إن هذا التضمين العميق للمبادئ الخضراء في ممارسات إدارة الموارد البشرية هو المفتاح للاستفادة الفعالة من الإجراءات البيئية، وتحويلها إلى مصادر ملموسة ودائمة للنجاح التنافسي في بيئة أعمال عالمية متزايدة الوعي البيئي والتنظيم.

بينما هدفت دراسة (Rizq & Parveen, 2025) إلى دراسة كيفية تأثير استراتيجيات الموارد البشرية بشكل مباشر على القدرات الديناميكية، وأداء الشركة، والابتكار، مما يعزز في نهاية المطاف الابتكار الموجه نحو الاستدامة، ومن خلال مواءمة ممارسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية، يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تحقيق قدرة تنافسية طويلة الأجل والمساهمة في التنمية المستدامة، وجمعت البيانات من الشركات الصغيرة والمتوسطة في خمس مناطق بالمملكة العربية السعودية باستخدام أسلوب أخذ العينات السهل. وُرعت استبيانات إلكترونية على كبار المديرين والمديرين المتوسطين من يناير إلى أبريل 2024. من بين 500 استبيان مُورَّع، تم استلام 448 ردًا، مع استبعاد 52 ردًا لعدم اكتمالها أو عدم وجود قيم صحيحة أو عدم ملاءمتها. استخدمنا برنامج SPSS 25 و PLS-SEM 4.0 لاختبار الفرضية، وتقييم الموثوقية والصلاحية، وإجراء تحليل مسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والوسيلة باستخدام نهج معامل المنتج. النتائج: أظهرت النتائج أن استراتيجيات الموارد البشرية لها تأثير متوسط على القدرات الديناميكية ( $Q2 = 0.258$ )، تأثير  $Q2 = 0.247$  وابتكار الشركة ( $Q2 = 0.247$ )، تأثير  $Q2 = 0.247$  (متوسط)، ولها تأثير أكبر على أداء الشركة ( $Q2 = 0.539$ )، تأثير  $Q2 = 0.539$  (كبير)، والميزة التنافسية ( $Q2 = 0.350$ )، تأثير  $Q2 = 0.350$  (كبير)، والابتكار الموجه نحو الاستدامة ( $Q2 = 0.450$ )، تأثير  $Q2 = 0.450$  (كبير). بالإضافة إلى ذلك، أكدت قيمة SRMR (0.077) وقيمة NFI (0.904) ملاءمة النموذج. تُعزز استراتيجيات الموارد البشرية بشكل مباشر القدرات الديناميكية، والابتكار، والأداء في الشركات، مما يؤثر بشكل غير مباشر على الميزة التنافسية والابتكار الموجه نحو الاستدامة في الشركات الصغيرة والمتوسطة. الخلاصة: تُسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية مواءمة ممارسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية لتعزيز الابتكار وضمان القدرة التنافسية طويلة الأمد في الأسواق الديناميكية. يمكن لهذه الرؤى أن تُرشد كبار المديرين والمديرين المتوسطين في مختلف قطاعات الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وأشارت دراسة (Mustafa et al. , 2023) إلى أنه في عصر التكنولوجيا المتقدمة الحالي، تحتاج الشركات إلى امتلاك مجموعة متنوعة من القدرات والموارد لتحقيق مكانة تنافسية في السوق والحفاظ عليها، وكان الدافع وراء هذه الدراسة هو فهم الميزة التنافسية الخضراء من خلال تطبيق نظرية القدرة والدافع والفرصة والنظرة القائمة على الموارد الطبيعية، و في استطلاع رأي طولي عبر الإنترنت متخلف زمنيًا يتعلق بمؤسسات التصنيع الصغيرة والمتوسطة الحجم، قدم 223 متخصصًا بيانات وفقًا لأرائهم. تم تصميم النموذج الهيكلي والقياسي للتحليلات. دعمت النتائج النموذج وأثبتت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء، مع وساطة جزئية لتبادل المعرفة الخضراء والابتكار الأخضر (ابتكار المنتجات الخضراء وابتكار العمليات الخضراء). كشفت

التحليلات عن الاعتدال الإيجابي ذي الدلالة العالية لرأس المال البشري الأخضر، وهو ما يمثل حداثة الدراسة. رأس المال البشري الأخضر مهم لتطوير قوة عاملة مستدامة تعمل كمحفز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. يقدم التقرير نصائح عملية للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (SMMES) التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية خضراء. بفضل الميزة التنافسية الخضراء، يمكن أن تُفيد توصيات هذه الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصغيرة والمتوسطة في تطوير رأس مال بشري صديق للبيئة، وبناء معارف مبتكرة. ونتيجةً لذلك، تُمثل هذه الدراسة نهجًا مستقبليًا للتعامل مع الظروف البيئية المُحسَّنة، وتنمية رأس مال بشري صديق للبيئة في هذا العصر الصناعي.

وإستهدفت دراسة (مصطفى، 2024) إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية متعددة الأبعاد (الاختيار المشاركة والتمكين) على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء بالتطبيق على العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو"، وأجرى البحث على عينة عشوائية مقدارها 291 مفردة، وبلغ معدل الاستجابة 88%، وقد توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الأخضر وعلى الميزة التنافسية المستدامة كما توصل البحث لوجود تأثير معنوي إيجابي للإبداع الأخضر على الميزة التنافسية المستدامة كذلك تم التوصل إلى وجود تأثير غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة بتوسيط الإبداع الأخضر إضافة إلى أن للهوية التنظيمية الخضراء دور معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة.

بينما تمثل الغرض من دراسة (الأغا، 2023) في التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية بشركة (أوريدو) في قطاع غزة، وقد وظف الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، والاستبانة أداة رئيسة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركة (أوريدو) بجميع فروعها في قطاع غزة، والبالغ عددهم (439) موظفاً، وقد بلغت عينة الدراسة (142) موظفاً وموظفة، جرى اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واستخدمت الأساليب الإحصائية معامل ارتباط (بيرسون)، (معامل ألفا كرونباخ) وتحليل التباين الأحادي) وقد توصلت النتائج إلى إن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة (أوريدو) بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها والذي جاء بوزن نسبي (75.20%)، وهي بدرجة كبيرة، إن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بشركة (أوريدو) بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها والذي جاء بوزن نسبي (79.60%)، وهي بدرجة كبيرة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية بشركة (أوريدو) بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها، وقد أوصت الدراسة: بضرورة التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات بعمليات التوظيف؛ لأنها تخفض

التكاليف، وتحافظ على البيئة وبالأخص في اختيار الموظفين، ضرورة وضع المسابقات بين الموظفين لتشجيعهم على ابتكار عمل خضراء متطورة وصديقة للبيئة.

وتناولت دراسة (أبو حمور، 2019) إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، إدارة وتقييم الأداء، التمكين)، على تعلم ونمو العاملين بأبعادها (الإبداع، أداء العاملين) بالإضافة إلى التعرف على دور العوامل الديموغرافية في تعديل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعلم ونمو العاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة الخط الحديدي الحجازي والبالغ عددهم (١٨٤) موظف وتم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة وتوزيع (١٨٤) استبانة على الموظفين وقد تم الحصول على (١٥٩) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها كانت اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة على تبني مؤسسة الخط الحديدي الحجازي الأردني لممارسات إدارة الموارد البشرية، وبأهمية نسبية مرتفعة، وكانت اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة على اهتمام مؤسسة الخط الحديدي الحجازي الأردني بعملية التعلم والنمو، وبأهمية نسبية مرتفعة، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الهرمي، وجود فروق معنوية لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم والنمو تعزى لكل من (عدد سنوات الخدمة، والحالة الاجتماعية، والمركز الوظيفي)، في حين لم تظهر الفروق المعنوية في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم والنمو تعزى لكل من (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي والدخل).

بينما تناولت دراسة (فرحان، وعطياني، 2019) التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (تخطيط الوظائف، الاختيار والتعيين، التعويضات، التدريب، تقييم الأداء) في رضا العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات الاتصالات الأردنية (زين، وأورانج، وأمنية)، وجرى سحب عينة ميسرة من مجتمع الدراسة تكونت من (312) شخص يعملون في شركات الاتصالات من مختلف المستويات الإدارية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة تكونت من (44) فقرة. واستخدمت العديد من الأساليب الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (t) لعينة مستقلة، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط. وقد توصلت الدراسة العديد من النتائج التي كان من بين أهمها: وجود أثر دال إحصائيا لكافة أبعاد المتغير المستقل والتي تمثلت في (تخطيط الوظائف، الاختيار والتعيين، التعويضات، والتدريب، وتقييم الأداء) على رضا العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فقد أوصى الباحث بضرورة تعزيز ممارسات الموارد البشرية التي من شأنها أن ترتقي بمستوى العمل وتعزز من رضا العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

في حين إستهدفت دراسة (صوفان، و العواودة، 2020) إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فتكون مجتمع الدراسة من العاملين في أقسام الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية والبالغ عددهم (١٥٠) موظف وموظفة، إذ بلغت عينة الدراسة (٥٥) موظف وموظفة في أقسام الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية، وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن هناك مستوى متوسط من ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى الارتباط الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية، وذلك يوصي الباحث شركات الاتصالات توفير أكبر قدر من متطلبات ومكونات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتأدية وتطوير وظائفها وذلك بالتعاقد مع الشركات صاحبه الاختصاص بهذا المجال بتوفير الأجهزة والحواسيب وبرمجياتها مما يزيد من كفاءتها.

وإستهدفت دراسة (شديفات، والهوري، 2015) إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، الحوافز، برامج التدريب، التقييم) في الرضا الوظيفي في مصنع الزجاجي للإسمنت في الأردن. وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في مصنع الزجاجي للإسمنت في الأردن، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل. تم توزيع (300) استبانة بناء على العدد الذي تم تحيده من قبل إدارة المصنع تم استرداد (241) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصل الباحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والبرامج التدريبية على رضا العاملين في مصنع الزجاجي، وأوصى الباحث بالعمل على اعتماد نتائج تحليل الوظائف لاتخاذ قرار التعيين حيث أشارت النتائج إلى أن تلك الممارسة لا تتم على مستوى كفاءة عالي وبالتالي لابد من إيجاد تنسيق بين تحليل الوظائف وتعيين الأفراد الملائمين لطبيعة العمل المطلوبة والتي يحتاجها المصنع، ويقترح الباحث إيجاد نظام تحليل للوظائف مرتبط بشكل إلكتروني مع إدارات الموارد البشرية لاتخاذ القرارات المناسبة في التعيين.

بينما هدفت دراسة كل من ( بلالي، وسملاي، 2018) إلى تحليل وبلوره الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإبراز أثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، وذلك عبر مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة. طما أن هذه الدراسة تستمد أهميتها بشكل أساسي من كونها من الدراسات القليلة التي ربطت بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية وبشكل يحقق المواءمة بين البعد البيئي والبعد الاقتصادي

الذي يعتبر هدفا جوهريا لمنظمات الأعمال. ومن جهة أخرى فإنها تمثل قيمة مضافة في مجال الدراسات باللغة العربية التي تعتبر نادرة في هذا المجال. وقد اعتمدت منهجية الدراسة على مقارنة نظرية تحليلية لأدبيات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد على التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي والميزة التنافسية.

وتناولت دراسة (الجبوسي، وآخرون، 2022) التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، التميز، والابتكار) ودور جودة العلاقات الاجتماعية كمتغير وسيط في تفسير ذلك الأثر في الجامعات في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة شملت (52) فقرة؛ لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة والمكون من (33) جامعة في الأردن بكافة تصنيفاتها (الحكومية، والخاصة، وذات القانون الخاص، والإقليمية)، حيث قام الباحثان بتوزيع (400) استبانة وتم استرداد (386) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: 1-وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في الميزة التنافسية في الجامعات في الأردن. 2-وجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية من خلال جودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن. وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصى الباحثان بعدد من التوصيات منها: - ضرورة تبني الجامعات في الأردن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الميزة التنافسية. - ضرورة الاهتمام بجودة العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الجامعة وبوجه الخصوص تنمية العلاقات غير الرسمية بينهم.

وتناولت دراسة (أبو شريعة، وآخرون، 2021) التعرف على وظيفة الاختيار كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت- قطاع غزة، وقد اعتمد الباحثان لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب المسح الشامل وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: اهتمام العاملين في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت في محافظات غزة ببعد الاختيار بدرجة كبيرة، وقد حصل على وزن نسبي (75.1%). وجود موافقة متوسطة من قبل عينة

الدراسة على مجال الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت في محافظات غزة، حيث اتضح ذلك من خلال حصوله على وزن نسبي (67.6%). وأوصت الدراسة ضرورة أن تتصف عملية الاختيار بالشركة المزودة لخدمة الإنترنت بالنزاهة والشفافية والتي تضمن عدالة الاختيار بحث تعدد على كفاءة المتقدم للوظيفة بعيدا عن التحيز الشخصي، أهمية أن تسلك الشركة طرق إبداعية وابتكارية لدراسة سلوك المستهلك وتلبية احتياجاتهم.

وتمثل الغرض من دراسة (منيزل، والحرافشة، 2020) في التعريف بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحكمة للأدوية، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليلها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة الحكمة للأدوية وعددهم (900) موظفا وموظفة، أما عينة الدراسة فتكونت من الموظفين العاملين في شركة الحكمة للأدوية الأردن، حيث تم توزيع (250) استبانة على أفراد وحدة المعاينة من الموظفين العاملين في شركة الحكمة للدواء، وتم استرداد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي والبالغة عددها (238) وبنسبة استجابة بلغت (95%) من العينة الرئيسة، وبعد إتمام التحليل الإحصائي للبيانات، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحكمة للأدوية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالميزة التنافسية نظرا لأن هذا سيؤدي إلى دخول الشركات الدوائية الأردنية في السوق العالمي للدواء.

وهدفت دراسة (شديفات، والزيادات، 2019) للتعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والمكافآت والحوافز الخضراء) في تحسين الميزة التنافسية متمثلة ببعديها "الجودة والتكاليف" في الشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (118) من المدراء العامين، ونوابهم، ومدراء دائرة الموارد البشرية والعاملين فيها، في الشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية، وتم الاعتماد على برنامج ((SPSS)) لتحليل نتائج الدراسة. وانتهت الدراسة بعدة نتائج تمثلت بوجود دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الميزة التنافسية وبدلالة إحصائية (0.000)، ووجود دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الجودة، وبدلالة إحصائية (0.000)، وأيضا وجود دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدني التكاليف، وبدلالة إحصائية (0.000). كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq$

0.05) لإجابات عينة الدراسة المبحوثين حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على نطاق واسع لتشمل كافة مجالات الأعمال في الشركات الصناعية على المستوى الأردني ككل.

