

الاستثمار في رأس المال البشري مدخل لتحقيق الأداء المتميز  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في عدد من كليات جامعة  
الموصل

م. أضواء كمال حسين الجراح  
جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد

**Investment in human capital is approach to  
achieving outstanding performance**

**Lec. Adwaa Kamal Hussein Al-jarah**

تاريخ قبول النشر 2017/5/9

تاريخ استلام البحث 2017/3/6

**المستخلص:**

حظي الاستثمار في رأس المال البشري مؤخراً بعناية واسعة من قبل الإداريين و متخذي القرار في جميع المنظمات بشكل عامة والجامعات بشكل خاصة إذ أن العناية بهذا الاستثمار دفع الكثير من المنظمات إلى اعتماده استراتيجية أساساً لتعزيز الأداء فيها وتحقيق الوصول الأداء المتميز، ومن أجل تحقيق هذا الهدف عمدت الباحثة لإعداد استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من الأساتذة في عدد من كليات جامعة الموصل إذ تم توزيع (30) استبانة تم استرجاعها جميعها فكانت نسبة الاستجابة 100 % حيث خضعت الاستثمارات للتحليل وتم بناء فرضيات استخدم فيها مقياس ليكرت الثلاثي لجمع البيانات وتحليلها بالاستعانة بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات مدى صحتها كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط من خلال استخدامها البرنامج الإحصائي (SPSS)، وجاءت نتائج البحث مطابقة لفرضياته، إذ تم تأشير مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات من أبرزها وجود ضعف في البرامج التدريبية وتنمية القدرات الذهنية للأفراد المبحوثين فمن الضرورة كان النظر إلى الأفراد العاملين على أنهم العنصر المهم الحقيقي المؤثر في نجاح المنظمات، فضلاً عن ذلك فقد توصلت الباحثة إلى ضرورة العناية الكبيره بالبرامج التدريبية لدورها المهم والفاعل في تنمية قدرات الأفراد الذهنية والفكرية بما يخدم الميدان المبحوث.

**الكلمة المفتاحية:** رأس المال البشري/الأداء المتميز.

**Abstract:**

Received investment in human capital has recently received wide attention by the administrators and decision makers in all organizations in general and universities in particular since the interest in this investment prompted many organizations to adopt it as a central strategy to enhance performance where and to ensure access to achieve outstanding performance, and in order to achieve this goal deliberately researcher for the preparation of a questionnaire distributed to a random sample of teachers in a number of colleges as the University of Mosul were distributed (30) retrieved questionnaire, all were 100% response rate of which underwent forms of analysis were constructed hypotheses where Likert scale was used to triple the collection the data and analyzed using a number of statistical methods to prove their validity Kalmstost arithmetic mean, standard deviation and coefficient of simple correlation through the use of statistical software

(SPSS), came the search results matching hypotheses as it has been pointing a set of conclusions and proposals highlighted a weakness in the training programs and the development of mental abilities of the members of the respondents as it is necessary to look at individuals working on they're important and influential real element of the success of organizations, as well as it has reached the researcher to the need for a great interest in training programs, and it is important and effective role in the development may S individuals mental and intellectual field that serves as the respondent.

**Key words:** human resource capital/outstanding performance.

### المقدمة:

شهد العالم خلال العقدین الماضیین تغيرات واسعة في المجالين المعرفي والمعلوماتي أسهمت بقوة في تغيير اغلب المفاهيم الإدارية ومن ضمنها مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري، فقد حاز هذا المفهوم على عناية اغلب الكتاب والباحثين في المجال الإداري بشكل عام، عليه فقد جاءت هذه المحاولة البحثية لتجيب على كافة التساؤلات المثارة حول الصلة بين متغيري البحث، فافترضت الباحثة أن الاستثمار في رأس المال البشري (متغيراً مستقلاً) ذو تأثير في الأداء المتميز بوصفه (متغيراً معتمداً)، وأن ما تم التوصل إليه فقد تم توثيقه في محاور هذا البحث وعلى النحو الآتي:

**المحور الأول:** منهجية البحث (المشكلة، وأهمية البحث، وأهداف البحث، وفرضيات البحث، ومنهج البحث وتقاناته، وأساليب التحليل الإحصائي، وحدود البحث).

