



العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطوير رأس المال الفكري للقيادات الإدارية
بمؤسسات قطاع البترول المصري



المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري بمؤسسات قطاع البترول المصري من وجهة نظر القيادات الإدارية، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري للقيادات الإدارية بمؤسسات قطاع البترول المصري، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات البترول التابعة للقطاع العام في أماكن مختلفة من جمهورية مصر العربية، واشتملت عينة الدراسة على (١٩١) عاملاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: جاء مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسات قطاع البترول المصري من وجهة نظر القيادات الإدارية بدرجة (عالية)، جاء مستوى تطبيق رأس المال الفكري بمؤسسات قطاع البترول المصري من وجهة نظر القيادات الإدارية بدرجة (عالية)، وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري للقيادات الإدارية بمؤسسات قطاع البترول المصري، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة عمل دراسات مستقبلية لاستراتيجيات رأس المال الفكري وتأثيره على الرضا الوظيفي لدي العاملين في شركات البترول.

كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية، وتطوير رأس المال الفكري، القيادات الإدارية.

Abstract

The study aimed to determine the implementation level of human resources management and intellectual capital in Egyptian petroleum corporations from the perspectives of administrative leaders and explore the correlation between human resources management and intellectual capital among administrative leaders in Egyptian petroleum corporations. The study population included employees in public petroleum corporations in different areas of the Arab Republic of Egypt. The study sample involved (191) employees. The researcher used the analytical descriptive as a



study method and employed a questionnaire as a study tool. The study concluded with several findings; the most significant included the following: The level of human resources management implementation in Egyptian petroleum corporations came with a high degree from the perspectives of administrative leaders. The level of intellectual capital implementation in the Egyptian petroleum corporations came with a high degree from the perspectives of administrative leaders. There was a statistically significant positive correlation between human resources management and intellectual capital among the administrative leaders in Egyptian petroleum corporations. The the need to conduct future studies about intellectual capital study recommended strategies and their impact on job satisfaction among employees at petroleum .corporations

Keywords: Human Resources Management, Intellectual Capital Development, Administrative Leaders

المقدمة

تواجه إدارة الموارد البشرية تغييرًا كبيرًا في أدوارها ومسؤولياتها نتيجة العولمة والتغيرات الكبيرة التي حدثت في سوق العمل، ويمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم العمليات الإدارية في المنظمة؛ حيث تهتم بالعنصر البشري الذي ينفذ أنشطتها ومشاريعها في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، ويحاول البحث الإجابة عن جوهر المشكلة، وهي إلى أي مدى يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقي باحتياجات الشركات لتطوير رأس المال الفكري.

وإدارة الموارد البشرية كما يشير الجربوعة (٢٠١٧، ص.ص.٢٢) هي مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم بأساليب تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد.



لا شك في إن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً رئيسياً في تطوير المؤسسات والجهات الإدارية؛ وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من قبل المنظمات عندما تقوم بتطبيق ممارسات إدارية تركز على العوامل البشرية بشكل صحيح، ومن ثم تحسين الإنتاجية، وتشمل هذه الممارسات التوظيف والاختيار وتشجيع الموظفين المناسبين لتأييد تنوع مكان العمل للحصول على المعرفة والابتكار، مع التركيز بشكل أكبر على تطوير الموظفين والمشاركة (Aslam, Ali, & Habib, 2013, P. 94.),

وترتبط إدارة الموارد البشرية برأس المال الفكري حيث أشار عطار (٢٠٢١، ص.٤٤٣) إلى أنه كان للتحويلات الفكرية الجذرية وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها المباشرة والواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة، كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة تضع المورد البشري في قمة اهتماماتها، وتدمج إستراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الإستراتيجي العام للمنظومات؛ وبناءً عليه، فإن الهدف الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هو تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد، وذلك انطلاقاً من إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة المورد البشري، والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني والفكري.

ورأس المال الفكري هو كما يشير إليه بركات (٢٠٢٠، ص ٣٤) مجموعة من العناصر والطاقات غير الملموسة لدى فئة معينة من الموارد البشرية التي تعمل



المؤسسة على توظيفها من خلال ما تملكه من أنظمة وبرامج وهياكل لإنتاج أفكار جديدة تساعدها في تلبية مختلف حاجات عملائها، وتحسين أدائها مقارنة بمنافسيها". ويشير الصرايرة والنجداوي (٢٠١٢، ص. ١٢٨) إلى أنه يلعب رأس مال الفكري دورًا مهمًا في تحسين التنافسية من خلال الأفكار والابتكارات والتطوير في عمليات المؤسسات، حيث بات الاستثمار في الأصول الفكرية من أهداف الإدارة الفاعلة التي تسعى للبقاء والاستمرار والمنافسة والنمو. ومن ثم يهدف هذا البحث إلى بيان علاقة إدارة الموارد البشرية في اختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم، بمكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات الداخلية والخارجية).

مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري للقيادات الإدارية بمؤسسات قطاع البترول المصري؟ ومنه تنفرع الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما مستوى إدارة الموارد البشرية بمؤسسات قطاع البترول المصري من وجهة نظر القيادات الإدارية؟

٢- ما مستوى رأس المال الفكري للقيادات الإدارية بمؤسسات قطاع البترول المصري؟

٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أثر مستوى إدارة الموارد البشرية ومستوى رأس المال الفكري للقيادات الإدارية بمؤسسات قطاع البترول



المصري؟

أهمية البحث:

يسعى البحث لرصد علاقة إدارة الموارد البشرية برأس المال الفكري رغم وجود العديد من الدراسات العربية والأجنبية في هذا الموضوع، إلا إن التركيز على رأس المال الفكري كأحد المداخل الإدارية الحديثة لإعداد القيادات الإدارية يمثل تناولاً جديداً يأمل الباحث أن يكون إضافة جديدة؛ وعلى ذلك، فإن أهمية البحث تتبلور فيما يلي:

الأهمية العلمية:

تكمن أهمية البحث الحالي من الجانب العلمي في أنها تتطرق لإلقاء الضوء على دور إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري للقيادات الإدارية بالأسلوب العلمي المنهجي، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
الأهمية العملية:

نظراً للأثر البالغ الذي تلعبه الموارد البشرية في نجاح تحقيق الشركات لأهدافها، فقد رغب الباحث في تركيز الانتباه على أحدث النظم والأساليب والمتطلبات التي تكفل فعالية تطوير رأس المال الفكري اعتماداً على أحد اتجاهات الإدارة المهمة.
أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي: التعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري للقيادات الإدارية بمؤسسات قطاع البترول المصري؟ ومنه تنفرع الأسئلة الفرعية التالية:



١- التعرف على مستوى إدارة الموارد البشرية بمؤسسات قطاع البترول المصري من وجهة نظر القيادات الإدارية.

٢- التعرف على مستوى رأس المال الفكري للقيادات الإدارية بمؤسسات قطاع البترول المصري.

٣- الكشف عن وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أثر مستوى إدارة الموارد البشرية ومستوى رأس المال الفكري للقيادات الإدارية بمؤسسات قطاع البترول المصري.

حدود البحث:

سوف تشمل حدود البحث الموضوعية في التعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطوير رأس المال الفكري للقيادات الإدارية بمؤسسات قطاع البترول المصري، والحدود المكانية على مجموعة من شركات البترول التابعة للقطاع العام في أماكن مختلفة من جمهورية مصر العربية، والحدود البشرية على العاملين في شركات البترول التابعة للقطاع العام المصري، والحدود الزمانية على النصف الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣.

مصطلحات البحث

إدارة الموارد البشرية

يعرف (Armstrong & Taylor, 2020. P. 4) إدارة الموارد البشرية بأنها هي "عملية توظيف الأفراد وتدريبهم ووضع السياسات المتعلقة بهم ووضع إستراتيجيات للاحتفاظ بهم، على عكس الماضي، حيث كانت إدارة الموارد البشرية في الماضي



تعني معالجة كشوف المرتبات، وإرسال هدايا أعياد الميلاد للموظفين، وترتيب نزاهات الشركة، والتأكد من ملء الاستثمارات بشكل صحيح، فقد كان دورًا إداريًا أكثر منه دورًا إستراتيجيًا حاسمًا لنجاح المؤسسة".

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها هي مهنة إدارية وركيزة أساسية داخل أي مؤسسة نظامية، فهي تهدف إلى حُسن التخطيط وتشكيل هيكله الموظفين وإجراء اختبارات تدريبية لتعيينهم، كما تساعد الجهة المنوطة بمشاركة الآراء وحسن التوجيه وتنسيق المهام للعمل على سمو مكانة المؤسسة.

رأس المال الفكري

يعرف (Sabrina, & Lamraoui, 2022.p.2) رأس المال الفكري هو "المعرفة التي لها قيمة في المنظمة"؛ إنه أكثر من مجرد براءات اختراع، وحقوق النشر والنشر وغيرها من أشكال الملكية الفكرية، حيث يتضمن المعرفة التنظيمية والخبرة والعلاقات، العمليات والابتكارات والمكانة في السوق، والتأثير على المجتمع، والنية الحسنة، والصورة الذهنية التي يخلقها الجمهور الخارجي.

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه هو الإمكانية الفكرية والذهنية التي يمتلكها الموظفون بالمؤسسة الإدارية، التي تساعدهم -الأخيرة- على تقديم أقصى ما لديهم بالعقل والتدبير، والذي يُعتبر هو ثروة المؤسسة، والتي تسعى بدورها إلى استغلال مقدرتهم الفكرية لتطوير منظومتها الإدارية.