وسعت دراسة (Hamadamin & Atan, 2019) إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، مع تقييم الدور الوسيط لتنمية "رأس المال البشري"، والتزام الموظفين في البيئة الأكاديمية. وُزعت ستمائة استبيان عشوائيًا على موظفي جامعات مختارة في مدينة أربيل بالعراق. واستُخدمت تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) للتحليل باستخدام نموذج PLS الجزئي الذكي ذي المربعات الصغرى. كشفت نتائج دراستنا عن تأثير خطي وإيجابي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على استدامة "المزايا التنافسية"، كما وُجد أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر إيجابًا على تنمية رأس المال البشري والتزام الموظفين بالمؤسسات، كما وُجد أن تأثير كل من تنمية رأس المال البشري والتزام الموظفين له تأثير وسيط جزئي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة. وأخيرًا، تم اقتراح الآثار النظرية والإدارية.

#### التعليق على الدراسات السابقة

يمكن توضيح التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية مع توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة في الجدول التالي:

جدول رقم (1) التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية

| الدراسة               | أوجه التشابه مع الدراسة الحالية                              | أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية                       | أوجه الاستفادة                       |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Omolo, 2025           | تركيز على دور الموارد البشرية في الاستدامة والميزة التنافسية | التركيز على البيئة و HR الخضراء فقط                    | دمج القيم البيئية في HR              |
| Rizq & Parveen, 2025  | مواءمة HR مع الأهداف الاستراتيجية للابتكار                   | التركيز على القدرات الديناميكية                        | استخدام منهج المسار التحليلي         |
| Mustafa et al., 2023  | دور HR green في التنافسية والابتكار                          | إدخال متغيرات وسيطة جديدة (رأس المال والمعرفة الخضراء) | إدخال وسطاء إضافيين                  |
| مصطفى، 2024           | الربط بين HR والإبداع والميزة التنافسية                      | تضمنين متغير معدل (الهوية التنظيمية)                   | اقتراح نموذج متقدم بالعوامل المعدلة  |
| الأغا، 2023           | HR green وتأثيره في بيئة اتصالات                             | بيئة تطبيق مختلفة                                      | دراسة تأثير HR green في بيئات متعددة |
| أبو حمور، 2019        | HR وتأثيره على الإبداع والنمو                                | تركيز على التعلم والنمو                                | دعم أثر HR على رأس المال المعرفي     |
| فرحان وعطياني، 2019   | HR وأثره في الرضا الوظيفي                                    | التركيز على الرضا كمخرج نهائي                          | تعزيز رضا العاملين كوسيط             |
| صوفان والعواودة، 2020 | HR الإلكتروني وتأثيره في الارتباط                            | دراسة نوع مختلف من HR (الإلكتروني)                     | استلهم التحول الرقمي في HR           |
| شديفات والحوري، 2015  | تحليل أثر HR على الرضا الوظيفي                               | بيئة صناعية مختلفة                                     | دعم تحليل الوظائف وربطها بالكفاءة    |

|                                         |                                       |                                                  |                           |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------|
| توفير إطار نظري متكامل                  | دراسة تحليلية غير تطبيقية             | HR green والميزة التنافسية<br>بمنظور نظري        | بلالي وسملالي،<br>2018    |
| تعزيز النموذج بإدخال<br>وسطاء اجتماعيين | إدخال العلاقات الاجتماعية<br>كوسيط    | HR green وتأثيرها في الجودة<br>والتميز           | الجيوسي وآخرون،<br>2022   |
| التركيز على النزاهة<br>والشفافية        | تركيز على بعد واحد فقط<br>(الاختيار)  | دراسة أثر اختيار HR على<br>الميزة التنافسية      | أبو شريعة<br>وآخرون، 2021 |
| دعم تعميم نتائج HR في<br>مختلف القطاعات | بيئة صناعية خاصة                      | HR green وأثرها على<br>التنافسية في صناعة الدواء | منيزل والحرافشة،<br>2020  |
| دمج HR مع تقليل التكاليف                | دراسة محدودة في منطقة<br>صناعية واحدة | HR green وتأثيرها على<br>الجودة والتكاليف        | شديفات والزيادات،<br>2019 |
| استخدام SEM لتحليل<br>النموذج الكلي     | بيئة أكاديمية مختلفة                  | HR الاستراتيجية وأثرها على<br>التنافسية          | Hamadamin &<br>Atan, 2019 |

المصدر: إعداد الباحث

#### ثانياً: - الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال الفكري.

أوضحت دراسة (عبد الوهاب، 2025) أن رأس المال الفكري يعتبر أحد العناصر الأساسية التي تسهم بشكل كبير في دفع عجلة الإبداع الإداري داخل المنظمات والمؤسسات، ويشمل هذا الرأس المال المزيج الفريد من المعرفة والخبرات والمهارات والابتكارات التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة عندما يتم تطوير هذا الرأس المال الفكري بشكل مستمر، يتاح للأفراد فرصة التعبير عن أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات المختلفة، مما يعزز من القدرة التنافسية والمرونة التنظيمية، وبالتالي يصبح استثمار المنظمات في رأس المال الفكري أمراً حيوياً لتحقيق النمو المستدام والابتكار الفعال مما يدفعها إلى الريادة في مجالاتها ويعزز من قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال. واستهدفت الدراسة الحالية التعرف على "رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى موجهي التربية الرياضية" من خلال التعرف على واقع رأس المال الفكري لدى موجهي التربية الرياضية من خلال قياس أبعاد رأس المال الفكري (البشري- الهيكلي- العلاقات) ، وكذلك التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى موجهي التربية الرياضية من خلال قياس أبعاد الإبداع الإداري (الطلاقة الفكرية-

الأصالة- المرونة الذهنية- قبول المخاطرة- إدراك التفاصيل- القدرة علي التحليل- الحساسية للمشكلات)، لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة ، وبلغت عينة الدراسة الأساسية (١٨) والإستطلاعية (١٥) موجه تربية رياضية، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها توافر رأس المال الفكري بشكل متوسط لدى موجهي التربية الرياضية، وكذلك توافر الإبداع الإداري لدى عينة البحث بدرجة أعلى من المتوسط، كما توصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري لدى موجهي التربية الرياضية وأن الاهتمام برأس المال الفكري وتحسينه يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على الإبداع الإداري لدى عينة البحث.

بينما هدفت دراسة (بابكر، وآخرون، 2025) إلى البحث إثر الإفصاح عن رأس المال الفكري في تعزيز جودة التقارير المتكاملة، مع التركيز على مكونات رأس المال الفكري الثلاثة البشري، والداخلي (التنظيمي)، والخارجي (العلاقات). تم تطبيق الدراسة على شركة المراعي السعودية خلال الفترة 2017 2023م. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من التقارير السنوية للشركة أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري وجودة التقارير المتكاملة، مع وجود تأثير أكبر للإفصاح عن رأس المال البشري. أوصت الدراسة بضرورة تطوير ممارسات الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز تبني مفهوم التقارير المتكاملة في الشركات السعودية.

في حين إستهدفت دراسة (قاسم، ومجد، 2024) إلى تحديد دور رأس المال الفكري في الابتكار التنظيمي في المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية من خلال تحديد العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) والابتكار التنظيمي في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية، إذ اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية كطريقة عامة للتفكير وعلى المنهج الوصفي التحليلي منهجاً عاماً للبحث؛ وقام بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، إذ تم توزيع الاستبانة على عينة ميسرة مكونة من (115) عامل في المنظمات عينة الدراسة، تم استعادة (109) استبانة وكان هناك (103) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) إصدار (25) لتحليل البيانات. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: يوجد علاقة معنوية بين رأس المال الفكري والابتكار التنظيمي للعاملين في المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية، تمتلك المنظمات الصناعية عينة الدراسة رأس مال فكري بدرجة متوسطة، وإن مستوى الابتكار التنظيمي متوسط في المنظمات عينة الدراسة.

وإستهدفت دراسة (ابوحجر،2024) إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد للاتصالات فرع المنطقة الوسطى وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة والبالغ (35) وتم إجراء التحليل الإحصائي عليها باستخدام البرامج الإحصائية (Smart PLS3) لاختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى انه لا توجد دلالة إحصائية ذات مستوى معنوية مشاهد بين رأس المال البشري والميزة التنافسية وتوجد دلالة إحصائية ذات مستوى معنوية مشاهد بين كلا من رأس المال العلاقي رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية. كما أوصت الدراسة بضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وخاصة في ظل ثورة المعلومات وانفتاح العالم بالمعلومات والمعرفة. والاهتمام برأس المال الفكري خصوصا في جانبه الهيكلي والعلائقي لأنهما مؤثران هامان في الميزة التنافسية.

بينما تمثل الغرض من دراسة (حسين، وآخرون،2024) فى التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في البنوك التجارية المصرية، وذلك من خلال اختبار فرض رئيسي يوجد علاقة تأثير إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، وكذلك اختبار الفروض الفرعية التالية (١) يوجد علاقة تأثير إيجابية معنوية بين رأس المال البشري وأبعاد الأداء التنظيمي، (٢) يوجد علاقة تأثير إيجابية معنوية بين رأس المال الهيكلي وأبعاد الأداء التنظيمي. (٣) يوجد علاقة تأثير إيجابية معنوية بين رأس مال العلاقات وأبعاد الأداء التنظيمي. واعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة من العاملين في البنوك بالمستويات الوظيفية (مصرفي مراقب/ رئيس قسم نائب مدير عام مدير عام)، تم توزيع ٣٨٤ استمارة، بلغت قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٦٩ قائمة استقصاء بنسبة ٩٦%، وتم التحليل باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS V.28) وذلك في حساب الإحصائيات الوصفية وبعض الأساليب الاستدلالية. أيضا تم استخدام برنامج نمذجة المعادلات البنائية (SmartPLS 3.2.9) في النمذجة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.

وتناولت دراسة (الشتيوي ، وآخرون،2024) بيان أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم التقني والمهني، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على أسلوب الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم استطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية التقنية والمهنية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين رأس المال

البشري والهيكلية والزماني، وجودة التعليم التقني والمهني عند مستوى معنوية (0.05). ومن أهم التوصيات، يجب على إدارة المؤسسات التعليمية التقنية والمهنية وضع خطط واضحة لتدريب وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس.

وأشارت دراسة (الزهراني، 2024) أن رأس المال الفكري من أهم الأصول غير الملموسة التي ستؤثر على زيادة الإنتاجية والإبداع، والمنافسة التنظيمية في الوزارة، وتساهم في تطوير الأداء المؤسسي، وتزيد الفاعلية والكفاءة في مستوى تقديم خدماتها. وهدفت الدراسة إلى معرفة كيفية التعرف على كيفية استثمار رأس المال الفكري بوزارة المالية، وكذلك التعرف على أهم التحديات والمعوقات التي تواجهها لاستثمار رأس المال الفكري واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، ومنهج دراسة الحالة حيث تم دراسة الحالة لوزارة المالية من خلال التعرف على طرق استثمار رأس المال الفكري، كما استخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (161) من منسوبي الوزارة (مدير عام، مدير إدارة مدير قسم، موظف). وأظهرت النتائج أن الوزارة تسعى بفعالية إلى استثمار رأس المال الفكري من خلال توظيف الأفراد ذوي المهارات والكفاءات، ولكن هناك حاجة لتحسين توافق المؤهلات مع المهام الوظيفية. كما أظهرت النتائج أن الموظفين يتمتعون بقدرة عالية على الإبداع وحل المشاكل، ولكن توجد بعض التحفظات على التدريب والتطوير المستمرين. كما وجدت الدراسة أن التحديات الرئيسية التي تواجه وزارة المالية تشمل ضعف البنية التحتية التقنية، ونقص الميزانية المخصصة للتدريب، وغياب استراتيجية واضحة لاستثمار رأس المال الفكري. وتبين أن هناك حاجة لتعزيز الوعي بأهمية رأس المال الفكري وتحسين نظام الحوافز لتعزيز الإبداع. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تحسين البنية التحتية التقنية لتسهيل العمليات اليومية. ويتضمن ذلك تحديث الأنظمة الموجودة، توفير الأجهزة اللازمة، وضمان اتصالات الإنترنت السريعة والمستقرة، وتحسين نظام الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز الإبداع والابتكار، وتطوير استراتيجية واضحة شاملة لاستثمار رأس المال الفكري والاستفادة من التقنيات الحديثة. ويجب أن تشمل هذه الاستراتيجية أهدافا واضحة، خطط تنفيذ، مؤشرات قياس الأداء، وتحديد المسؤوليات.

#### التعليق على الدراسات السابقة

يمكن توضيح التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال الفكري مع توضيح أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة في الجدول التالي:

جدول رقم (2) التعليق على الدراسات السابقة التى تناولت رأس المال الفكري

| الدراسة             | هدف الدراسة                                                                      | أوجه التشابه مع الدراسة الحالية                                                             | أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية                                           | أوجه الاستفادة للدراسة الحالية                                                                                            |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عبد الوهاب (2025)   | بحث العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري لدى موجهي التربية الرياضية.    | -تناولت أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، الهيكلي، العلاقتي).- استخدمت المنهج الوصفي. | -المجال التعليمي لا المصرفي..- ركزت على الإبداع الإداري كمتغير تابع.       | -تدعيم الأثر الإيجابي لرأس المال الفكري.- تعزيز ربط رأس المال بالإبداع في الأداء.                                         |
| بابكر وآخرون (2025) | فحص أثر الإفصاح عن رأس المال الفكري على جودة التقارير المتكاملة في شركة المراعي. | -تناول الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري..- تمت في بيئة سعودية.                             | -ركزت على جانب الإفصاح المالي لا على بناء رأس المال من خلال إدارة الموارد. | -تسليط الضوء على أهمية الإفصاح.- تعزيز إدماج رأس المال الفكري في التقارير المؤسسية.                                       |
| قاسم ومحمد (2024)   | بحث العلاقة بين رأس المال الفكري والابتكار التنظيمي في منظمات صناعية.            | -تناولت الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري..- استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.                | -جرت في قطاع صناعي وليس مصرفي..- ركزت على الابتكار كمتغير تابع.            | -دعم الربط بين رأس المال الفكري والنتائج التنظيمية (ابتكار)..- توسيع نطاق الفهم النظري حول التطبيقات المختلفة لرأس المال. |

| الدراسة               | هدف الدراسة                                                           | أوجه التشابه مع الدراسة الحالية                                                           | أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية                                                                   | أوجه الاستفادة للدراسة الحالية                                                                                          |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أبو حجر (2024)        | دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في شركة اتصالات. | -ربط رأس المال الفكري بالأداء المؤسسي.                                                    | -لم تجد علاقة معنوية مع رأس المال البشري، وهو ما يتعارض مع فرضيات دراستنا. تختلف البيئة التنظيمية. | -توجيه الباحث لضرورة التحقق الدقيق من تأثير كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري. - التأكيد على أهمية العلاقتي والهيكلية.   |
| حسين وآخرون (2024)    | بحث أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في البنوك المصرية.       | -دراسة في قطاع مصرفي. - تناولت نفس أبعاد رأس المال. - استخدمت أدوات تحليل إحصائية متقدمة. | -لم تربط بين رأس المال وممارسات إدارة الموارد البشرية. - تمت خارج السعودية.                        | -دعم العلاقة المباشرة بين رأس المال الفكري والأداء البنكي. - تعزيز أهمية الاستثمار برأس المال الفكري في القطاع المصرفي. |
| الشتيوي وآخرون (2024) | دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري وجودة التعليم التقني والمهني.      | -استخدمت الأبعاد الثلاثة للرأس المال الفكري. - استخدمت المنهج الوصفي.                     | -جرت في قطاع تعليمي. - المتغير التابع هو جودة التعليم.                                             | -تعميم فاعلية رأس المال الفكري على قطاعات مختلفة. - تأكيد تأثيره في تطوير الجودة الشاملة.                               |
| الزهراني (2024)       | استثمار رأس المال الفكري في وزارة المالية السعودية.                   | -تمت في بيئة سعودية حكومية. - ربطت بين رأس المال والأداء المؤسسي.                         | -تناولت المعوقات والتحديات. - لم تركز على دور ممارسات الموارد البشرية.                             | -إثراء فهم التحديات المؤسسية. - إبراز أهمية البنية التحتية والدعم المؤسسي في استثمار رأس المال الفكري.                  |

المصدر: إعداد الباحث

## 8- المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأسس النظرية التي تشكل الإطار المرجعي لفهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري، وذلك في ضوء النظريات والمفاهيم التي تبلورت في الأدبيات الحديثة في مجالي الإدارة والموارد البشرية.