**المحور الثاني:** تضمن الإطار النظري الذي أشتمل على آراء عدد من الكتاب والباحثين للتعريف بمتغيري البحث.

**المحور الثالث:** مواقف المبحوثين من متغيرات البحث من حيث قبول الفرضيات أو رفضها وتحليل نتائج الاختبار.

**المحور الرابع:** اشتمل على استنتاجات البحث ومقترحاته.

## المحور الأول / منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث:

إن الأهمية البالغة للعنصر البشري وما يمتلكه من طاقات خلاقية دعت الإداريين إلى اعتبار أن الاستثمار من أحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على تحسين أداء الموظف من خلال التدريب والتعلم وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية، إذ أن التحدي الذي يواجه منظمات الأعمال اليوم تجسد في الكيفية التي يتم من خلالها تزويد الموارد البشرية بالمهارات الإبداعية والسعي إلى كسب ولائهم للحصول على الأداء المتميز.

ومن هنا يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية هل هناك تصور

واضح عن مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري في الكليات المبحوثة؟

(1) هل هناك تصور واضح عن مفهوم الأداء المتميز لدى الكليات المبحوثة؟

(2) هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري والأداء المتميز؟

(3) هل توجد علاقة أثر معنوية لرأس المال البشري في الاداء المتميز؟

### ثانياً: أهمية البحث:

تتلخص أهمية البحث على النحو الآتي:

**1: الأهمية النظرية:** تتجسد الأهمية النظرية للبحث من خلال تناوله موضوعات مهمة في الفكر

الإداري والمتمثلة بالاستثمار في رأس المال البشري والأداء المتميز وما يترتب عليه من فتح

الآفاق وتشجيع الباحثين الآخرين على الخوض في تفاصيل ومتغيرات أخرى لم يتناولها البحث

الحالي مما يحقق تراكماً معرفياً.

**2: الأهمية الميدانية:** تتلخص الأهمية الميدانية للبحث من خلال الوقوف على واقع متغيراته

وكذلك توجيه الميدان المبحوث لتناول هذه الموضوعات والعمل على الاستفادة منها لتعزيز أدائها

وزيادة الوعي لدى المسؤولين في إدارات المنظمات حول اعتماد الأساليب الحديثة في استثمار

الموارد البشرية في المنظمة، وكذلك تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في الميدان المبحوث.

**ثالثا: أهداف البحث**

تتمثل أهداف البحث بالآتي:

1. تقديم إطار نظري يسهم في بلورة التوجهات الفكرية وأطرها للأبحاث المستقبلية ذات العلاقة بالموضوع.
2. تشخيص واقع الاستثمار في راس المال البشري والاداء المتميز في الميدان المبحوث.
3. محاولة اختبار علاقة الارتباط والأثر المعنوي لراس المال البشري في الاداء المتميز في الميدان المبحوث.

**رابعا: فرضيات البحث:**

لغرض الإجابة على التساؤلات المثارة في مشكلة البحث، يمكن توضيح فرضيات البحث وعلى النحو الآتي:

- الفرضية الأولى:** هناك علاقة ارتباط معنوية بين الاستثمار في راس المال البشري والأداء المتميز.
- الفرضية الثانية:** هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستثمار في راس المال البشري والأداء المتميز.