الإطار النظري

- أهمية إدارة الموارد البشرية:

مع تقدّم وظيفة إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي وتركيزها على الأداء التنظيمي، اكتسب دور إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في إدارة القوى العاملة بكفاءة في عالم اليوم التنافسي، حيث إنه يجب أن يكون هناك قسم مناسب في كل مؤسسة يختص بهذا الشأن، وأدركت المنظمات الصغيرة والكبيرة أهمية إدارة الموارد البشرية، وتحاول تعزيز مستوى مساهماتها على المستوى الاستراتيجي، كما أحدثت الميزة التنافسية أيضًا تغييرًا في عقلية الإدارة العليا للمؤسسات للنظر في دور وظيفة إدارة الموارد البشرية وتقييمه. (Soomro& Ahmed. 2022. P. 2)

- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تعدّ تنمية الموارد البشرية من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية، وهي عبارة عن تنمية قدرات الكفاءات، وتطوير روح التعاون في الفريق، والتطوير التنظيمي في الهيكل والعمليات، ويمكن الإشارة إلى أهداف تنمية الموارد البشرية في عدة نقاط، منها:

- تحسين الفعالية والأداء الفردي/الجماعي.
- تحسين الفعالية والأداء التنظيمي.
- تنمية المعرفة والمهارات والكفاءات.
- تعزيز القدرات البشرية والنمو الوظيفي.



- تطوير الكفاءة الاستراتيجية (Hecklau& Galeitzke& Flachs& Kohl. 2016. P. 2).

- أبعاد إدارة الموارد البشرية:

يمكن عرض الأبعاد الرئيسية الأربعة لإدارة الموارد البشرية وفقاً للآتي:

- الالتزام: حيث يتحتم على الموظفين تحديد اهتمامات وأهداف المنظمات، ومحاولة الالتزام والسعي لتحقيق الأهداف المرجوة.
- المرونة: يتوقع الموظفون التكيف مع الهيكل التنظيمي، دون أي صراع أو تحيز.

• الجودة: تحقيق مستويات عالية من الأداء للمنظمة يعتمد على كفاءة أعضاء فريق العمل وإدارة هذه المنظمة.

• التكامل: يتضمن مطابقة استراتيجيات الموارد البشرية لاحتياجات العمل. (Adeniji& Osibanjo. 2012. P. 6).

وتتضمن تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والأجور والرواتب والحوافز والمزايا وتقييم الأداء على أساس التميز القيادي، وهناك حاجة إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية لتخطيط وتدريب وتطوير الموظفين واكتساب المهارات اللازمة على أساس التميز التنظيمي الذي يشمل: التميز في القيادة، وتميز المرؤوسين، والبنية التنظيمية، والتميز الثقافي (Arbab& Mahdi. 2018. P. 10-18).



أساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية:

الموارد البشرية الإلكترونية:

لقد أثر إدماج أجهزة الكمبيوتر في الحياة العملية في ظل التغيرات السريعة في تقنيات الإنترنت على إدارة الموارد البشرية، والتي بدورها حولت نظام الإدارة من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني تحت مسمى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وقد نشأ مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية نتيجةً لظهور التجارة الإلكترونية، ويشير مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل عام إلى إدارة الموارد البشرية بمساعدة الإنترنت والشبكات الداخلية للمؤسسات (Findikli & Rofcanin, 2016, pp.37-38).

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورًا أساسيًا في خلق فرص جديدة وتقديم مزايا تنافسية للمؤسسات، ولقد ساهم التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات في توجه إدارة الموارد البشرية نحو التطور من خلال إدارة أنشطتها باستخدام التقنيات الحديثة والتي تتمثل في الإنترنت والشبكات المختلفة وأجهزة الكمبيوتر، وقد أصبح التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) أمراً شائعاً في معظم الشركات والمؤسسات الكبرى، حيث أضحت من بين الأنظمة التنظيمية الرائدة في إدارة الموارد البشرية (HRM) لأن تطبيقاتها تعتبر فعالة للغاية من حيث التنظيم ومن حيث التكلفة (Mahfod et al., 2017, p. 563).

لقد أحدث التحول الرقمي تغييرات كبيرة في بيئة الأعمال، حيث أثرت بيئات العمل القائمة على التطورات التكنولوجية وتكنولوجيا المعلومات (IT) على إحداث



طفرات في العديد من مجالات العمل، وقد ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في السنوات الماضية للإشارة إلى أنماط الإدارة القائمة على استخدام الانترنت والشبكات لتقديم الخدمات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة، بحيث يكون من السهل الوصول إليها من خلال مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة في المؤسسة (Berber et al., 2018, p. 22).

- أهمية رأس المال الفكري:

ورأس المال الفكري يمثل قدرات علمية لها دور جوهري في إدخال تعديلات على أعمال مختلف المنظمات، ويُعتبر رأس المال الفكري موردًا إستراتيجيًا وسلاحًا تنافسيًا في ظل اقتصاد المعرفة، كما يعد بمثابة مجموعة من الموارد المعلوماتية للأشخاص والمتكونة من نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية والتي تُستخدم في تطوير المؤسسة (بركات، ٢٠٢٠، ص. ٩٣٥).