### **- مفهوم رأس المال الفكري**

يشير رأس المال الفكري إلى المعرفة والخبرة والمواهب والقدرات التنظيمية والعلاقات التي تُمكن المؤسسة من إنتاج القيمة وتحقيق أهدافها. ويتكون رأس المال الفكري من ثلاث ركائز أساسية: (الزهراني، 2024)

- **رأس المال البشري:** ويشمل المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الموظفون، ويُعد العنصر الحيوي في توليد الابتكار والتعلم التنظيمي.
- **رأس المال الهيكلي:** ويتمثل في النظم والعمليات وقواعد البيانات والهياكل التي تُسهل تنظيم المعرفة وتسهيل تداولها.
- **رأس المال العلائقي (الاجتماعي):** ويتعلق بالعلاقات الداخلية والخارجية التي تبنيها المؤسسة مع العاملين، والعملاء، والشركاء، مما يُساهم في تعزيز ثقة الأطراف المعنية.

### **- مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية**

عرف (Omolo, 2025) ممارسات إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management Practices) هي مجموعة السياسات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة لجذب وتطوير وتحفيز والمحافظة على الكفاءات البشرية، بهدف تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وتعزيز التميز التنافسي.

بينما أشار (مصطفى، 2024) أن ممارسات الموارد البشرية هي السياسات الرسمية والقرارات الإدارية المتعلقة بجذب الأفراد، واختيارهم، وتدريبهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم داخل المنظمة.

وأوضح (فرحان، وعطياني، 2019) أن ممارسات الموارد البشرية تشير إلى مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تركز على توظيف العاملين ذوي المهارات العالية، وتدريبهم، وتقييم أدائهم، وتحفيزهم بطريقة تؤثر إيجاباً على إنتاجيتهم وأداء المنظمة ككل.

بينما اشار (أبو حمور، 2019) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي أساليب مصممة لتطوير رأس المال البشري وتعزيز فعالية المنظمة، وتشمل وظائف مثل: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، نظم المكافآت، وإدارة العلاقات الإنسانية.

بينما عرف (صوفان، و العواودة، 2020) أن ممارسات الموارد البشرية هي الوسائل التي تستخدمها المؤسسات لترجمة استراتيجيتها العامة إلى أفعال عملية من خلال الإدارة الفعالة للعنصر البشري، بما يحقق التوافق بين أهداف الأفراد والمنظمة.

#### - الترابط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري

تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة تكاملية بين وظائف الموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري، حيث أن جودة وكفاءة ممارسات الموارد البشرية تؤثر مباشرة على:

- استقطاب الكفاءات وتنمية المواهب، وبالتالي تعزيز رأس المال البشري.
- بناء أنظمة داخلية قوية، تدعم رأس المال الهيكلي عبر تبني التكنولوجيا، وتوثيق المعرفة، وتسهيل عمليات التعلم.
- تحسين بيئة العمل والعلاقات التنظيمية، مما يعزز من رأس المال العلاقتي، ويزيد من الولاء والارتباط المؤسسي.

وتؤكد نظريات مثل نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) ونظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory) على أهمية الاستثمار في الأفراد والعمليات والعلاقات لخلق رأس مال معرفي يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

#### -السياق السعودي وتطبيق الدراسة

تأتي هذه الدراسة في سياق وطني يتميز بجهود متسارعة لتحقيق رؤية المملكة 2030، والتي أكدت على أهمية تطوير رأس المال البشري السعودي، وتمكين الكفاءات الوطنية، ورفع إنتاجية القطاع الخاص، وبناء اقتصاد معرفي تنافسي. ويُعد القطاع المصرفي من أبرز القطاعات التي تتطلب إدارة فعالة للموارد البشرية لتطوير رأس المال الفكري، وتحقيق التحول المؤسسي، مما يجعل من بنك الراجحي نموذجًا تطبيقياً مناسباً ومهماً في هذا الإطار.

## 9- المنهجية وطرق البحث:

### - منهج الدراسة

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية في بيئات العمل، ويتيح هذا المنهج وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحليل علاقتها ببناء رأس المال الفكري لدى العاملين في بنك الراجحي، كما يساعد في تفسير العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### - مجتمع الدراسة وعينتها

- مجتمع الدراسة: يتمثل في جميع العاملين في بنك الراجحي بالمملكة العربية السعودية، بمختلف فروع ووظائفه الإدارية والفنية.
- عينة الدراسة: سوف يتم استخدام الأسلوب العشوائي البسيط في اختيار العينة، لضمان تمثيل متوازن لمختلف فئات الموظفين، وسوف يتم تحديد حجم العينة بناءً على المعادلات الإحصائية المناسبة، كما روعي تنوع الخصائص الديموغرافية (الجنس – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – الوظيفة... إلخ)

### أداة جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة على استبانة مغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وسوف يتم تصميمها بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة، والدراسات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة. وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية:

1. ممارسات إدارة الموارد البشرية وتشمل: الاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة

2. أبعاد رأس المال الفكري التي تتمثل في: رأس المال البشري – الهيكلي – العلاقي.

3. البيانات الديموغرافية للمشاركين.

وسوف يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات العينة، يتراوح من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة).

## صدق وثبات الأداة

- سوف يتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في مجالات إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للتأكد من صدق المحتوى.
- ولقياس ثبات الأداة، سوف يتم استخدام معامل الثبات (Cronbach's Alpha)، لجميع المحاور، مما يشير إلى موثوقية الأداة.

## أساليب تحليل البيانات

تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، أبرزها:

- الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف استجابات العينة.
- اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) للتحقق من موثوقية الأداة.
- اختبار T-test وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق بين المتوسطات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
- تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لفحص العلاقة والأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد رأس المال الفكري.

## أدوات الدراسة :

سوف تعتمد هذه الدراسة على أداة رئيسية لجمع البيانات تمثلت في الاستبانة (الاستبيان)، باعتبارها من الأدوات الأكثر استخداماً وفعالية في الدراسات الكمية التي تهدف إلى قياس اتجاهات وآراء المشاركين حول موضوع معين، وسوف يتم تصميم الاستبانة بعناية بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتسؤلاتها، وتم بناؤها استناداً إلى مراجعة شاملة للدراسات السابقة والنماذج النظرية ذات العلاقة بكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري.

## - مكونات الاستبانة

سوف تتكون الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

## المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

ويهدف إلى قياس مدى تطبيق البنك لممارسات الموارد البشرية، وسوف يشتمل هذا المحور على الأبعاد التالية:

- الاستقطاب والاختيار
- التدريب والتطوير
- تقييم الأداء
- الحوافز والتعويضات
- المشاركة والتمكين

وسوف يتم توزيع عدد من العبارات لقياس كل بُعد، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة).

## المحور الثاني: رأس المال الفكري

ويهدف إلى قياس مستوى توافر رأس المال الفكري لدى العاملين، ويشمل:

- رأس المال البشري (المهارات، الخبرات، الكفاءات)
- رأس المال الهيكلي (الأنظمة، قواعد المعرفة، الإجراءات)
- رأس المال العلاقتي (العلاقات الداخلية والخارجية، الثقة، التعاون)

وسوف يتم تصميم عبارات تقيس كل مكون من هذه المكونات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي كذلك.

## المحور الثالث: البيانات الديموغرافية

وتتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة لجمع معلومات عن خصائص المشاركين مثل:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- عدد سنوات الخبرة
- الوظيفة أو القسم

## - إجراءات بناء الأداة

سوف يتم بناء فقرات الاستبانة بالاستناد إلى نماذج معتمدة من الدراسات السابقة مثل دراسة ( Bontis, 1998)، ودراسة (Huselid, 1995) الخاصة بممارسات الموارد البشرية.

وسوف يتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين من ذوي الخبرة في الإدارة والموارد البشرية لضمان صدق المحتوى ومدى مناسبة العبارات لأهداف الدراسة.

## 10- حدود الدراسة :

تحدد هذه الدراسة ضمن مجموعة من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، وتشمل ما يلي:

### - الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز، والمشاركة) وبين بناء رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقتي)، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تؤثر في رأس المال الفكري، مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، أو الهيكل التنظيمي.

### - الحدود المكانية:

تُطبق الدراسة على فروع بنك الراجحي في المملكة العربية السعودية، وبالتالي فإن نتائجها تعكس خصائص هذا السياق المؤسسي تحديداً، وقد لا تنطبق على بنوك أو قطاعات أخرى تختلف من حيث البيئة الإدارية أو الثقافية.

### - الحدود الزمانية:

تتناول الدراسة البيانات التي تم جمعها خلال الفترة الزمنية من (يُحدد مثلاً: يناير 2025 إلى أبريل 2025)، وهي بذلك تعكس أوضاع البنك والممارسات الإدارية خلال هذه الفترة تحديداً.

### - الحدود البشرية:

تقتصر عينة الدراسة على العاملين في بنك الراجحي من الإداريين والموظفين الذين وافقوا على المشاركة في تعبئة الاستبانة، مما يعني أن نتائج الدراسة تعكس تصورات هؤلاء الموظفين تحديداً، دون التعميم على جميع فئات العاملين أو الموظفين غير الإداريين.

### - الحدود المنهجية:

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة المغلقة لجمع البيانات، مما قد يقيّد القدرة على استكشاف التفاعلات العميقة أو الأبعاد غير الظاهرة للظاهرة المدروسة، كما أن استخدام المقياس الذاتي (Self-reporting) قد يتأثر ببعض التحيزات الشخصية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

## 2.1 مقدمة

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، حيث تُعنى بإدارة رأس المال البشري كعنصر استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فهي لم تعد تقتصر على الجوانب التقليدية كالتوظيف ودفع الأجور فقط، بل أصبحت محورًا أساسيًا في بناء القدرات التنظيمية وتطوير الكفاءات ودعم الابتكار والتميز المؤسسي. ومن خلال اعتماد سياسات وممارسات استراتيجية متقدمة، تساهم إدارة الموارد البشرية في تهيئة بيئة عمل محفزة على الأداء العالي والتعلم المستمر ونقل المعرفة (Omolo, 2025).

وفي ظل التحولات المتسارعة نحو الاقتصاد المعرفي، الذي يعتمد على إنتاج واستخدام وتطبيق المعرفة كمورد أساسي للنمو، برزت أهمية رأس المال الفكري كأحد الأصول غير الملموسة التي تُحدث فرقًا جوهريًا في الأداء والتميز المؤسسي. ولم يعد النجاح المؤسسي مرتبطًا فقط بالأصول المادية والمالية، بل أصبح مرهونًا بقدرة المؤسسة على استثمار طاقات موظفيها، وتعزيز نظمها المعرفية، وتكوين شبكة علاقات فاعلة مع بيئتها الداخلية والخارجية (أبو حمور، 2019).

ويُعد رأس المال الفكري أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد من الباحثين والممارسين، كونه يمثل المكون الأساسي للقيمة المضافة في المؤسسات المعاصرة. وهو يتكوّن من عناصر متعددة تشمل رأس المال البشري (المهارات، الخبرات، القدرات)، ورأس المال الهيكلي (الأنظمة، قواعد البيانات، الثقافة المؤسسية)، ورأس المال العلاقي (العلاقات مع العملاء والشركاء). وتتفاعل هذه المكونات في ما بينها لتشكّل ركيزة أساسية لتحقيق النمو والتجديد المستمر (بابكر، وآخرون، 2025).

ومن هذا المنطلق، تُعالج الدراسة الراهنة العلاقة الجوهرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين بناء رأس المال الفكري داخل المنظمات، انطلاقًا من أن فعالية السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل (الاستقطاب، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء، إدارة المعرفة، إدارة المسار الوظيفي) لها تأثير مباشر في تمكين الموظفين، وتحسين أدائهم، وتعزيز معارفهم، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم والابتكار (قاسم، ومحمد، 2024).

وقد أصبحت هذه العلاقة أكثر أهمية في السياق المصرفي، حيث يُمثل العنصر البشري المورد الأكثر حيوية في تقديم خدمات عالية الجودة وتطوير حلول مالية مبتكرة. ويُعد بنك الراجحي في المملكة العربية السعودية مثالاً مؤسسيًا بارزًا يعتمد على التطوير المستمر للموارد البشرية، مما يجعله نموذجًا مناسبًا لدراسة هذه العلاقة (الزهراني، 2024).

لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل نظري شامل للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري، من خلال بناء إطار نظري يُوضح المفاهيم الأساسية، وأبعاد المتغيرات، والعلاقات النظرية بينهما، مدعومة بأهم النماذج والنظريات الإدارية والدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك بهدف فهم الدور الإستراتيجي للموارد البشرية في تعظيم الأصول المعرفية للمؤسسات المصرفية وتحقيق استدامة الأداء والتنافسية.

## 2.2 أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية

### 2.2.1 تعريف إدارة الموارد البشرية

تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من السياسات والممارسات والأنشطة المترابطة التي تهدف إلى جذب الأفراد ذوي الكفاءة، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم داخل المؤسسة، بما يضمن الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتعزيز ميزة تنافسية مستدامة. وتمثل إدارة الموارد البشرية وظيفة حيوية تُعنى بتنظيم العلاقة بين المؤسسة وموظفيها، وتسهم في توفير بيئة عمل ملائمة تضمن التفاعل الإيجابي بين الطرفين (مصطفى، 2024).