**خامسا: منهج البحث وتقاناته:**

تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي الذي يتضمن المسح المكتبي وذلك للاستفادة من المراجع والمصادر لبناء الخلفية النظرية وكذلك استخدام استمارة الاستبانة في تحصيل البيانات إذ شملت محورين اختص الأول لقياس متغير الاستثمار في راس المال البشري والثاني لقياس الاداء المتميز فقد تم الاعتماد على الأدبيات ذات الصلة في أعداد هذه الاستبانة سنتطرق إليه، حيث كان عدد الاستثمارات التي تم توزيعها (30) استمارة استرجعت جميعها فكانت نسبة الاستجابة (100 %)، واستخدام مقياس ليكرت الثلاثي في قياس فقرات متغيرات البحث.

**سادسا: أساليب التحليل الإحصائي:**

تعد مرحلة تحليل البيانات المرحلة الأخيرة من مراحل الجانب الميداني لغرض إيجاد العلاقة بين أبعاد البحث ومتغيراته، وكذلك للتحقق من صحة الفرضيات، فقد تم استخدام عدد من الأساليب

الإحصائية تمثلت بالبرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة، كما وتمثلت الأدوات الإحصائية بالآتي:

- 1: معامل الارتباط البسيط (بيرسون): استخدم لغرض قياس العلاقة وطبيعتها بين بعدي البحث.
- 2: الانحدار الخطي البسيط: استخدم للتعرف على معنوية تأثير البعد المستقل في البعد المعتمد.

### سابعاً: حدود البحث:

1. الحدود الزمانية: إن المدة التي تم فيها إعداد البحث تمتد من 20 / 1 / 2013 ولغاية 5 / 4 / 2013 وذلك بالنسبة لجانبي البحث النظري والميداني.
2. الحدود المكانية: تم اختيار عينة من الكليات في جامعة الموصل والمتمثلة في (كلية الإدارة والاقتصاد، وكلية العلوم، وكلية علوم الحاسبات).
3. الحدود البشرية: تمثلت عينة البحث بعدد من الأساتذة العاملين في الكليات المبحوثة.

## المحور الثاني / الجانب النظري

### أولاً: الاستثمار في رأس المال البشري

#### 1: المفهوم:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الاستراتيجية لأي مجتمع لذا تسعى كل الدول على اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية الى تطوير هذا العنصر بكل الوسائل والطرق، معتمدة أساساً على التكوين والتعليم الذين يزيدان من مخزون معارف رأس مالها البشري (عبد الصمد والعقون، 2011، 4)، إذ كان الاعتقاد السائد الى وقت قريب أن الأصول الملموسة مثل الأراضي والمباني والمعدات هي أساس النجاح وتكوين الثروات، ولم يفكر أحد في مدى تأثير العنصر البشري في هذا النجاح، وبدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات (اتحاد الخبراء الاستشاريون الدوليين، 2004، 29).

في حين يرى (Goldin, 2014, 3) أن الاستثمار في رأس المال البشري هو استغلال للمهارات التي تمتلكها القوى العاملة وتعتبر (مورداً أصيلاً) في المنظمة، حيث يشمل هذا المفهوم استثمارات عديدة للأفراد كالتعليم والتدريب والصحة، وأن هذه الاستثمارات تزيد من إنتاجية الفرد العامل ومن ثم إنتاجية المنظمة، ويرى (Blundell & et.al, 1999, 2) أن الاستثمار في رأس المال البشري

يتمثل في قدرة الفرد الأولية سواء أكانت فطرية أم مكتسبة، فضلاً عن المؤهلات والمهارات والكفاءات الرسمية أو المؤهلات والمهارات والكفاءات المكتسبة من خلال التدريب والتعليم ، فالاستثمار في رأس المال البشري يعتمد على التعليم بشكل عام والتدريب بشكل خاص فهو عبارة عن الاستثمارات التي يقوم بها الأفراد أو الشركات التي يأمل من خلالها الأفراد أو الشركات تحقيق أرباح في المستقبل من خلال زيادة الإنتاجية للفرد او الشركة وعلى المدى البعيد.