- عناصر رأس المال الفكري:

يُعتبر رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي/ الهيكلي ورأس المال الاجتماعي أهم مكونات رأس المال الفكري، ورأس المال البشري هو كفاءات وخبرات الموظفين، ويتكون رأس المال الهيكلي من الثقافة التنظيمية واستراتيجية التنمية والعمليات التجارية، بينما يشمل رأس المال الاجتماعي العلاقات بين الشركات وأصحاب المصلحة الخارجيين، في حين إن رأس المال المبتكر هو نتيجة المعرفة



المجمعة، ويتضمن نتائج البحث والتطوير، ونتائج أنشطة الابتكار التكنولوجي وسياسات لتحفيز الابتكار. (Stoianova& Moskaleva. 2021. P. 2)

وينقسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة عناصر أساسية، وهي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي، حيث قد تم تعريف رأس المال البشري بأنه المعرفة والمهارات والخبرات التي يكتسبها الموظفون من خلال العمل، بينما تم تعريف رأس المال الهيكلي بأنه المخزون المعرفي المحفوظ داخل الشركة، والذي يتضمن قواعد البيانات والإجراءات والممارسات الإدارية، في حين تم الإشارة إلى رأس المال العلائقي على أنه العنصر الذي يدير العلاقات بين العملاء والمؤسسة بالإضافة إلى علاقة المؤسسة بباقي الأطراف الفاعلة Andreeva& (Garanina. 2016. P.p 400-401).

- قياس رأس المال الفكري:

تُعد مشكلة قياس مكونات رأس المال الفكري مشكلة صعبة ولا تخلو من الجدل، ويعتمد النهج الأول على المبادئ التوجيهية التي تركز على الممارس، مثل نموذج "سكانديا" (Skandia Navigator) أو مراقب الأصول غير الملموسة، وتعمل هذه النماذج على تقديم خوارزميات لتحديد مكونات رأس المال الفكري، بينما يقترح النهج الثاني قياس مكونات رأس المال الفكري من خلال المؤشرات، بناءً على البيانات المتاحة للجمهور، على سبيل المثال، المؤشر الأكثر استخدامًا لقياس رأس المال البشري هو تكاليف العمالة، أما بالنسبة لرأس المال الهيكلي، فيتم قياس رأس



المال الفكري من خلال مؤشر المبيعات والنفقات العامة والإدارية أو نفقات البحث والتطوير والنفقات التجارية (Andreeva& Garanina. 2016. P. 404.)

- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري:

إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (SHRM) تتضمن رأس المال الفكري كجزء رئيسي منها، حيث إن رأس المال البشري جزء لا يتجزأ من الموارد البشرية على هيئة معرفة ضمنية تراكمية ومهارات بشرية من خلال سلسلة من وظائف إدارة الموارد البشرية، مثل اختيار الموظفين وتطويرهم وتوزيعهم، كما يجدر الإشارة هنا إلى إن رأس المال الفكري هو بمثابة معرفة ضمنية جماعية تمنح فرصًا محتملة لاكتساب القدرة على الابتكار والمزايا التنافسية، من خلال توفير إدارة الموارد البشرية الفعالة، كما يتعامل رأس المال البشري مع المعرفة والمهارات البشرية. (Budiarti. 2021. P.p. 149-151)

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

سعت دراسة نورية وآخرون (٢٠٢٠) بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية وتفعيل رأس المال الفكري" إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية الحديثة في تنمية و تفعيل رأس المال الفكري للمنظمة، خاصة ضمن تحديات اقتصاد المعرفة، وقد اتبع الباحث في دراسته على المنهج الوثائقي، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج التي من أبرزها: أن دور القيادة الإدارية للموارد البشرية في تنمية و تفعيل رأس المال الفكري للمنظمة من خلال تصميم وتحليل الوظائف



بالشكل الذي يحقق الإثراء الوظيفي، وبما يضمن إثارة التحدي لدى العاملين نحو إنجاز مهام ابتكارية، وضع خطة دقيقة طويلة الأجل لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية والابتكارية وذلك باستقطاب الأفراد ذوي القدرات المعرفية، تهيئة المناخ لتنظيم فرق عمل بحثية تكون مسؤولة عن عمليات الإبداع والابتكار في المنظمة، يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور حيوي في زيادة إدراك الإدارة العليا لأهمية تأمين بيئة العمل وحماية الفراد ذوي القدرات الإبداعية والابتكارية المتميزة وتحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وبالتالي حفظ حقوق المنظمة.