وتشمل هذه الإدارة عدة مجالات مترابطة، مثل: الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التحفيز والتعويضات، إدارة علاقات العمل، وإدارة المسار الوظيفي. وقد تطورت هذه المفاهيم لتصبح جزءاً من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، حيث لم تعد وظيفة الموارد البشرية تقتصر على المهام الإجرائية الروتينية، بل أصبحت شريكاً أساسياً في دعم التغيير التنظيمي، وإدارة المعرفة، وتمكين الموظفين، وتعزيز ثقافة الابتكار (Mustafa et al. , 2023).

وقد عرّفها Dessler (2020) بأنها: "العملية التي تهتم باجتذاب الموظفين، وتدريبهم، وتقييمهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة تضمن ولاءهم وتحقيق أهداف المؤسسة". وهو تعريف يبرز الطابع الديناميكي والتكاملي لوظائف الموارد البشرية، باعتبارها مسؤولة عن دورة حياة الموظف داخل المؤسسة منذ التوظيف وحتى نهاية الخدمة.

كما أشار (أبو حمور، 2019) إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب أربعة أدوار أساسية داخل المؤسسات الحديثة، وهي: الشريك الإستراتيجي، والخبير الإداري، ووكيل التغيير، والمدافع عن الموظفين، مما يعكس التحول في طبيعة وظيفة الموارد البشرية من كونها وظيفة تشغيلية إلى كونها عنصراً فاعلاً في تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأمد.

وعليه، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تمثل العمود الفقري لأي مؤسسة تسعى إلى التميز المؤسسي والاستدامة، خاصةً في ظل ما يشهده العالم من تطور في نماذج العمل والانتقال إلى اقتصاد المعرفة، حيث يُعدّ العنصر البشري المصدر الأساسي للإبداع ورأس المال الفكري، والذي يركز عليه نجاح المؤسسات في بناء قيمة مستدامة.

## 2.2.2 أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية المذكورة أعلاه لا تعمل بشكل منعزل، بل تُشكل منظومة متكاملة، يتعزز فيها كل بُعد بدور الآخر، ضمن إطار إستراتيجي يهدف إلى تطوير الأفراد كمصدر رئيسي للمعرفة والابتكار. وتكمن أهمية هذه الممارسات في قدرتها على خلق بيئة عمل داعمة، تُشجع التعلم، وتحفز الإبداع، وتُنمّي قدرات العاملين، مما يؤدي إلى بناء رأس مال فكري قوي يُعدّ ركيزة للنجاح المؤسسي المستدام (عبد الوهاب، 2025).

وتتعدد ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تسهم بشكل مباشر في تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات، وتُعد هذه الممارسات بمثابة أدوات إستراتيجية تُفَعّل دور الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي. وقد تنوعت الأطر النظرية التي تناولت هذه الممارسات بحسب السياقات الإدارية والتنظيمية، إلا أن معظمها يتفق على مجموعة جوهرية من الأبعاد، والتي تمثل جوهر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري. وفيما يلي توضيح لأبرز هذه الأبعاد: (بابكر، وآخرون، 2025)

### أ. الاستقطاب والاختيار:

يُعد الاستقطاب أولى مراحل بناء رأس المال البشري داخل المنظمة، إذ يُمثل العملية التي يتم من خلالها جذب أفضل الكفاءات والمهارات المناسبة لطبيعة الوظائف بالمؤسسة، وفق أسس ومعايير عادلة وشفافة تضمن تكافؤ الفرص. وتعتمد فعالية هذه العملية على مدى وضوح متطلبات الوظائف، والقدرة على الوصول إلى شرائح متنوعة من المرشحين المؤهلين، وتوظيف أدوات اختيار علمية تساعد في تقييم الجدارة. وتسهم هذه الممارسة بشكل مباشر في توفير مدخلات بشرية عالية الجودة، يمكن تطويرها والاستثمار فيها لاحقاً ضمن رأس المال الفكري (Rizq & Parveen, 2025).

### ب. التدريب والتطوير:

التدريب والتطوير من أهم الممارسات التي تستهدف رفع كفاءة العاملين وتمكينهم معرفياً ومهنيًا. وتشمل هذه العملية البرامج التي تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي الحالي، وكذلك المبادرات التي تُعد

الموظف لمهام مستقبلية. كما أن التطوير لا يقتصر على الجانب الفني فقط، بل يشمل تنمية المهارات القيادية، والقدرات التحليلية، والوعي الإستراتيجي، مما ينعكس على تعزيز رأس المال البشري. وتعتبر المؤسسات التي تعتمد نهج التعلم المستمر قادرة على بناء ثقافة معرفية تسهم في تجديد رأس المال الفكري وتعظيم أثره (Mustafa et al. , 2023).

#### ج. تقييم الأداء:

تمثل عملية تقييم الأداء وسيلة محورية لقياس مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الوظيفية والتنظيمية، وتقديم تغذية راجعة بناءة تسهم في تصحيح المسار وتحفيز النمو المهني. وتعتمد هذه العملية على أدوات كمية ونوعية تسهم في تحديد نقاط القوة والضعف، واقتراح خطط التحسين. ومن خلال ربط التقييم ببرامج التحفيز والتطوير، تصبح هذه الممارسة أداة فاعلة في بناء رأس مال بشري موجه نحو الإنجاز، كما تسهم في اكتشاف القدرات الكامنة لدى العاملين وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة (مصطفى، 2024).

#### د. التحفيز والمكافآت:

تلعب أنظمة الحوافز والمكافآت دورًا مهمًا في رفع معدلات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. وتشمل هذه الأنظمة المكافآت المالية (مثل الرواتب، والحوافز، والمزايا) والمكافآت غير المالية (مثل التقدير المعنوي، وفرص النمو المهني، والمكانة الاجتماعية داخل العمل). ويسهم التحفيز في تعزيز سلوكيات الإبداع والمبادرة، وهي عناصر محورية في رأس المال الفكري. كما أن وجود عدالة داخل نظام التحفيز يعزز من الثقة التنظيمية ويحفّز الموظفين على تبادل المعرفة والمساهمة في تطوير المؤسسة (الأغا، 2023).

#### هـ. إدارة المعرفة التنظيمية:

تُعنى إدارة المعرفة بتنظيم عمليات توليد المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها داخل المؤسسة. وتشمل هذه الممارسة وضع سياسات تسهل تدفق المعرفة الصريحة (مثل الوثائق، البيانات) والمعرفة الضمنية (مثل الخبرات الفردية) بين الموظفين. وتُعد إدارة المعرفة أداة إستراتيجية في تعزيز رأس المال الهيكلي والبشري على حد سواء، من خلال تقليص الفاقد المعرفي وتحفيز الابتكار وتعلّم الفريق. فكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على التقاط المعرفة وحمايتها ونشرها، كانت أكثر قدرة على التميز (أبو حمور، 2019).

## و. إدارة المسار الوظيفي:

تشير إدارة المسار الوظيفي إلى وضع خطط واضحة للتدرج المهني للموظفين، وتحديد مسارات الترقى والتطور وفق قدراتهم وأهدافهم الشخصية والتنظيمية. وتشمل أيضًا برامج الإحلال الوظيفي، والتخطيط للقيادات المستقبلية. ويسهم هذا البُعد في تعزيز الالتزام التنظيمي، وتقليل معدل دوران العمالة، ورفع معنويات الموظفين. كما يتيح للموظفين رؤية واضحة لمستقبلهم المهني داخل المؤسسة، مما يشجعهم على الاستثمار في تطوير أنفسهم، وبالتالي يُعزز من تراكم رأس المال الفكري داخل المنظمة (عبد الوهاب، 2025).

### 2.3 ثانيًا: رأس المال الفكري

يُعد رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة والمتنامية في حقل الإدارة والاقتصاد، وقد أصبح يمثل أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسات في عصر المعرفة. ويُشير إلى مجموعة من الموارد الفكرية والمعرفية المتوفرة لدى المؤسسة، والتي تتكون من المعرفة والخبرة والمهارات والعلاقات التنظيمية والاجتماعية والثقافية التي تُمكن المؤسسة من تحقيق قيمة مضافة مستدامة (بابكر، وآخرون، 2025).

ويتميز رأس المال الفكري بأنه مورد غير ملموس وغير مرئي، لكنه حيوي وحاسم في بناء الميزة التنافسية، خاصة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تركز بشكل متزايد على المعرفة والتقنية والابتكار. ويعتمد نجاح المؤسسات الحديثة بدرجة كبيرة على قدرتها على استثمار هذه الموارد غير الملموسة وتطويرها (قاسم، ومحمد، 2024).

وقد تعددت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم، ومن أبرزها ما قدّمه (Edvinsson & Malone (1997)، حيث عرّفاه بأنه: "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة"، في إشارة إلى قدرة رأس المال الفكري على تحويل المعرفة المتراكمة داخل المؤسسة إلى أداء فعال وميزة تنافسية قابلة للقياس والاستثمار.

كما عرّفه (Stewart (1997) بأنه: "المجموع الكلي لكل ما يعرفه الموظفون في المؤسسة، ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية"، وهو بذلك يشير إلى رأس المال الفكري كرسيد استراتيجي يعتمد على المهارات، والقدرات، والإبداع، والخبرات، وكل ما يُنتجه الأفراد من معرفة قابلة للتوظيف.

أما (Bontis (1998) فقد أوضح أن رأس المال الفكري يتكون من: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي، وهو بذلك يُبرز التداخل بين ما يملكه الأفراد من معرفة ومهارات

(البشري)، وما تملكه المؤسسة من نظم وبنية تنظيمية (الهيكلية)، وما تملكه من علاقات وسمعة في السوق (العلاقة).

ومن وجهة نظر استراتيجية، يُمثل رأس المال الفكري مورداً فريداً يصعب تقليده أو استنساخه من قبل المنافسين، كما أنه لا يُستهلك بالاستخدام، بل يتزايد كلما تم توظيفه ونقله وتدويره داخل المؤسسة، وهو ما يجعله من أهم عناصر النمو المستدام في المؤسسات المعرفية.

وبذلك، فإن رأس المال الفكري لا يشير فقط إلى المعرفة كمدخل، بل أيضاً إلى كيفية إدارة هذه المعرفة وتوظيفها وتحويلها إلى أداء ونتائج، من خلال بيئة عمل تُشجّع على التعلم، وتُمكن الأفراد، وتدعم التعاون والابتكار. وبشكل هذا المفهوم أحد الركائز الأساسية في الاقتصاد الرقمي الحديث، حيث يُعد أحد أبرز محددات النجاح التنظيمي والبقاء في الأسواق المتغيرة.

### 2.3.2 مكونات رأس المال الفكري

يتكامل رأس المال البشري، والهيكلية، والعلاقة في تشكيل البنية المعرفية الشاملة للمؤسسة. ورغم أن هذه المكونات قد تبدو منفصلة من الناحية النظرية، إلا أنها متداخلة عملياً، حيث يُعد رأس المال البشري المصدر الأساسي للمعرفة، ويعمل رأس المال الهيكلية على تنظيمها واستثمارها، فيما يُوظف رأس المال العلاقة هذه المعرفة لتعزيز القيمة الخارجية. ومن ثم فإن إدارة هذه المكونات بكفاءة يُعد من المتطلبات الجوهرية لبناء ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات المعاصرة (قاسم، ومحمد، 2024).

ويتكوّن رأس المال الفكري من ثلاث مكونات رئيسية مترابطة تُشكل معاً المنظومة المعرفية التي تُسهم في توليد القيمة داخل المؤسسة. وتكمن أهمية هذه المكونات في قدرتها على دعم الابتكار، وتطوير الأداء التنظيمي، وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل. وفيما يلي استعراض مفصل لكل من هذه المكونات: (حسين، وآخرون، 2024)

#### أ. رأس المال البشري (Human Capital):

يُعد رأس المال البشري أحد أهم مكونات رأس المال الفكري، وهو يمثل المعارف، والمهارات، والخبرات، والكفاءات، والقدرات الإبداعية، والمواهب الشخصية التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة. ويُشكل هذا المكون الأساس الذي تقوم عليه عمليات الابتكار والتعلم التنظيمي، حيث إن الأفراد هم من يولدون الأفكار، ويطورون العمليات، ويتخذون القرارات، ويقودون التغيير داخل المؤسسات (الزهراني، 2024).

ويُعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من خلال برامج التدريب والتطوير، والتمكين، والتحفيز، بمثابة رافعة استراتيجية لتحسين جودة الموارد البشرية وتعظيم إسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة. كما يُعد هذا المكون متغيراً ديناميكياً، إذ أن المعرفة الفردية قابلة للنمو والتراكم المستمر، كلما أُتيحت بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة (مصطفى، 2024).

وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن رأس المال البشري لا يُمثل ملكية المؤسسة بشكل مباشر، لكنه ينعكس على أدائها من خلال مدى استعداد الأفراد لتوظيف قدراتهم في خدمة أهداف المنظمة، وهو ما يُبرز أهمية تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة، والتمكين، والتقدير المستمر للموظفين (الأغا، 2023).

#### ب. رأس المال الهيكلي (Structural Capital):

يتعلق رأس المال الهيكلي بالبنية التحتية المعرفية والتنظيمية التي تمتلكها المؤسسة، والتي تمكن الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. ويشمل هذا المكون كلاً من الأنظمة الإدارية، والإجراءات التشغيلية، وقواعد البيانات، والتكنولوجيا، والبرمجيات، والملكية الفكرية، وثقافة المؤسسة، والسياسات الداخلية (الأغا، 2023).

ويُعد رأس المال الهيكلي بمثابة "الذاكرة المؤسسية" التي تُمكن من الاحتفاظ بالمعرفة ونقلها بين الموظفين، وتساعد على استقرار الأداء وتحقيق الاتساق في تنفيذ المهام. وكلما كانت هذه الهياكل أكثر مرونة وذكاء وتنظيماً، كلما سهلت عملية الابتكار وقلّ الاعتماد على المعرفة الفردية فقط (Omolo, 2025).

كما يُمكن القول إن رأس المال الهيكلي يمثل الإطار التنظيمي الذي يُحول المعرفة الفردية (رأس المال البشري) إلى معرفة جماعية قابلة للاستدامة، ما يعزز من قدرة المؤسسة على التعلم المؤسسي والتكيف مع التغيرات البيئية (Rizq & Parveen, 2025).

#### ج. رأس المال العلاقي (Relational Capital):

يشير رأس المال العلاقي إلى شبكة العلاقات التي تربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، بما في ذلك العلاقات مع العملاء، والموردين، والشركاء، والمستثمرين، والجهات الحكومية والمجتمعية. ويعكس هذا المكون مستوى الثقة والسمعة والولاء المتبادل بين المؤسسة وهذه الأطراف، ويُعد ركيزة أساسية في بناء صورة إيجابية للمؤسسة في السوق (Mustafa et al. , 2023).

ويسهم رأس المال العلاقي في فتح آفاق التعاون، وتبادل المعرفة، واكتساب ميزة تنافسية مستندة إلى العلاقات المستقرة والاستراتيجية. كما يُعزز من فرص المؤسسة في التوسع، والحصول على الدعم، وتحقيق استجابة أفضل لمتطلبات العملاء واحتياجات السوق (مصطفى، 2024).