## 2. استراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري:

إن إدارة شؤون الموظفين ليست هي الإدارة المسؤولة فقط على الموارد البشرية أو المشرفين على العمل، حيث أن الحفاظ على أفضل استخدام لرأس المال البشري وتطويره وتحقيقه يعتمد على ممارسات العمل واستراتيجيات القيادة وإدارة الموظفين الداعمة للعلاقات بين الموظفين الفعالة في جميع أنحاء المنظمة، ومثلما تضع المنظمة أهدافاً استراتيجية للأعمال فإنه ينبغي لها أيضاً أن تضع أهدافاً استراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري تتوافق مع أهداف الأعمال وتخلق ثقافة تنظيمية تدعم أداء الموظفين وتطويرهم (Chinn, 2013, 55).

في حين أشار ( Pelleg, 2016,15 ) إلى أن استراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري تتمثل في تعريف طريقة عمل الشركة فيما يتعلق بالموارد البشرية في صفوفها، بحيث تتماشى مع رؤية الشركة واستراتيجيتها وأهدافها، وأن الهدف من استراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري هو تحويل الموارد البشرية إلى أصل ملموس أكثر، والتخطيط لمطابقة الموظفين في المنظمة للاحتياجات الاستراتيجية للشركة، وتهدف هذه العملية أيضاً إلى الإجابة على السؤال المتعلق بكيفية تحديد أولويات الاستثمار في الموارد البشرية وبناء استراتيجية تفاضلية تقوم على مختلف فئات الموظفين الموجودة في الشركة.

## 3: العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري:

تعد الموجودات غير الملموسة ورأس المال البشري هي العامل الأقوى لأغلب أعمال الشركة، إذ أن رأس المال البشري هو مزيج من الكفاءات للموظفين والتزاماتهم تجاه المنظمة التي يعملون فيها ووفقاً لجامعة شيكاغو فقد أشار الأستاذ غاري بيكر، إلى أن بعض الاقتصاديين يؤكدون على أن القوى العاملة في المنظمة هي التي تعرف بـ "رأس المال البشري" وأنهم يتمتعون بالمهارات، والصحة، والقيم والمعرفة، و أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري يمكن حصرها (Richards, 2011, 13)

1. **الكفاءات:** فالقدرات التي يتمتع بها الفرد وقدرته على التوسع والعمل يمكن أن تساعد على تحقيق مكاسب إيجابية في رأس المال البشري، فالكفاءات هي أكثر من مجرد مهارات يتمتع بها العاملين من خلال قدرتهم على اكتساب معارف جديدة وتوليد مهارات جديدة إضافة إلى التدريب المستمر، وأن تقاسم الكفاءات بين العاملين لا يجعلها نادرة وإنما يكون لها تأثير عكسي من خلال انتقال الخبرات والمهارات التي يتمتع بها بعض العاملين إلى اغلب أعضاء المنظمة، فضلاً عن التعليم الرسمي فإن بإمكان الفرد العامل من أن يزيد رأس ماله البشري في العمل من خلال التدريب المتواصل لاكتساب مهارات جديدة .

2. **المعرفة:** تعد المعرفة واحدة من أهم العوامل في تطوير رأس المال البشري، حيث تكون المعرفة ذات فاعلية عندما يتلقى الفرد التعليم، إذ أن التعليم هو استثمار في رأس المال البشري، وأن الأفراد في الولايات المتحدة يعدون التعليم الجامعي وسيلة يمكن من خلالها الحصول على دخل أعلى، فالمعرفة يمكن أن تساعد الفرد على زيادة كفاءاته، كما ويمكن للمعرفة أيضاً أن تساعد على تحسين العلاقات بين العاملين.

3. **تطور المنظمات:** تلجأ الشركة التي تسعى إلى الاستثمار في موظفيها إلى الاستثمار في رأس المال البشري، فعندما يتلقى الموظفون الأدوات والدعم والهيكل والمعرفة اللازمة فإن بإمكانهم زيادة رأس المال البشري والتكيف بشكل أفضل مع التغيرات في الصناعات الخاصة بهم، حيث يساعد التطوير التنظيمي الموظفين على السعي لتحقيق هدف مماثل وخلق بيئة من التعاون والثقة وتحسين تقنيات وحل المشاكل، فالتنمية التنظيمية هي عبارة عملية مستمرة يمكن للشركة استخدامها لخلق مكاسب في رأس المال البشري والتنمية الإيجابية للموظفين.