سعت دراسة مرسال (٢٠١٨) بعنوان "إدارة رأس المال الفكري ودوره في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحادات الرياضية المصرية" إلى التعرف على إدارة رأس المال الفكري ودوره في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحادات الرياضية المصرية، وقد تألف مجتمع الدراسة من كل العناصر البشرية العاملة بالاتحادات الرياضية المصرية التي تأهلت لدورة الألعاب الأولمبية ريو دي جانيرو ٢٠١٦ وهم (أعضاء مجالس الإدارات - مديري الاتحادات - رؤساء اللجان المختلفة - الأجهزة الفنية والإدارية لمنتخباتها القومية)، وتضمنت عينة الدراسة من ٨٥ فرد، واتبع الباحث في دراسته على المنهج المسحي، واستخدم استمارة استبيان باعتبارها أداة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج التي من أبرزها: انه تم التوصل إلى ٦ عوامل وهي العامل الأول رأس المال الفكري والقدرة التنافسية للاتحاد الرياضي، العامل الثاني رأس المال الفكري وتنمية الموارد



البشرية بالاتحادات الرياضية، العامل الثالث رأس المال الفكري ونمط القيادة الإدارية بالاتحادات الرياضية، العامل الرابع صناعة رأس المال الفكري بالاتحادات الرياضية، العامل الخامس المحافظة رأس المال الفكري بالاتحادات الرياضية، حيث تعد العوامل الستة المستخلصة هي العوامل التي تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية بالاتحادات الرياضية عينة البحث، والهمل على مكونات عناصر رأس المال الفكري من صناعة واستقطاب والمحافظة عليه يعد أحد الركائز الأساسية لنجاح الاتحادات الرياضية في استثمار مواردها البشرية وتمييزهم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Gupta, 2022) بعنوان: "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على الأداء التنظيمي: التأثير الوسيط لرأس المال الفكري" إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على الأداء التنظيمي للشركات العاملة في قطاع الخدمات في دلهي في الهند، وفحص الدور الوسيط الذي يقوم به رأس المال الفكري في العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، واشتملت عينة الدراسة على (٤٠) من المدراء والموظفين العاملين في شركات قطاع الخدمات في دلهي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، واستعانته بالاستبانة كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود تأثير إيجابي للممارسات التي يقوم بها مديري الموارد البشرية والتي تمثلت في تدريب الموظفين وتطويرهم وتقديم الترتيبات وإتاحة والمشاركة في عملية صنع القرار وإتاحة فرص التعلم المستمر على زيادة تحسن



مستويات رأس المال الفكري من موظفين مهرة ذو خبرة في المجال المطلوب وتهيئة بيئة عمل آمنة مما يزيد من تحسن مستويات الأداء التنظيمي في الشركات الخدمية في الهند، ووجود دور إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية القائم على المعرفة على زيادة تطور رأس المال الاجتماعي والبشري والتنظيمي مما يزيد من الميزة التنافسية للشركات من خلال الاستفادة من قدرات الشركة في زيادة الإنتاج وتلبية احتياجات ورغبات المستهلكين وبالتالي تزيد من مستويات الأداء التي تزيد من ميزتها التنافسية .

هدفت دراسة (Chen et al., 2021) بعنوان: " هل يجب أن تستثمر الشركات في ممارسات تنمية الموارد البشرية؟ دور رأس المال الفكري وتحسين الأداء التنظيمي" إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية البناءة والتعاونية وبين أبعاد رأس المال الفكري التي تمثلت في رأس المال التنظيمي ورأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري في الشركات في تايوان، واشتملت عينة الدراسة على (١٠٠٠) مدير تنفيذي من (٢١٣) شركة في تايوان، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، واستعانت بالاستبانة ومقياس تنمية الموارد البشرية كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود دور إيجابي لممارسات تنمية الموارد البشرية في تعزيز رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة والتي تمثلت في رأس المال التنظيمي ورأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري في الشركات في تايوان، حيث أن ممارسات تنمية الموارد البشرية مثل تدريب وتطوير الموظفين أدت إلى تعزيز المستويات المعرفية والسلوكية واكتساب المهارات بالنسبة



لرأس المال البشري، كما تبين وجود دور إيجابي لممارسات تنمية الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين وتحسين الالتزام التنظيمي مما يعزز مستويات رأس المال التنظيمي والذي بدوره يزيد من تحسن أداء الشركة، كما تعمل ممارسات تنمية الموارد البشرية التعاونية على بناء بيئة تنظيمية تساعد على سهولة تدفق المعلومات بين الموظفين مما يزيد من التعاون وحل المشكلات وتبادل المعرفة مما يعزز رأس المال الاجتماعي والذي يؤدي إلى تحسن مستويات الأداء التنظيمي في الشركة.

- إجراءات البحث

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأدوات البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

- منهج البحث

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي عرف دلة (٢٠١٨)، ص.ص ١٤٠-١٤١) بأنه "المنهج الذي يهتم بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وموجود، وبين بعض الأحداث والظروف".

- مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من مجموعة من شركات البترول التابعة للقطاع العام في أماكن مختلفة من جمهورية مصر العربية، وقد اشتملت عينة البحث على (٢٠٠) عامل من العاملين في شركات البترول



- خصائص عينة البحث:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل ما يلي:

الجدول رقم (١): توزيع أفراد العينة حسب خصائصها

النسب المئوية	التكرارات	النوع
58.1%	111	ذكر
41.9%	80	أنثى
100.0%	191	الدرجة الكلية
النسب المئوية	التكرارات	العمر
37.2%	71	أقل من ٣٠ سنة
33.5%	64	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة
15.2%	29	من ٤١ إلى ٥٠ سنة
14.1%	27	٥١ سنة فأكثر
100.0%	191	المجموع الكلي
النسب المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
20.4%	39	أقل من بكالوريوس
63.9%	122	بكالوريوس
7.3%	14	ماجستير
8.4%	16	دكتوراه
100.0%	191	المجموع الكلي
النسب المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
37.2%	71	أقل من ٥ سنوات



النوع	التكرارات	النسب المئوية
من ٥ إلى ١٠ سنوات	54	28.3%
١٠ سنوات فأكثر	66	34.6%
المجموع الكلي	191	100.0%

يتبين من الجدول رقم (١): أن أكبر نسبة حصل عليها توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع هي (58.1%) والخاصة ب(ذكر)، وأن أكبر نسبة حصلوا عليها حسب رأس العمر هي (37.2%) والخاصة ب(أقل من ٣٠ سنة)، وأن أكبر نسبة حصلوا عليها حسب المؤهل العلمي هي (63.9%) والخاصة ب(بكالوريوس)، وأن أكبر نسبة حصلوا عليها حسب سنوات الخبرة هي (37.2%) والخاصة ب(أقل من ٥ سنوات).

- أداة البحث

قام الباحث ببناء استبانة وقد تم التأكد من صدقها وثباتها بالعديد من الطرق مثل صدق المحكمين حيث تم إرسال الاستبانة للمحكمين، للحكم على الصياغة اللغوية ووضوحها ومدى انتماء العبارات للاستبانة، وقد اتفق (٨٠%) عليها، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التحكيم موزعين على ثلاث محاور، وصدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة: حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، والصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة حيث تم التحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات ارتباط المحاور بالدرجة الكلية



للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين ($0.991^{**} - 0.998^{**}$)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، كما تم حساب معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور ومجموع محاور الاستبانة وتبين أنه قد تراوحت قيم معاملات ألفا كرونباخ للمحاور بين (0.991-0.998)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة (0.996) مما يشير لثباتها، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، أوافق إلى حد ما، أوافق، أوافق بشدة) لتصحيح أداة الدراسة حيث تعطي الاستجابة لا أوافق بشدة (1)، لا أوافق (2)، أوافق إلى حد ما (3)، أوافق (4)، أوافق بشدة (5).

- الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخرج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار تحليل الانحدار الخطي، تحليل التباين الأحادي معادلة المدى: بحيث تعطي الدرجة منخفضة جداً (1)، منخفضة (2)، متوسطة (3)، عالية (4)، عالية جداً (5)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل محور بناءً على ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{1-0}{0} = 0.80 \text{ حيث يتبين أنه}$$

- من 1 إلى أقل من 1.80 تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً).
- من 1.80 إلى أقل من 2.60 تمثل درجة استجابة (منخفضة).



- من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ تمثل درجة استجابة (عالية).
- من ٤.٢٠ إلى أقل من ٥ تمثل درجة استجابة (عالية جداً).
- نتائج أسئلة البحث
- عرض وتحليل نتائج السؤال الأول، والذي نص على: ما مستوى إدارة الموارد البشرية بمؤسسات قطاع البترول المصري من وجهة نظر القيادات الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول، ومن ثم ترتيب عبارات هذا المحور تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الأول: إدارة الموارد البشرية بمؤسسات قطاع البترول المصري من وجهة نظر القيادات الإدارية

الرقم	أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الرتبة
١	البعد الأول: الاستقطاب	3.71	1.345	عالية	5
٢	البعد الثاني: الاختيار	3.88	1.202	عالية	2
٣	البعد الثالث: التعيين	3.79	1.235	عالية	4
٤	البعد الرابع: التحفيز	3.81	1.157	عالية	3
٥	البعد الخامس: التدريب	4.03	1.182	عالية	1
	المتوسط العام	3.84	1.085	عالية	



يتبين من الجدول رقم (٢) أن المتوسط العام للمحور الأول: أن المتوسط العام للمحور الأول: مستوى إدارة الموارد البشرية جاء بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.085) وبدرجة استجابة (عالية)، ويمكن تفسير ذلك إلى تمتع الشركات بمستوى إداري جيد يساهم في توظيف الموارد البشرية على أكمل وجه، خاصة فيما يتعلق بعمليات التدريب والتعيين والاختيار واستقطاب الخبرات ذوي الكفاءات العالية، وذلك للوصول إلى الأهداف التي تم وضعها من قبل في قطاع البترول.

- عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني والذي نص على: ما مستوى

رأس المال الفكري للقيادات الإدارية بمؤسسات قطاع البترول المصري؟

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة

للمحور الثالث: رأس المال الفكري

الرقم	أبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الرتبة
١	البعد الأول: رأس المال البشري	4.03	1.136	عالية	2
٢	البعد الثاني: رأس المال الهيكلي	3.97	1.133	عالية	3
٣	البعد الثالث: رأس المال العلائقي (العلاقات الداخلية والخارجية)	4.08	1.165	عالية	1
٤	البعد الرابع: رأس المال المعلوماتي	3.96	1.169	عالية	4
--	المتوسط العام	4.01	1.122	عالية	--



يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للمحور الثالث: رأس المال الفكري جاء بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.122) وبدرجة استجابة (عالية)

ويمكن تفسير ذلك بقدرة المؤسسة على استغلال رأس المال الفكري، للتعرف على نقاط ضعف وقوة المؤسسة وبالتالي العمل على تقوية هذه النقاط، وتحقيق التميز والابتعاد عن المنافسين من خلال الحرص على التطوير والاستفادة من كافة الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية في قطاع البترول.

الإجابة على السؤال الثالث والذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أثر مستوى إدارة الموارد البشرية ومستوى رأس المال الفكري للقيادات الإدارية بمؤسسات قطاع البترول المصري؟
وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار بيرسون



ويوضح هذا الجدول رقم (٤)

إدارة الموارد البشرية	البعد الأول: رأس المال البشري		البعد الثاني: رأس المال الهيكلي		البعد الثالث: رأس المال العلائقي (العلاقات الداخلية والخارجية)		البعد الرابع: رأس المال المعلوماتي		المتوسط العام
	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	
البعد الأول: الاستقطاب	.459**	.000	.463**	.000	.463**	.000	.447**	.000	.468**
البعد الثاني: الاختيار	.729**	.000	.729**	.000	.740**	.000	.672**	.000	.734**
البعد الثالث: التعيين	.442**	.000	.429**	.000	.448**	.000	.432**	.000	.447**
البعد الرابع: التحفيز	.525**	.000	.516**	.000	.539**	.000	.514**	.000	.534**
البعد الخامس: التدريب	.949**	.000	.925**	.000	.965**	.000	.919**	.000	.961**
المتوسط العام	.693**		.685**		.704**		.666**		.702**

يتبين من الجدول التالي وجود علاقة ارتباطيه إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين المتوسط العام مقياس مستوى إدارة الموارد البشرية بمؤسسات قطاع البترول المصري من وجهة نظر القيادات الإدارية والمتوسط العام وتأثيرها على مستوى رأس المال الفكري للقيادات الإدارية بمؤسسات قطاع البترول المصري حيث بلغ معامل الارتباط (.702**).



ويمكن تفسير ذلك بأن هناك تأثيرًا للاستقطاب على مستوى رأس المال الفكري، وهذا يعود إلى أن كلما استخدمت المؤسسة أسلوب استقطاب يعمل على ضم العاملين طبقًا للاحتياجات الوظيفية للمؤسسة من خلال مجموعة من أساليب الدعاية والإعلان، ساعد ذلك على زيادة مستوى رأس المال الفكري، وكلما اعتمدت المؤسسة على أسلوب اختيار يعتمد على التفاضل بين المرشحين في ضوء خبراتهم العلمية، وهذا ما يساعد في زيادة مستوى رأس المال الفكري الخاصة بالمؤسسة، وكلما اعتمدت المؤسسة على أسلوب التعيين يساهم في زيادة مستوى رأس المال الفكري من خلال الاعتماد عدد من المعايير التي تهتم بالكفاءات، في حين أن اعتماد المؤسسة على أسلوب التحفيز يسعي إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين بشكل مستمر، يساهم ذلك في ارتفاع مستوى رأس المال الفكري لدى المؤسسة، واعتمادها على أسلوب تدريب يساهم في تأهيل العاملين وإكسابهم للخبرات والمهارات اللازمة للعمل في المؤسسة، زاد مستوى رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة في قطاع البترول.

ملخص النتائج

- ملخص نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما مستوى إدارة الموارد البشرية بمؤسسات قطاع البترول المصري من وجهة نظر القيادات الإدارية؟ تبين أن المتوسط العام للمحور الأول: مستوى إدارة الموارد البشرية جاء بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.085).



- ملخص نتائج السؤال الثاني والذي نص على: ما مستوى رأس المال الفكري للقيادات الإدارية بمؤسسات قطاع البترول المصري؟ تبين أن المتوسط العام للمحور الثالث: رأس المال الفكري جاء بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.122) وبدرجة استجابة (عالية).
- ملخص نتائج السؤال الثالث والذي نصه هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أثر مستوى إدارة الموارد البشرية ومستوى رأس المال الفكري للقيادات الإدارية بمؤسسات قطاع البترول المصري؟ تبين وجود علاقة ارتباطيه إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين المتوسط العام مقياس مستوى إدارة الموارد البشرية بمؤسسات قطاع البترول المصري من وجهة نظر القيادات الإدارية والمتوسط العام وتأثيرها على مستوى رأس المال الفكري للقيادات الإدارية بمؤسسات قطاع البترول المصري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.702^{**}).