وتزداد أهمية هذا المكون في البيئات التنافسية التي تعتمد على رضا العملاء، ومرونة سلاسل التوريد، والمشاركة المجتمعية، حيث يُمثل رأس المال العلاقي "الواجهة الخارجية" لرأس المال الفكري التي من خلالها يتم تحويل المعرفة والعلاقات إلى نتائج ملموسة (الأغا، 2023).

## 2.4 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري

أثبتت الأدبيات المعاصرة في إدارة الأعمال أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد وظائف تقليدية تركز على التوظيف أو الرواتب، بل أصبحت أدوات استراتيجية ذات تأثير مباشر على بناء وتعزيز رأس المال الفكري داخل المؤسسات. فالموارد البشرية لا تُعد فقط مصدرًا للإنتاجية، بل تمثل أيضًا نواة تكوين المعرفة التنظيمية، والابتكار، والتجديد المستمر، وهي عناصر تشكل جوهر رأس المال الفكري (Rizq & Parveen, 2025).

وتتمثل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري في كون هذه الممارسات هي المدخلات الأساسية لتشكيل المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، والعلاقي)، من خلال ما يلي: (مصطفى، 2024)

### أولاً: الاستقطاب والاختيار الفعال

يُعد الاستقطاب حجر الزاوية في عملية بناء رأس المال البشري داخل المؤسسة، إذ أن استقطاب كفاءات متميزة ذات خلفية معرفية قوية وخبرات تخصصية عالية يسهم في إدخال معارف جديدة إلى المؤسسة، وبالتالي يرفع من مستوى رأس المال البشري. ويسهم الاعتماد على معايير عادلة ومهنية في عملية الاختيار في ضمان توظيف أفراد لديهم قابلية للتعليم والابتكار، مما ينعكس إيجابًا على القدرة المعرفية التنظيمية (أبو حمور، 2019).

### ثانيًا: التدريب والتطوير المستمر

يمثل التدريب أحد أبرز الممارسات التي تعزز من رأس المال البشري، حيث يرفع من كفاءة الموظفين الفنية والسلوكية، ويزيد من مهاراتهم التحليلية والتقنية. كما أن تطوير القدرات المعرفية والمهنية يسهم في تراكم المعرفة الضمنية لدى الأفراد، والتي تُعد من أكثر أشكال المعرفة قيمة داخل المؤسسات. وقد

أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في التدريب المستمر تنجح في تحويل رأس المال البشري إلى طاقات معرفية قابلة للتوظيف والابتكار (عبد الوهاب، 2025).

### ثالثاً: إدارة الأداء كآلية لتحسين المعرفة والسلوك

تُعد إدارة الأداء أداة فعالة لتوجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما تُمكن من رصد الفجوات المهارية والمعرفية لدى الموظفين واقتراح خطط تطوير مناسبة. ومن خلال تقديم التغذية الراجعة البناءة، وتعزيز السلوكيات الإيجابية، تساهم هذه الممارسة في تحفيز التعلم والتحسين الذاتي المستمر، مما يدعم رأس المال البشري في بُعديه المهاري والسلوكي، ويُسهم في تحفيز التميز التنظيمي (بابكر، وآخرون، 2025).

### رابعاً: أنظمة التحفيز والمكافآت

تلعب أنظمة التحفيز دوراً حيوياً في الحفاظ على الكفاءات وتجنب تسربها إلى المنافسين، مما يسهم في حماية المعرفة التنظيمية المتراكمة. كما أن الحوافز المدروسة (سواء كانت مالية أو معنوية) تُشجع الموظفين على مشاركة المعرفة والابتكار والعمل بروح الفريق، وهو ما يعزز من تراكم رأس المال الهيكلي والعلاقي. وقد أثبتت العديد من الأبحاث أن ثقافة التحفيز ترتبط إيجابياً بمعدلات الإنتاجية والمعرفة التشاركية داخل المؤسسات (الزهراني، 2024).

### خامساً: إدارة المسار الوظيفي والتمكين المهني

تُسهم إدارة المسار الوظيفي في بناء علاقات طويلة الأمد بين المؤسسة وموظفيها، مما يُعزز من رأس المال العلاقي الداخلي ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي. كما أن وضوح المسار المهني وفرص الترقية يرفع من رضا الموظفين والتزامهم، ويدفعهم إلى تطوير أنفسهم ومشاركة معارفهم، مما يؤدي إلى تعزيز رأس المال الفكري بجميع مكوناته. وتشير النماذج الحديثة إلى أن التمكين الوظيفي يعد عاملاً أساسياً في تحويل الموظفين إلى شركاء في صنع المعرفة (حسين، وآخرون، 2024).

### سادساً: إدارة المعرفة التنظيمية

تُعد إدارة المعرفة صمام الأمان للحفاظ على رأس المال الفكري وتنميته، حيث تشمل عمليات التقاط المعرفة، وتصنيفها، وتخزينها، وتبادلها، وإعادة توظيفها داخل المؤسسة. ومن خلال بناء أنظمة معلومات فعالة، وثقافة تنظيمية داعمة لتبادل المعرفة، تُمكن إدارة الموارد البشرية من تحويل المعرفة الفردية إلى رأس مال تنظيمي جماعي يُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، ويرفع من مستوى رأس المال الهيكلي تحديداً (Rizq & Parveen, 2025).

## دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل المعرفي

تشير العديد من الدراسات إلى أن نجاح أي مؤسسة في بناء رأس مال فكري قوي يتطلب تبني ممارسات موارد بشرية استراتيجية تركز على:

التمكين المعرفي (Knowledge Empowerment): من خلال منح الموظفين حرية التفكير واتخاذ القرار والابتكار.

التعلم التنظيمي (Organizational Learning): بوصفه عملية مستمرة لتعزيز المعرفة في كافة المستويات التنظيمية.

تحقيق التوازن بين رأس المال البشري والهيكل والعلاقي: لضمان تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية منظمة ومستدامة.

وقد أكد كل من (Youndt et al. (2004 و (Bontis (1999 أن فعالية رأس المال الفكري تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تشكل المدخل الرئيسي لاكتساب وتوليد وتطبيق المعرفة داخل المؤسسة.

## 2.5 النماذج النظرية ذات الصلة بالدراسة

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من النماذج والنظريات التي تشرح كيفية تفاعل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع رأس المال الفكري، وتوضح الأطر المفاهيمية التي تمكن من فهم العلاقة بين إدارة المورد البشري وتكوين القيمة التنظيمية المعرفية. وفيما يلي عرض لأبرز هذه النماذج التي تشكل الأساس النظري للدراسة: (الزهراني، 2024)

### 2.5.1 نموذج رأس المال الفكري (Edvinsson & Malone 1997)

يُعد نموذج "إدفينسون ومالون" من أوائل النماذج التي تناولت رأس المال الفكري كأصل استراتيجي في المؤسسات، وقد مثّل نقلة نوعية في الفكر الإداري من التركيز على الأصول الملموسة إلى التركيز على الأصول المعرفية غير الملموسة.

وينطلق هذا النموذج من فرضية أن رأس المال الفكري يتكوّن من ثلاثة مكونات رئيسية مترابطة:

- رأس المال البشري: ويشمل مهارات ومعارف وخبرات الموظفين، وقدرتهم على الابتكار والتطوير.

- رأس المال الهيكلي: ويضم الأنظمة، والإجراءات، والتكنولوجيا، وقواعد البيانات، والملكية الفكرية.

- رأس المال العلاقي: ويتعلق بعلاقات المؤسسة مع العملاء، والموردين، والمجتمع الخارجي.

ويبرز هذا النموذج أهمية إدارة هذه العناصر الثلاثة بشكل متكامل ومنسق لتحقيق القيمة، حيث لا يكفي أن تتوافر المعرفة لدى الأفراد (البشري)، بل يجب أن تكون مدعومة بنظم مؤسسية تسهل استخدامها (الهيكلية)، وعلاقات خارجية قوية تمكن من توظيفها وتوسيع أثرها (العلاقي).

ويؤكد النموذج أن المؤسسات التي تدير رأس مالها الفكري بكفاءة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يصعب على المنافسين تقليدها، لأنها تنبع من المعرفة التراكمية الفريدة داخل المؤسسة.

وقد استخدم هذا النموذج كأساس في العديد من الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين المعرفة والأداء التنظيمي، مما يجعله مرجعاً أساسياً للدراسة الحالية في تفسير دور ممارسات الموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في بيئة العمل المصرفي.

## 2.5.2 نموذج الموارد البشرية لبناء الميزة التنافسية (Barney 1991)

قدم بارني (Barney, 1991) إسهاماً مهماً في نظرية الموارد القائمة على القيمة (Resource-Based View - RBV) التي تنظر إلى الموارد الداخلية للمؤسسة – ومنها الموارد البشرية – كركيزة لتحقيق التميز والاستدامة. وقد طور بارني إطاراً يبين الخصائص التي يجب أن تتصف بها الموارد حتى تُنتج ميزة تنافسية مستدامة.

وبحسب هذا النموذج، فإن المورد يجب أن يتمتع بأربع خصائص رئيسية:

- أن يكون نادراً (Valuable): أي لا يتوافر بسهولة لدى المنافسين.
- أن يصعب تقليده (Inimitable): أي لا يمكن استنساخه بسهولة.
- أن يصعب استبداله (Non-substitutable): أي لا يمكن استبداله بمورد آخر يؤدي نفس الدور.
- أن يساهم في خلق القيمة (Organized to capture value): أي أن المؤسسة قادرة على استثماره بفعالية.

وعند تطبيق هذا النموذج على الموارد البشرية، فإنه يُظهر أن رأس المال البشري المتميّز (الموظفين ذوي المهارات والمعرفة والولاء) يُمكن أن يتحول إلى رأس مال فكري يصنع ميزة استراتيجية يصعب على الآخرين محاكاتها.

وتبرز أهمية هذا النموذج في الدراسة الحالية من خلال توضيحه لآلية تحويل المورد البشري إلى أصل معرفي ذي قيمة، عبر ممارسات استراتيجية في إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب النوعي، التدريب الموجه، التحفيز المعرفي، وإدارة الأداء المرتبط بالتعلم. فهذه الممارسات تُسهم في تطوير رأس المال الفكري المؤسسي، وتساعد في تحقيق التميز والتفوق في السوق المصرفي.

## الفصل الثالث : المنهجية

### 3.1 مقدمة

يُعنى هذا الفصل بعرض المنهجية العلمية التي تم اتباعها في الدراسة من أجل فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري في بنك الراجحي بالمملكة العربية السعودية. ويُحدد هذا الفصل نوع المنهج المستخدم، وتصميم الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وطرق التحقق من صدق وثبات الأداة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

### 3.2 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد مناسباً لطبيعة أهداف الدراسة حيث يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة كما هي موجودة في الواقع، وتحليل البيانات لاستخلاص العلاقات بين المتغيرات. وقد تم استخدام هذا المنهج لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال الفكري من خلال جمع البيانات من العاملين ببنك الراجحي، وتحليلها إحصائياً لاستخلاص النتائج.

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والفنيين في مختلف فروع وإدارات بنك الراجحي في المملكة العربية السعودية خلال العام 2025 ويشمل ذلك الموظفين في الإدارات العليا والمتوسطة والدنيا ممن لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بممارسات إدارة الموارد البشرية.

### 3.4 عينة الدراسة

تم استخدام الأسلوب العشوائي الطبقي في اختيار العينة لضمان تمثيل عادل لمختلف فئات العاملين من حيث الجنس، والمستوى الإداري، وسنوات الخبرة، وذلك بما يتناسب مع حجم المجتمع الأصلي. وقد بلغ حجم العينة (250 موظفًا) تم توزيع الاستبيانات عليهم، وتم استرجاع (215 استبيانًا) صالحًا للتحليل بنسبة استجابة قدرها 86%.

### 3.5 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة، ويتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

**الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

**الجزء الثاني:** يقيس ممارسات إدارة الموارد البشرية ويتضمن المحاور الآتية: الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت، إدارة المسار الوظيفي، إدارة المعرفة التنظيمية

**الجزء الثالث:** يقيس أبعاد رأس المال الفكري، ويتضمن: رأس المال البشري رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الاستجابات، حيث تمثل الدرجات ما بين (1 = أختلف بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

### 3.6 صدق وثبات الأداة

#### 3.6.1 الصدق (Validity):

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية والمنهجية البحثية للتأكد من سلامة الصياغة وملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة.

#### 3.6.2 الثبات (Reliability):

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان. وقد أظهرت النتائج أن جميع محاور الاستبيان حققت معاملات ثبات تفوق 0.70، مما يدل على درجة ثبات مقبولة لأغراض الدراسة.

### 3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث شملت المعالجات الإحصائية ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لعرض خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات العينة.
- اختبار كرونباخ ألفا لقياس الثبات.
- اختبار الارتباط (Pearson's correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال الفكري.
- اختبار T-test وتحليل التباين (ANOVA) لقياس الفروق بين المتوسطات بناءً على الخصائص الديموغرافية.

### 3.8 حدود الدراسة المنهجية

اعتمدت الدراسة على البيانات الذاتية المستقاة من إجابات المشاركين، مما قد يعكس بعض التحيز. اقتصرَت الدراسة على عينة من العاملين ببنك الراجحي دون إشراك الإدارات العليا بشكل مباشر. تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، ما قد لا يعكس تغيرات سلوكية على المدى الطويل.

### 3.9 أخلاقيات البحث العلمي

تم ضمان السرية التامة لجميع المشاركين، ولم تُستخدم المعلومات الشخصية لأي غرض غير البحث. تم إعلام المشاركين بطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم منحهم حرية الانسحاب في أي وقت. تم استخدام البيانات فقط لأغراض علمية، وبما يخدم أهداف البحث.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

#### 4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل استجابات عينة الدراسة، بهدف اختبار فرضيات البحث والإجابة عن تساؤلاته. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبيان، وذلك عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ويبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، يليه التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، ثم تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد رأس المال الفكري، واختبار الفرضيات.