4. **الخطر:** ان المخاطر في رأس المال البشري يمكن أن تحدث عندما تعمل الشركة تحت معايير محددة في الصناعة، وقد تحدث هذه المخاطر عندما لا تلبى الشركة احتياجات الموظفين أو توفر الأدوات اللازمة لزيادة الإنتاجية، وتشمل عوامل الخطر الأخرى غياب الموظفين عن العمل فضلاً عن الأنشطة الجماعية المستمرة التي تعرقل الإنتاجية والأنشطة التي تؤدي إلى سوء نوعية العمل أو الأخطاء المتكررة.



## ثانياً: الأداء المتميز

### 1: المفهوم:

تعد العناية بمفهوم الأداء عموماً والأداء المتميز بشكل خاص من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة ، حيث يعرف الاداء المتميز بكونه عبارة عن الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة ، اما التميز فهي لن تتحقق إلا بالتركيز على أمر واحد والسعي إلى أدائه بصورة أفضل بل السعي إلى الارتقاء بمستوى الاداء والمحافظة على هذا المستوى بالالتزام والنظر إلى الاداء بوصفه مفهوماً الإبعاد، فهناك العديد من العوامل التي يجب ان تجمع سويا حتى يمكن وصف الاداء بالتميز، فالمؤسسات ذات الاداء المتميز يرجع وجودها الى وضوح الأهداف الأساس المتمثلة بالالتزام والتطوير والتحسين وتوفير الوسائل التي تمكنها من ان تعمل بإرضاع لكل شركائها، فالتميز هو رهينة توافر المهارات والقدرات والقدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح بالتفوق والتميز في الاداء (دريوش و عبد القادر، 2006، 733) ، إذ يرى (Ivancevich , 1997, 462) أن الأداء المتميز هو أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون في المنظمة، و يعرف (Mclellan & Bernstein, 2003, 70) الأداء المتميز قدرة المنظمة على استخدام المعلومات الإستراتيجية بأسلوب معين للوصول إلى نتائج مبدعة لها معنى للمنظمة، ويؤكد (زايد، 2011، 3) على أن الأداء المتميز ما هو إلا الأداء الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، اذ يبين (شريف ، 2002 : 132) ان الأداء المتميز هو أحد أوجه الإبداع، إذ يعرف الإبداع أنه ذلك العمل الذي يدرك بأنه شيء متميز وفريد.

### 2: أهمية الأداء المتميز:

حظيت ظاهرة الأداء المتميز بعنايه كبيره من قبل المنظمات ذات الأداء العالي وحاجة تلك المنظمات إلى البيانات والمعلومات عن تلك البيئات التي تعمل فيها، فقد أكد (Luisma, 2002, 52) على أن أهمية الأداء المتميز تبرز من خلال المحافظة على الموقع التنافسي المميز للمنظمة من خلال تطبيق التوجه الاستراتيجي والتي تخلق قيمة للمنظمة فيؤدي إلى تحقيق الاستقرار للمنظمة، في حين ترى (ليندة ، 2005 : 15 - 16) أن المنظمة هي النشاط الإنساني الجماعي بالدرجة الأولى التي يتوجب عليها تشجيع أعضائها من أجل تحقيق الأداء المتميز

وذلك من خلال تزويد رؤساء الأقسام والمديرين بالمعلومات والأفكار لصالح تطور المنظمة، ويشير (زايد، 2011، 7) على أن التميز ليس حكراً على منطقة جغرافية معينة أو بلد معين أو شركة معينة، كما أن التميز لن يتحقق من طريق تحسين ما مضى بل تجويد ما هو آت.