التوصيات.

- توفر إدارة الموارد البشرية في قطاع البترول خطة تدريبية في التعليم والتدريب العاملين وثقل خبراتهم المهنية.
- تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في قطاع البترول للاستفادة من الخبرات العالمية في تطوير هذه الاستراتيجيات.
- دعم وتشجيع الأفكار الإبداعية في استثمار رأس المال الفكري في قطاع البترول.



- تطوير العمليات الإدارية على بشكل مستمر وتقييمها في شركات البترول.
- ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة بشركات البترول للعمليات الإدارية.
- ضرورة توفير نظام معلومات بشركات البترول تساعد في عمليات اتخاذ القرار.

المقترحات: عمل دراسات مستقبلية:

- عمل دراسات مستقبلية عن استراتيجيات رأس المال الفكري وأثرها على الرضا الوظيفي لدي العاملين في شركات البترول.
- بناء تصور مقترح حول متطلبات إدارة الموارد البشرية لتطوير رأس المال الفكري للقيادات الإدارية في قطاع البترول المصري.



قائمة المراجع

المراجع العربية:

بركات، أحمد. (٢٠٢٠). أهمية وقياس رأس المال الفكري. مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة، ١٢ (٤)، ٩٣٠-٩٤٢.

الجربوعة، مصطفى. (٢٠١٧). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

الصرايرة، شاري أرشيد؛ النجداوي، أكرم يوسف. (٢٠١٢). أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي. أبحاث اقتصادية وإدارية، (٢)، ١٢٧-١٥١.

عطار، وائل محمد. (٢٠٢١). تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على وظيفة تكوين الرأس المال البشري في منظومة الإدارة العامة في لبنان. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، ٦ (١)، ٤٤٣ - ٤٧١.

عطية، أفكار سعيد خميس. (٢٠١٨). أنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه. مجلة الإدارة التربوية، (١٨)، ٢٤٩-٣٧٥.



مرسال، صابرين. (٢٠١٨). إدارة رأس المال الفكري ودوره في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحادات الرياضية المصرية. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، ١٠(١٠)، ٢٥٩-٢٢٧.

نورية، قادري؛ بن ونيسة، ليلي؛ ساكت، فاطمة الزهراء. (٢٠٢٠). دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية وتفعيل رأس المال الفكري. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، ٥(١)، ٧٧-٦٦.

المراجع الأجنبية:

- Adeniji, A. A., & Osibanjo, A. O. (2012). *Human resource management: Theory and practice*. Pumark Nigeria Limited: Nigeria.
- Andreeva, T., & Garanina, T. (2016). Do all elements of intellectual capital matter for organizational performance? Evidence from Russian context. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 397-412.
- Arbab, A. M., & Mahdi, M. O. S. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 9-21.
- Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., & Habib, B. (2013). Importance of human resource management in 21-st century: A theoretical perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(3), 87-96.
- Berber, N., Đorđević, B., & Milanović, S. (2018). Electronic human resource management (e-HRM): A new concept for digital age. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 23(2), 22-32.
- Budiarti, I. (2021). Knowledge Management and Intellectual Capital-A Theoretical Perspective of Human Resource Strategies and



- Practices. *European Journal of Economics and Business Studies*, 3(2), 148-155.
- Chen, M. Y. C., Lam, L. W., & Zhu, J. N. (2021). Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements. *Personnel Review*, 50(2), 460-477.
- Findikli, M. A., & Rofcanin, Y. (2016). *The concept of e-HRM, its evolution and effects on organizational outcomes*. In Technological challenges and management: matching human and business needs (1st edition), CRC Press, Boca Raton.
- Gupta, K. (2022). Impact of Knowledge-Based HRM Practices on Organizational Performance: Mediating Effect of Intellectual Capital. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 18(1), 1-22.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia Cirp*, 54, 1-6.
- Mahfod, J., & Khalifa, N. Y., Madi, F. (2017). Electronic human resource management (E-HRM) system. *International Journal of Economic Research*, 14(15), 563-576.
- Sabrina, H. & Lamraoui, Z (2022). Intellectual Capital: Concepts, Characteristics and Classifications. *Afak For Sciences*, 7(2), 1-10.
- Soomro, N., & Ahmed, A. (2022). HRM through the Lens of an Academic Policy Maker: An Interview with Professor Dr Aamir Firoz Shamsi. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 9(1), 1- 7.
- Stoianova, O., & Moskaleva, V. (October 2021). Evaluation of Intellectual Capital in R&D-intensive Companies: An Ontology-based Approach. Paper presented at Russian Conference on Artificial Intelligence (RCAI-2021), Taganrog, Russia.