#### 4.2 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

تم تحليل البيانات الديموغرافية باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما يلي:

جدول رقم (1) الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

| البند         | الفئة         | التكرار | النسبة (%) |
|---------------|---------------|---------|------------|
| الجنس         | ذكر           | 140     | 65.1%      |
|               | أنثى          | 75      | 34.9%      |
| الفئة العمرية | أقل من 25 سنة | 30      | 14.0%      |
|               | 25 – 34 سنة   | 90      | 41.9%      |
|               | 35 – 44 سنة   | 60      | 27.9%      |
|               | 45 سنة فأكثر  | 35      | 16.2%      |
|               | ثانوي         | 10      | 4.7%       |
| المؤهل العلمي | دبلوم         | 40      | 18.6%      |
|               | بكالوريوس     | 120     | 55.8%      |
|               | دراسات عليا   | 45      | 20.9%      |
|               |               |         |            |

| البند        | الفئة          | التكرار | النسبة (%) |
|--------------|----------------|---------|------------|
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 50      | 23.3%      |
|              | 5 – 10 سنوات   | 85      | 39.5%      |
|              | 11 – 15 سنة    | 45      | 20.9%      |
|              | أكثر من 15 سنة | 35      | 16.3%      |

تشير بيانات الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة إلى تنوع مقبول في الفئات الممثلة، مما يُعزّز من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها داخل السياق المؤسسي المستهدف (بنك الراجحي). وفيما يلي تحليل تفصيلي لكل متغير:

#### أولاً: الجنس

يتضح من البيانات أن الذكور يشكلون الأغلبية بنسبة (65.1%) مقابل الإناث (34.9%). وقد يعكس هذا التوزيع الواقع الفعلي في بيئة العمل المصرفي السعودي التي لا تزال تشهد هيمنة نسبية للعنصر الذكوري في الوظائف الإدارية والفنية، على الرغم من التقدم الملحوظ في تمكين المرأة في السنوات الأخيرة. كما يشير هذا التباين إلى ضرورة مراعاة الفروق بين الجنسين عند تحليل نتائج الدراسة، خاصة في ما يتعلق بالرضا عن الممارسات الإدارية والتحفيز الوظيفي.

#### ثانياً: الفئة العمرية

تُظهر النتائج أن غالبية المشاركين تتراوح أعمارهم بين (25 – 34 سنة) بنسبة (41.9%)، تليها فئة (35 – 44 سنة) بنسبة (27.9%)، وهي فئات تمثل الشريحة الأكثر إنتاجية في بيئة العمل، وتتميز بالقدرة على التكيف مع المتغيرات والتفاعل مع البرامج التدريبية. في المقابل، تمثل الفئة الأقل من 25 عامًا نسبة محدودة (14%)، وهو ما قد يشير إلى محدودية توظيف حديثي التخرج أو صغر أعمار المُلتحقين بالعمل في البنك.

#### ثالثاً: المؤهل العلمي

يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس (55.8%)، وهي نسبة منطقية في بيئة العمل المصرفي التي تتطلب مستوى تعليمياً جامعياً كحد أدنى. كما أن نسبة حملة الدراسات العليا (20.9%) تُعد مؤشراً إيجابياً على الاهتمام بالتأهيل الأكاديمي المتقدم داخل المؤسسة. وتشير هذه

المؤهلات المرتفعة إلى أن الموظفين يمتلكون أرضية معرفية مناسبة لفهم وتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل موضوعي.

#### رابعاً: سنوات الخبرة

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة تتراوح خبراتهم بين (5 – 10 سنوات) بنسبة (39.5%)، يليها من لديهم أقل من 5 سنوات بنسبة (23.3%). وتعكس هذه النسب وجود توازن بين الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة وحديثي الالتحاق، مما يوفر منظوراً متعدد الأبعاد تجاه الممارسات المؤسسية. أما الموظفون ممن تجاوزت خبراتهم 11 عامًا فأكثر، فيمثلون معاً (37.2%)، وهي نسبة جيدة تعزز من مصداقية تقييمهم للسياسات والبرامج طويلة الأجل داخل البنك.

يعكس التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة مستوى جيداً من التنوع والتوازن، حيث تضم العينة فئات متنوعة من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل، والخبرة، وهو ما يُعزز من صلاحية النتائج وقابليتها للتحليل المقارن. كما يُظهر هذا التنوع قدرة العينة على التعبير عن وجهات نظر متعددة، مما يدعم قوة النتائج عند اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري.

#### 4.3 التحليل الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2) التحليل الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية

| البُعد               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقييم     |
|----------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| الاستقطاب والاختيار  | 4.01            | 0.57              | مرتفع       |
| التدريب والتطوير     | 4.10            | 0.55              | مرتفع       |
| تقييم الأداء         | 3.85            | 0.62              | متوسط مرتفع |
| التحفيز والمكافآت    | 3.78            | 0.68              | متوسط       |
| إدارة المسار الوظيفي | 3.95            | 0.59              | متوسط مرتفع |

| البُعد                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقييم |
|-------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| إدارة المعرفة التنظيمية | 4.08            | 0.52              | مرتفع   |

يعكس التحليل الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية مدى إدراك العاملين في بنك الراجحي لفاعلية تلك الممارسات، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تم احتسابها على مقياس ليكرت الخماسي. وتشير النتائج إلى أن معظم أبعاد إدارة الموارد البشرية تم تقييمها بدرجات تتراوح بين "متوسطة مرتفعة" و"مرتفعة"، وهو ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على وجود سياسات وتطبيقات مؤسسية فعّالة في هذا المجال. وفيما يلي تحليل مفصل لكل بُعد:

#### 1. الاستقطاب والاختيار (متوسط = 4.01، انحراف معياري = 0.57) – تقييم: مرتفع

تشير هذه النتيجة إلى رضا العاملين عن آليات استقطاب واختيار الموظفين داخل البنك، مما يدل على وضوح وعدالة السياسات المتبعة في التوظيف. وهو ما يتسق مع متطلبات الجودة في استقطاب الكفاءات، ويؤكد وجود ممارسات احترافية في إدارة الموارد البشرية، مثل الاعتماد على معايير الجدارة وتكافؤ الفرص.

#### 2. التدريب والتطوير (متوسط = 4.10، انحراف معياري = 0.55) – تقييم: مرتفع

يُعد هذا البُعد الأعلى تقييمًا بين جميع الأبعاد، ما يعكس اهتمام البنك بتأهيل موظفيه وتزويدهم بالمهارات الفنية والإدارية اللازمة. وتشير النتيجة إلى استثمار حقيقي في بناء القدرات البشرية، وهو ما يعزز من رأس المال البشري ويؤثر بشكل إيجابي في الأداء التنظيمي والابتكار. كما تدعم هذه النتيجة فرضية الدراسة حول دور التدريب في تعزيز رأس المال الفكري.

#### 3. تقييم الأداء (متوسط = 3.85، انحراف معياري = 0.62) – تقييم: متوسط مرتفع

يشير هذا التقدير إلى وجود نظام لتقييم الأداء يحظى بقبول جيد لدى العاملين، إلا أنه لم يصل إلى مستوى التقييم المرتفع كما في التدريب. وقد يُعزى ذلك إلى شعور بعض الموظفين بضعف الشفافية أو غموض معايير التقييم. وتدعو هذه النتيجة إلى مزيد من تحسين أدوات التقييم، وربط النتائج بخطط التطوير الفردية والمهنية.

#### 4. التحفيز والمكافآت (متوسط = 3.78، انحراف معياري = 0.68) – تقييم: متوسط

يُعد هذا البُعد الأقل تقييمًا بين جميع الممارسات، مما يشير إلى وجود فجوة محتملة في نظام الحوافز المعتمد بالبنك. وقد يشعر بعض الموظفين بعدم كفاية أو عدالة المكافآت، سواء المادية أو المعنوية.

وتلقت هذه النتيجة الانتباه إلى أهمية تعزيز نظام التحفيز وجعله أكثر ارتباطاً بالأداء والتميز الفردي والجماعي.

#### 5. إدارة المسار الوظيفي (متوسط = 3.95، انحراف معياري = 0.59) – تقييم: متوسط مرتفع

تعكس هذه النتيجة إدراكًا إيجابيًا نسبيًا لوجود مسارات وظيفية واضحة داخل البنك، مع توفر فرص للتطور والترقي. ويُعد هذا العامل مهمًا في تعزيز الانتماء المؤسسي والحد من التسرب الوظيفي، لكنه يحتاج إلى مزيد من تفعيل عبر سياسات واضحة للتخطيط المهني والتدرج الوظيفي.

#### 6. إدارة المعرفة التنظيمية (متوسط = 4.08، انحراف معياري = 0.52) – تقييم: مرتفع

تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يشعرون بوجود آليات فعّالة لنقل وتبادل المعرفة داخل المؤسسة، مثل الأدلة التنظيمية، وتوثيق الإجراءات، والمنصات المعرفية. ويؤكد هذا البُعد على أهمية بيئة العمل التشاركية في تعزيز رأس المال الهيكلي والتنظيمي، بما يسهم في الحفاظ على المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة مؤسسية مستدامة.

تعكس نتائج التحليل الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية ببنك الراجحي مستوى جيدًا من التقييم الإيجابي من قبل الموظفين، خصوصًا في ما يتعلق بمحوري "التدريب والتطوير" و"إدارة المعرفة". في المقابل، يُظهر تقييم "التحفيز والمكافآت" وجود مجال لتحسين هذه الممارسة. ومن ثم، فإن هذه النتائج تدعم الفرضية الأساسية للدراسة التي تؤكد أن ممارسات الموارد البشرية تلعب دورًا جوهريًا في بناء رأس المال الفكري وتحقيق الأداء المؤسسي الفعّال.

#### 4.4 التحليل الوصفي لرأس المال الفكري

##### جدول رقم (3) التحليل الوصفي لرأس المال الفكري

| البُعد            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقييم     |
|-------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| رأس المال البشري  | 4.15            | 0.51              | مرتفع       |
| رأس المال الهيكلي | 4.00            | 0.56              | مرتفع       |
| رأس المال العلاقي | 3.92            | 0.60              | متوسط مرتفع |

يُعد رأس المال الفكري أحد أهم الأصول غير الملموسة في المنظمات الحديثة، ويُسهم بشكل كبير في دعم الابتكار والاستدامة والميزة التنافسية. وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي لهذه الدراسة إدراكًا

إيجابياً من قبل العاملين في بنك الراجحي لمستوى توافر رأس المال الفكري داخل المؤسسة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لجميع أبعاده أعلى من (3.5)، ما يُشير إلى تقييم "متوسط مرتفع" إلى "مرتفع"، ويُعد ذلك مؤشراً إيجابياً على البيئة التنظيمية الداعمة للمعرفة.

وفيما يلي تحليل تفصيلي لكل بعد:

**أولاً: رأس المال البشري (متوسط = 4.15، انحراف معياري = 0.51) – تقييم: مرتفع**

جاء هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث التقييم، مما يدل على إدراك العاملين لأهمية القدرات البشرية والمعرفية داخل البنك، بما يشمل المهارات، والخبرات، والمواهب التي يمتلكها الموظفون. ويُشير هذا التقييم المرتفع إلى أن البيئة الداخلية للبنك تُمكن العاملين من تطوير قدراتهم وتطبيق معارفهم بشكل فعال. كما يدعم ذلك الرؤية المؤسسية التي تستثمر في العنصر البشري كأداة رئيسية لبناء رأس المال الفكري.

**ثانياً: رأس المال الهيكلي (متوسط = 4.00، انحراف معياري = 0.56) – تقييم: مرتفع**

تعكس هذه النتيجة قوة البنية التحتية التنظيمية داخل البنك، بما يشمل الأنظمة، والسياسات، والإجراءات، وقواعد البيانات، والموارد التقنية. ويُشير التقييم المرتفع إلى وجود نظام هيكلي داعم لتسهيل أداء الموظفين ومساعدتهم على تنظيم وتخزين المعرفة. وهذا يُعد عاملاً أساسياً في تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية مُنظمة ومستدامة.

**ثالثاً: رأس المال العلاقي (متوسط = 3.92، انحراف معياري = 0.60) – تقييم: متوسط مرتفع**

يُعد هذا البعد الأقل تقييماً بين أبعاد رأس المال الفكري، ورغم أنه لا يزال ضمن المستوى المقبول (متوسط مرتفع)، إلا أن الفرق بينه وبين البعدين الآخرين يشير إلى وجود فرصة لتحسين جودة العلاقات المؤسسية مع أصحاب المصلحة (العملاء، الشركاء، الموردين، المجتمع). وقد يرتبط هذا البعد بعوامل مثل التواصل المؤسسي، رضا العملاء، ومدى تفاعل البنك مع البيئة الخارجية.

### مقارنة بين الأبعاد الثلاثة

يتضح من الترتيب أن رأس المال البشري يحتل الصدارة، مما يُشير إلى فاعلية برامج تطوير القدرات والاهتمام برفاهية الموظف، يليه رأس المال الهيكلي الذي يعكس كفاءة البنية التنظيمية، ثم رأس المال العلاقي الذي لا يزال بحاجة إلى مزيد من الاستثمار، خاصة فيما يتعلق ببناء علاقات طويلة الأجل قائمة على الثقة والتفاعل المستمر.

تُظهر النتائج إدراكًا متقدمًا من قبل العاملين لأهمية رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة داخل بنك الراجحي. ويُعد هذا الإدراك عاملاً مهماً في نجاح أي مبادرة للتحويل المعرفي أو التطوير التنظيمي. ومع ذلك، فإن التفاوت البسيط في تقييم رأس المال العلاقي يشير إلى ضرورة تعزيز استراتيجيات العلاقات المؤسسية مع الأطراف الخارجية بما يُسهم في استكمال أبعاد رأس المال الفكري وتحقيق الاستفادة.

#### 4.5 اختبار صدق وثبات الأداة

• الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ):

#### جدول رقم (4) الثبات الداخلي

| المحور                        | معامل ألفا كرونباخ |
|-------------------------------|--------------------|
| ممارسات إدارة الموارد البشرية | 0.91               |
| رأس المال الفكري              | 0.88               |

أولاً: أهمية اختبار الثبات

يُعد اختبار الثبات أحد المعايير الأساسية في البحوث الكمية لضمان موثوقية أداة القياس، ويُقاس عادةً من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يعبر عن مدى الاتساق الداخلي بين الفقرات التي تقيس نفس البُعد أو المفهوم.

كلما ارتفعت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" واقتربت من (1)، دلّ ذلك على أن فقرات المقياس مترابطة ومتسقة بشكل جيد.

#### تفسير النتائج

#### جدول رقم (5) تفسير نتائج اختبار الثبات

| المحور                        | معامل ألفا كرونباخ | مستوى الثبات |
|-------------------------------|--------------------|--------------|
| ممارسات إدارة الموارد البشرية | 0.91               | مرتفع جدًا   |
| رأس المال الفكري              | 0.88               | مرتفع        |

تشير هذه القيمة إلى أن فقرات هذا المحور متجانسة بدرجة عالية جداً، مما يعكس اتساقاً داخلياً ممتازاً. ويعني ذلك أن العناصر الفرعية لهذا المحور (الاستقطاب، التدريب، الأداء، التحفيز، المسار الوظيفي، المعرفة التنظيمية) تم قياسها بدقة واتساق جيدين.

#### رأس المال الفكري (0.88):

تعكس هذه القيمة أيضاً مستوى عالٍ من الثبات، مما يدل على أن فقرات المحور (البشري، الهيكلي، العلاقي) كانت مترابطة وتقيس البُعد نفسه بفعالية.

#### ثالثاً: الدلالة المنهجية

تُعد القيم التي تتجاوز 0.70 مقبولة في البحوث الاجتماعية، وفقاً لما أوصت به أدبيات البحث العلمي مثل (Nunnally, 1978)، و(George & Mallery, 2003).

لذا، فإن القيم المسجلة في هذه الدراسة تدل على أن أداة الاستبانة موثوقة وثابتة إحصائياً، ما يعزز صلاحيتها لجمع البيانات واختبار الفرضيات.

#### رابعاً: العلاقة بالصدق

رغم أن الثبات لا يضمن بالضرورة الصدق، إلا أن ارتفاع الثبات يُعد شرطاً مبدئياً لتحقيق الصدق، حيث يشير إلى أن الأداة تقيس ما تهدف إلى قياسه بصورة مستقرة ومتكررة. ومع ذلك، من الأفضل أن تُدعم نتائج الثبات بتحكيم الخبراء (صدق المحتوى) أو تحليل العامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) عند الإمكان.

تشير نتائج اختبار الثبات الداخلي إلى أن الاستبيان المُستخدم يتمتع بمستوى عالٍ من الموثوقية، حيث سجلت جميع المحاور معاملات "ألفا كرونباخ" تفوق القيمة المقبولة علمياً. وهو ما يُعد ضماناً علمياً لاستخدام هذه الأداة في القياس، ويمنح قوة أكبر للنتائج الإحصائية المستخلصة من الدراسة.

#### 4.6 اختبار الفرضيات

##### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري لدى العاملين بينك الراجحي.

• تحليل الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (6) تحليل الانحدار الخطي البسيط

| المتغير المستقل               | R    | R <sup>2</sup> | F     | Sig   |
|-------------------------------|------|----------------|-------|-------|
| ممارسات إدارة الموارد البشرية | 0.72 | 0.52           | 98.34 | 0.000 |

معامل الارتباط ( $R = 0.72$ ):

يُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري، أي أنه كلما زادت فاعلية الممارسات الإدارية، ارتفع مستوى رأس المال الفكري في البنك.

معامل التحديد ( $R^2 = 0.52$ ):

يُوضح أن 52% من التباين في رأس المال الفكري يمكن تفسيره بممارسات إدارة الموارد البشرية. وهذه نسبة مرتفعة نسبياً في الدراسات الإدارية، وتدل على أن نصف التحسينات في رأس المال الفكري تعود إلى جودة ممارسات الموارد البشرية، بينما قد تعود النسبة الباقية إلى عوامل أخرى خارج نطاق هذه الدراسة.

قيمة (F 98.34) ودلالة إحصائية ( $\text{Sig.} = 0.000$ ):

تُعد القيمة الاحتمالية أقل من 0.01 ( $p < 0.01$ )، ما يعني أن النموذج الإحصائي ذو دلالة إحصائية عالية، وأن التأثير المُلاحظ ليس عشوائياً. وبالتالي، يمكن قبول الفرضية الرئيسية بثقة.

رابعاً: الدلالة النظرية والعملية للنتيجة

تؤكد هذه النتيجة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل رافعة حقيقية لبناء رأس المال الفكري، بما يشمل من رأس المال البشري والهيكلية والعلاقة.

وتدعم النتيجة الأدبيات السابقة مثل (Bontis, 1998) و (Barney, 1991)، التي شددت على أن السياسات الفعالة في الاستقطاب، التدريب، التقويم، والتحفيز تُسهم بشكل مباشر في تنمية الموارد المعرفية داخل المؤسسة.

كما تعكس النتائج أهمية الاستثمار في الموارد البشرية كاستراتيجية تنموية ترتبط برأس المال غير الملموس الذي يصعب تقليده، مما يعزز الميزة التنافسية المستدامة.

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري لدى العاملين ببنك الراجحي، حيث تفسر هذه الممارسات أكثر من نصف التباين في رأس المال الفكري. وتُعد هذه النتيجة داعمة بقوة لفرضية الدراسة الرئيسية، كما تُعزز من أهمية تبني استراتيجيات موارد بشرية قائمة على التمكين، والتعليم التنظيمي، ونقل المعرفة، بما يُساهم في تعزيز أداء المؤسسة على المدى الطويل.

الفرضيات الفرعية:

#### 1. الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري.

| Sig   | R <sup>2</sup> | R    |
|-------|----------------|------|
| 0.000 | 0.46           | 0.68 |

تحليل النتائج:

معامل الارتباط ( $R = 0.68$ ):

يدل هذا الرقم على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري، ما يعني أن تحسين ممارسات الموارد البشرية يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحسين القدرات البشرية داخل البنك (مثل المهارات، الخبرات، والمعرفة الفردية).

معامل التحديد ( $R^2 = 0.46$ ):

تُظهر هذه القيمة أن 46% من التباين في رأس المال البشري يمكن تفسيره بممارسات إدارة الموارد البشرية. وهذه نسبة جيدة في الدراسات الاجتماعية والسلوكية، وتشير إلى أن ما يقرب من نصف التغيرات في تنمية رأس المال البشري تعود إلى كيفية إدارة الموارد البشرية.

مستوى الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig.} = 0.000$ ):

يُعد هذا المستوى أقل بكثير من القيمة المعتمدة (0.05 أو 0.01)، مما يؤكد أن العلاقة دالة إحصائياً وذات معنوية، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى بثقة عالية.

الدلالات العلمية والتطبيقية:

هذه النتيجة تؤكد ما ذهبت إليه الأدبيات الحديثة في مجال الإدارة، والتي تؤكد أن ممارسات الموارد البشرية تمثل أداة استراتيجية أساسية في تنمية رأس المال البشري.

على سبيل المثال، يُعد كل من التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز عوامل رئيسية تُسهم في رفع كفاءة الأفراد، وتعزيز معرفتهم ومهاراتهم.

وتُبرز هذه النتيجة أهمية أن تكون ممارسات الموارد البشرية موجهة نحو التمكين والتطوير المستمر، بهدف رفع مستوى الأداء الفردي وبالتالي المؤسسي.

تشير نتائج الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري، حيث تفسر هذه الممارسات 46% من التباين في رأس المال البشري. وتدعم هذه النتيجة التوجهات الحديثة التي تؤكد أن تنمية المورد البشري تبدأ من جودة الممارسات الإدارية والتنموية داخل المؤسسة.

## 2. الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة دالة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الهيكلي.

| Sig   | R <sup>2</sup> | R    |
|-------|----------------|------|
| 0.000 | 0.41           | 0.64 |

تحليل النتائج:

معامل الارتباط ( $R = 0.64$ ):

يشير هذا إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الهيكلي. وهذا يعني أن تحسين السياسات والممارسات الإدارية في الموارد البشرية يؤدي إلى تعزيز البنية التحتية التنظيمية، مثل الأنظمة، والإجراءات، والتقنيات، وقواعد المعرفة.

معامل التحديد ( $R^2 = 0.41$ ):

يوضح أن 41% من التباين في رأس المال الهيكلي يُمكن تفسيره بممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي نسبة جيدة في الدراسات الاجتماعية تشير إلى أثر واضح للممارسات البشرية على التطوير المؤسسي.

مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000):

القيمة الدالة أقل بكثير من (0.01)، ما يؤكد أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية بثقة.

دلالات علمية وتطبيقية:

هذه النتيجة تُعزز من الفرضيات النظرية التي ترى أن رأس المال الهيكلي لا يتكوّن بشكل منفصل عن الموارد البشرية، بل يُبنى من خلالها، من خلال التدريب والتوثيق والابتكار وتوحيد الإجراءات.

تشير النتائج إلى أن المؤسسات، مثل بنك الراجحي، التي تستثمر في ممارسات موارد بشرية فعّالة، تخلق بيئة تنظيمية أكثر تنظيمًا واستعدادًا للنمو، بما يشمل تطوير الأنظمة والتقنيات الداعمة لأداء الموظفين.

يؤكد ذلك أيضًا أهمية دور إدارة المعرفة، وهو أحد أبعاد الموارد البشرية، في تكوين رأس مال هيكلي مؤسسي قادر على الاستمرار حتى مع تبدل الأشخاص.

تؤكد نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية وجود علاقة دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الهيكلي، حيث تفسر الممارسات نحو 41% من التغير في رأس المال الهيكلي. ويعزز ذلك التوجه نحو ربط التخطيط للموارد البشرية بالتطوير التنظيمي، لما له من أثر مباشر على تعزيز الهياكل والسياسات والأنظمة الداعمة للاستدامة والابتكار المؤسسي.

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة دالة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال العلاقي.

| Sig   | R <sup>2</sup> | R    |
|-------|----------------|------|
| 0.000 | 0.37           | 0.61 |

1. معامل الارتباط: (R = 0.61)

يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبيًا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال العلاقي، ما يعني أن تحسن ممارسات الموارد البشرية ينعكس بشكل ملحوظ على نوعية العلاقات التي تربط المؤسسة بأصحاب المصلحة (العملاء، الموردين، الشركاء، المجتمع).

2. معامل التحديد: ( $R^2 = 0.37$ )

يدل على أن 37% من التباين في رأس المال العلاقي يُمكن تفسيره من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية. وهي نسبة مقبولة ومؤثرة في الدراسات التنظيمية، خاصة أن رأس المال العلاقي يتأثر أيضاً بعوامل تسويقية وثقافية ومجتمعية.

3. مستوى الدلالة الإحصائية: ( $\text{Sig.} = 0.000$ )

يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عالية، أي أنها لم تحدث بمحض الصدفة، بل تعكس واقعاً قائماً، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الدلالة العلمية والعملية:

- تؤكد هذه النتيجة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، خاصة في مجالات مثل التحفيز، التمكين، وإدارة العلاقات الداخلية، تنعكس على جودة العلاقات الخارجية للمؤسسة.
- رأس المال العلاقي يرتبط بقدرة المؤسسة على كسب رضا العملاء، بناء الثقة، والحفاظ على علاقات مستدامة مع الموردين والجهات ذات العلاقة، وكلها تتأثر بثقافة تنظيمية داعمة وموارد بشرية فعالة.
- يشير ذلك أيضاً إلى أن المؤسسات التي تتجح داخلياً في بناء بيئة عمل جاذبة ومنتجة، تكون أكثر قدرة على تمثيل نفسها خارجياً بقوة وكفاءة.

الاستنتاج العام للفرضيات الفرعية:

تم تأكيد جميع الفرضيات الفرعية الثلاث:

| الفرضية الفرعية | البُعد التابع     | R    | $R^2$ | Sig   | النتيجة             |
|-----------------|-------------------|------|-------|-------|---------------------|
| الأولى          | رأس المال البشري  | 0.68 | 0.46  | 0.000 | علاقة دالة إحصائياً |
| الثانية         | رأس المال الهيكلي | 0.64 | 0.41  | 0.000 | علاقة دالة إحصائياً |
| الثالثة         | رأس المال العلاقي | 0.61 | 0.37  | 0.000 | علاقة دالة إحصائياً |

## الاستنتاج النهائي:

تؤكد نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وكل من أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، الهيكلي، العلاقي). وتدلل هذه النتائج على أن الاستثمار في الموارد البشرية يمثل أحد المرتكزات الجوهرية لبناء رأس مال فكري مؤسسي، يدعم الابتكار والتميز والاستدامة.

## الفصل الخامس : مناقشة النتائج

## 5.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل تفسير ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف استخلاص دلالات علمية وعملية تدعم أهداف الدراسة. كما يتضمن الفصل مجموعة من التوصيات الموجهة إلى صانعي القرار في بنك الراجحي، بالإضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

## 5.2 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري ( $R = 0.72$ ،  $R^2 = 0.52$ ،  $\text{Sig.} = 0.000$ )، ما يدل على أن أكثر من 50% من التغير في رأس المال الفكري يُمكن تفسيره من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وهذه النتيجة تتسق مع ما توصلت إليه أدبيات سابقة مثل (Edvinsson & Malone, 1997)، و(Barney, 1991) التي تؤكد أن تنمية رأس المال الفكري يتطلب بنية موارد بشرية فعّالة تركز على الاستقطاب الذكي، والتدريب المستمر، والتحفيز القائم على المعرفة، وإدارة المعرفة التنظيمية. كما أن هذه العلاقة القوية تدعم الرؤية الحديثة التي تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد العوامل الحاسمة في بناء الميزة التنافسية المستدامة عبر رأس المال المعرفي.

## 5.3 مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية

### 5.3.1 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري

أكدت النتائج وجود علاقة قوية ( $R = 0.68$ ) دالة إحصائياً بين ممارسات الموارد البشرية ورأس المال البشري، بما يعكس أثر تلك الممارسات في رفع كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم. وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسات مثل (Bontis, 1998) التي شددت على أن الاستثمار في الأفراد هو أحد أعمدة رأس المال الفكري.

### 5.3.2 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الهيكلي

أظهرت النتائج وجود علاقة قوية أيضاً ( $R = 0.64$ ) بين ممارسات الموارد البشرية والبنية التنظيمية الممثلة في رأس المال الهيكلي. ويدل ذلك على أن إدارة المعرفة، وتوحيد السياسات، والتكنولوجيا

المساندة تُعد ناتجًا لممارسات بشرية منظمة، وهو ما يدعمه نموذج Edvinsson الذي يرى في رأس المال الهيكلي امتدادًا للمعرفة المؤسسية.

### 5.3.3 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال العلاقي

على الرغم من أن رأس المال العلاقي جاء بأقل معامل ارتباط نسبيًا ( $R = 0.61$ )، فإن النتيجة لا تزال ذات دلالة قوية. ويشير ذلك إلى أن التفاعل الفعّال مع البيئة الخارجية يتأثر بجودة البيئة الداخلية للعاملين، مما يُعزز من صورة المؤسسة وولاء العملاء.

### 5.4 التفسير النظري للنتائج

تعكس النتائج أن إدارة الموارد البشرية في بنك الراجحي لا تُمارس بوصفها وظيفة تقليدية، بل كأداة استراتيجية لتوليد القيمة المعرفية وتعزيز رأس المال غير الملموس. ويؤكد ذلك صواب استخدام النموذج النظري المزدوج في الدراسة (Edvinsson & Malone, 1997، وBarney, 1991) في فهم العلاقة بين المورد البشري والميزة التنافسية.

### 5.5 التوصيات

استنادًا إلى النتائج، توصي الدراسة بالآتي:

- تعزيز ممارسات الموارد البشرية ذات البعد الاستراتيجي، وخاصة التدريب التفاعلي، والتطوير القائم على المهارات المستقبلية.
- الاهتمام بإدارة المعرفة الضمنية والصريحة من خلال أنظمة إدارة معرفية تفاعلية تحفّز المشاركة المعرفية بين الموظفين.
- ربط التحفيز والمكافآت بمستوى المساهمة المعرفية والابتكارية وليس فقط بالأداء التقليدي.
- الاستثمار في العلاقات المؤسسية مع البيئة الخارجية، عبر برامج تسويقية معرفية تستند إلى رأس المال العلاقي.
- إطلاق مبادرات للتمكين الوظيفي وربطها بمسارات التطور المؤسسي بما يُعزز من رأس المال الهيكلي المستقبلي.

ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

| م | التوصية                                                         | آليات التنفيذ المقترحة                                                                                                   | المسؤول عن التنفيذ                               |
|---|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1 | تعزيز ممارسات الموارد البشرية ذات الطابع الاستراتيجي            | -مراجعة السياسات الحالية وربطها بالأهداف الاستراتيجية للبنك- إشراك الإدارات العليا في تصميم برامج الموارد البشرية        | إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة العليا |
| 2 | تطوير برامج التدريب والتعلم المستمر                             | -إعداد خطة تدريب سنوية مبنية على تحليل فجوات المهارات- استخدام منصات تعليم إلكتروني داخلية- تقديم حوافز للمشاركة الفعالة | إدارة التدريب والتطوير                           |
| 3 | دعم إدارة المعرفة داخل البنك                                    | -إنشاء قاعدة بيانات معرفية موحدة- تنظيم ورش تبادل الخبرات الداخلية- تحفيز الموظفين على توثيق المعرفة الضمنية             | قسم إدارة المعرفة / تقنية المعلومات              |
| 4 | ربط التحفيز والمكافآت بالمساهمة المعرفية والابتكار              | -تصميم نظام مكافآت قائم على الأداء الابتكاري والمعرفي- إدراج مؤشرات قياس الإبداع الفردي في تقييم الأداء                  | قسم الموارد البشرية / قسم الحوافز                |
| 5 | تطوير المسار الوظيفي وربط الموظفين برؤية المؤسسة                | -إعداد خرائط مسار وظيفي واضحة لكل وظيفة- تضمين خطط الترقية والتدوير الوظيفي- تنفيذ تقييمات دورية للتخطيط الوظيفي         | إدارة الموارد البشرية / قسم تخطيط القوى العاملة  |
| 6 | تعزيز رأس المال العلاقي من خلال تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة | -تنفيذ برامج تواصل مؤسسي فعالة مع العملاء والموردين- تدريب الموظفين على مهارات الاتصال وبناء العلاقات المؤسسية           | إدارة العلاقات العامة والتسويق / الموارد البشرية |
| 7 | إدماج ممارسات الذكاء التنظيمي والتمكين في بيئة العمل            | -تفعيل آليات المشاركة في اتخاذ القرار- منح الموظفين صلاحيات أكبر وتحمل المسؤولية- تحفيز فرق العمل متعددة                 | الإدارة العليا / إدارة الموارد البشرية           |

| م | التوصية | آليات التنفيذ المقترحة | المسؤول عن التنفيذ |
|---|---------|------------------------|--------------------|
|   |         | التخصصات               |                    |

#### 5.6 مقترحات لدراسات مستقبلية

- إجراء دراسات مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية حول أثر ممارسات الموارد البشرية في رأس المال الفكري.
- دراسة الأثر الوسيط للابتكار التنظيمي بين الموارد البشرية ورأس المال الفكري.
- تحليل تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ورأس المال العلاقي.
- استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لتحديد علاقات أكثر تعقيداً بين المتغيرات.

## 5.7 خاتمة

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج مهمة تؤكد على الأهمية البالغة التي تمثلها ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم وتعزيز رأس المال الفكري داخل المؤسسات المصرفية، وعلى وجه الخصوص بنك الراجحي في المملكة العربية السعودية. ومن خلال التحليل النظري والإحصائي، اتضح أن إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبحت أداة استراتيجية فاعلة تسهم بشكل مباشر في تنمية الأصول غير الملموسة للمؤسسة، وعلى رأسها المعرفة، والمهارات، والخبرات، والعلاقات المؤسسية.

لقد بيّنت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين ممارسات الموارد البشرية (مثل: الاستقطاب، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، إدارة المعرفة، والمسار الوظيفي) وبين أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، الهيكلي، العلاقي)، وهو ما يدعم التوجهات النظرية الحديثة التي تؤكد على التكامل بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال المعرفي كمصدر للتميز المؤسسي.

ويُمكن القول إن بنك الراجحي، باعتباره من أكبر المؤسسات المصرفية الإسلامية في العالم، يمتلك فرصة استراتيجية لتعزيز موقعه التنافسي إقليمياً وعالمياً من خلال استثمار منظم وذكي في موارده البشرية. ويتمثل ذلك في تطوير القدرات الفردية، وتوطين المعرفة المؤسسية، وتعزيز ثقافة التعلم والتمكين، إلى جانب بناء علاقات قوية ومستدامة مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

كما أن الدراسة تؤكد أن تنمية رأس المال الفكري لا تتحقق بمعزل عن بيئة تنظيمية محفزة، وثقافة مؤسسية داعمة، وسياسات موارد بشرية مبنية على أسس العدالة، والابتكار، والمشاركة. ومن هنا، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة والاستدامة تحتاج إلى دمج إدارة الموارد البشرية في صلب استراتيجياتها العامة، بوصفها شريكاً استراتيجياً في خلق القيمة والابتكار والميزة التنافسية.

أخيراً، تُعد هذه الدراسة مساهمة عملية في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالموارد البشرية ورأس المال الفكري في السياق العربي والمصرفي، وتفتح المجال أمام الباحثين والمؤسسات لإجراء دراسات أكثر تعمقاً باستخدام نماذج متقدمة وأساليب تحليل متعددة الأبعاد، لتطوير فهم أشمل وأكثر دقة لهذه العلاقة الحيوية في بيئات العمل المعاصرة.

المراجع:

## المراجع العربية

- أبو حجر، عبدالله صالح محمد. (2024). رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية على إدارة المنطقة الوسطى بشركة المدار الجديد للاتصالات. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ع27.
- أبو حمور، خديجة جميل. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في مؤسسة الخط الحديدى الحجازي الأردني. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج5، عدد خاص.
- أبو شريعة، عامر سليمان إبراهيم، المغني، معتز يوسف، و الشنطى، محمود عبدالرحمن إبراهيم. (2021). وظيفة الاختيار كأحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على الشركات المزودة لخدمة الانترنت في المحافظات الجنوبية. مجلة الاقتصاد والمالية، مج7، ع1.
- أحمد، إيناس نبيل، حسين، خالد حسين أحمد، و سرور، أسامة محمد. (2025). أثر حوكمة الشركات على رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية. الفكر المحاسبي، مج30، ع1.
- الأغا، محمد نايف حمدي. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركة "أوريدو" في قطاع غزة. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج29، ع2.
- بابكر، بشير بكري عجيب، الطيب، الصادق محمد سالم، و حبيب، مهند جعفر حسن. (2025). أثر الإفصاح عن رأس المال الفكري في تعزيز جودة التقارير الأعمال المتكاملة: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع29.
- بلالي، أحمد، و سملاي، يحضيه. (2018). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية. مجلة رؤى اقتصادية، مج8، ع2.
- الجبوسي، جعفر أحمد طالب، و النجار، فايز جمعة صالح. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية: الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع66.
- حسين، غادة حيضر علي، صقر، هدى محمد عزت، و شعرواي، محمد فتحي شلقامي. (2024). رأس المال الفكري وعلاقته بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية المصرية. مجلة البحوث الإدارية، مج42، ع3.
- الزهراني، بدر بن أحمد. (2024). استثمار رأس المال الفكري بوزارة المالية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع72.
- الشتيوي، حسني رمضان، امجد، عبدالمنعم ناجم، و جرجر، إبراهيم البشير. (2024). أثر رأس المال الفكري في تعزيز جودة التعليم التقني والمهني. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج2، ع5.

شديفات، فصايل تركي مفلح، و الزيادات، ممدوح طابع موسى. (2019). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت.

شديفات، فواز عبدالله نويفع، و الحوري، سليمان إبراهيم. (2015). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين: دراسة ميدانية على مصنع الزجاجي للإسمنت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

صوفان، علي مصطفى، و العواودة، وليد مجلي محمد. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت.

الظليمي، محمد عبده أنعم فرحان، و السماوي، عبدالرقيب علي قاسم. (2025). دور القيادة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري في جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة تعز، تعز.

عبدالوهاب، إبراهيم أحمد. (2025). رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى موجهي التربية الرياضية. مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضية، ع14 .

علي، عبدالعزيز يعقوب عبدالله. (2025). دور رأس المال الفكري في جذب العملاء بالمصارف السودانية: دراسة تطبيقية على بنك الخرطوم فرع القضارف - السودان 2022-2024 م. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع30 .

عيساني، زينب. (2025). أثر رأس المال الفكري للمؤسسة الناشئة على الإصلاحات الاقتصادية الجديدة في الجزائر. دفاثر السياسة والقانون، مج17، ع1 .

فرحان، عبدالمهيمن سمير عبود، و عطيان، مراد سليم. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.

قاسم، سامر أحمد، و محمد، رامي محمد. (2024). دور رأس المال الفكري في الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية في المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج46، ع6 .

مصطفى، منى سامي محمود. (2024). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج38، ع2 .

منيزل، مراد حربي عيسى، و الحرافشة، مالك إبراهيم راجي. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحكمة للأدوية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

### المراجع الأجنبية

Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782.

Mustafa, K., Hossain, M. B., Ahmad, F., Ejaz, F., Khan, H. G. A., & Dunay, A. (2023). Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model. *Heliyon*, 9(11).

Omolo, J. W. (2025). Systematic Review: Association between Green Human Resource Management and Sustainable Competitive Edge. *African Journal of Empirical Research*, 6(2), 221-231.

Rizq, A. T., & Parveen, M. (2025). Harnessing HR Dynamics: Key to Competitive Advantage and Sustainability in Small and Medium Enterprises. *Access Journal*, 6(1), 217-241.

## الملاحق

السادة/ المشاركون الكرام

تحية طيبة وبعد،،

أُجري هذه الدراسة بعنوان:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية على العاملين  
بنك الراجحي بالمملكة العربية السعودية"

وذلك ضمن متطلبات استكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل  
الاستقطاب، التدريب، التقييم، التحفيز، إدارة المعرفة، والمسار الوظيفي) وبين رأس المال  
الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي، والعلاقي)، من خلال آراء العاملين في بنك الراجحي.

وقد تم تصميم هذا الاستبيان لجمع البيانات اللازمة بشكل علمي وأخلاقي، مع التأكيد على ما  
يلي:

- أن جميع المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سريةً تمامًا، ولن تُستخدم إلا لأغراض  
البحث العلمي فقط.
- لا يُطلب منكم ذكر الاسم أو أي معلومات شخصية مباشرة.
- مشاركتكم طوعية، وتُمثل دعمًا كبيرًا لإنجاح هذه الدراسة.
- تستغرق تعبئة الاستبيان حوالي 10-7 دقائق فقط.

يرجى الإجابة بدقة وموضوعية على جميع البنود حسب وجهة نظركم الشخصية، علماً بأنه لا  
توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، وإنما المطلوب هو رأيكم الصادق فقط.

شكرًا جزيلاً على وقتكم وتعاونكم الكريم،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

الباحث /تركي الغامدي.

## أولاً: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 – 34 سنة ☐ 35 – 44 سنة ☐ سنة 45 ☐ سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – 10 سنوات ☐ سنوات 11 – 15 ☐ سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5. الوظيفة الحالية:

☐ إداري ☐ فني ☐ مشرف/رئيس قسم ☐ مدير

## ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | البعد                | العبرة                                                               |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------|
|                |           |       |       |            | الاستقطاب والاختيار  | تعتمد إدارة البنك على معايير واضحة وعادلة عند اختيار الموظفين الجدد. |
|                |           |       |       |            |                      | تُعلن فرص التوظيف داخل البنك بشفافية.                                |
|                |           |       |       |            |                      | يتم اختيار المرشحين بناءً على الجدارة والكفاءة .                     |
|                |           |       |       |            |                      | يتم تحديث آليات التوظيف باستمرار لمواكبة التغيرات.                   |
|                |           |       |       |            | التدريب والتطوير     | يوفر البنك برامج تدريبية دورية لجميع الموظفين.                       |
|                |           |       |       |            |                      | تتناسب برامج التدريب مع احتياجات العمل الفعلية.                      |
|                |           |       |       |            |                      | يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم المهنية.                       |
|                |           |       |       |            |                      | يشمل التدريب الجوانب الفنية والإدارية .                              |
|                |           |       |       |            | تقييم الأداء         | يتم تقييم أدائي بانتظام وفق معايير واضحة.                            |
|                |           |       |       |            |                      | أحصل على تغذية راجعة تساعدني في تحسين أدائي .                        |
|                |           |       |       |            |                      | التقييم يعكس جهودي الفعلية في العمل.                                 |
|                |           |       |       |            |                      | تقييم الأداء يُستخدم كأساس للتطوير والترقيات .                       |
|                |           |       |       |            | التحفيز والمكافآت    | تتوفر حوافز مالية ومكافآت ترتبط بالأداء المتميز                      |
|                |           |       |       |            |                      | تُقدّم مكافآت معنوية كالتقدير والشكر العلني .                        |
|                |           |       |       |            |                      | يشعر الموظفون بالرضا عن نظام الحوافز المعتمد.                        |
|                |           |       |       |            |                      | التحفيز يشجعني على الإبداع والابتكار في العمل.                       |
|                |           |       |       |            | إدارة المسار الوظيفي | يوجد مسار وظيفي واضح داخل البنك                                      |
|                |           |       |       |            |                      | يتم إعلامي بفرص الترقية وتطور المسار المهني.                         |
|                |           |       |       |            |                      | توجد فرص للنمو الوظيفي داخل البنك .                                  |
|                |           |       |       |            |                      | ترتبط الترقيات بالأداء والكفاءة بشكل عادل.                           |

### ثالثاً: رأس المال الفكري

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | البعد             | العبرة                                                  |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|-------------------|---------------------------------------------------------|
|                |           |       |       |            | رأس المال البشري  | أمتلك المهارات اللازمة لأداء عملي بكفاءة.               |
|                |           |       |       |            |                   | أحرص على تطوير قدراتي بشكل مستمر.                       |
|                |           |       |       |            |                   | أشجع على الإبداع وتقديم حلول جديدة.                     |
|                |           |       |       |            |                   | أشعر بأنني أعدّ عنصراً معرفياً مهماً في البنك.          |
|                |           |       |       |            | رأس المال الهيكلي | توجد أنظمة عمل تسهل أدائي للمهام بكفاءة.                |
|                |           |       |       |            |                   | يعتمد البنك على قواعد بيانات معرفية منظمة.              |
|                |           |       |       |            |                   | البنية التحتية التكنولوجية تساعد على تحقيق أهداف العمل. |
|                |           |       |       |            |                   | البيئة التنظيمية تشجع على التعلم المستمر.               |
|                |           |       |       |            | رأس المال العلاقي | يتمتع البنك بعلاقات قوية مع العملاء.                    |
|                |           |       |       |            |                   | لدي علاقات مهنية إيجابية مع زملائي.                     |
|                |           |       |       |            |                   | يتم الحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين والشركاء.        |
|                |           |       |       |            |                   | تسهم علاقات البنك الخارجية في تعزيز مكانته.             |

شكراً لمشاركتك الكريمة

سيتم استخدام نتائج هذا الاستبيان لأغراض علمية فقط، وبأقصى درجات السرية والخصوصية.