### 3: أساليب تحقيق الأداء المتميز

تسعى المنظمات إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال توفير مستلزمات وإتباع أساليب معينة وتهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول إلى الأداء المتميز، وتذهب وجهة نظر أغلب الباحثين إلى أن اعتماد المدخل الياباني في إدارة الموارد البشرية هو من الأساليب الفعاله لتحقيق الأداء المتميز، ومن أبرز خصائص هذا المدخل التي لها القدرة للوصول إلى الأداء المتميز ما يأتي (النداوي، 1999، 45):

1. **النظرة الشمولية للعناية بالإنفراد العاملين:** إذ توفر الإدارة اليابانية وسائل عديدة تعمل على دعم الفرد اجتماعياً وعاطفياً ونفسياً من منطلق إن الإنسان كيان متكامل.
  2. **المشاركة الجماعية في صنع القرار:** إن آلية اتخاذ القرار في المنظمات اليابانية يقوم على أساس مشاركة كل من يتأثر باتخاذ القرار، وعلى الرغم من أن صنع القرار بهذه الطريقة يستغرق وقتاً طويلاً، إلا أن اتخاذ القرار سيصبح من مسؤولية المشاركين جميعهم.
  3. **القيم المشتركة:** إن تحديد السلطات والمسؤوليات في الإدارة اليابانية يقوم على أساس جماعي لا فردي، وإن وحدة البناء التنظيمي هي الجماعة وليس الفرد ولذلك فإن كل الأمور المهمة تتحقق بفضل العمل بروح الجماعة لكونه حافزاً للفراد على التفاعل والترابط وعلى تشجيع الفرد لغيره في سبيل بذل أقصى الجهود للوصول إلى أفضل النتائج.
- في حين أشار (سعيد، 2010، 83) إلى عدد من الأساليب لبلوغ الأداء المتميز منها:
1. **تمكين العاملين:** يشير هذا المفهوم إلى إشراك جميع العاملين في إدارة المنظمة وصنع قراراتها بغية صنع الثقة بين صفوفهم وإشعارهم بأن آراءهم ومقترحاتهم مهمة.
  2. **إعادة الهندسة:** يركز هذا الأسلوب إلى التغيير الجذري والأساس في هيكل المنظمة وعملياتها الإنتاجية بهدف تطوير أدائها وإرضاء المستفيدين.
  3. **إدارة الجودة الشاملة:** يقوم هذا الأسلوب على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب وإرضاء جميع زبائن المنظمة سواء الداخليين أو الخارجيين.

4. **هندسة القيمة:** يقوم هذا الأسلوب على فكرة الجمع بين تحقيق الإنتاجية المستهدفة سواء أكانت من خلال إقامة المشروعات أو تقديم السلع والخدمات.

## المحور الرابع / الجانب العملي

### أولاً: وصف خصائص عينة البحث

تبين الجداول (1)، (2)، (3)، وصفاً لخصائص الأفراد المبحوثين في الكليات من حيث:

1. **التحصيل الدراسي:** يتبين من الجدول (1) إن نسبة المستجيبين من حملة شهادة الماجستير بلغت (37%) في حين شكلت نسبة المستجيبين من حملة الدكتوراه (63%)، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة قد تم بناء مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم بناءً عالياً.

### جدول رقم (1)

#### التحصيل الدراسي للأفراد المبحوثين

التحصيل الدراسي	العدد	%
ماجستير	11	37
دكتوراه	19	63
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

2. **عدد سنوات الخدمة:** تشير معطيات الجدول (2) ان عدد سنوات الخدمة من (11-20) سنة أخذت أعلى نسبة والبالغة (40%) وهذا يدل على الخبرة المتراكمة في العمل التي تحملها هذه العينة وتلتها الفئة العمرية (6-10) بنسبة (27%) ومن ثم الفئة العمرية (21-30) بنسبة (13%) وتلتها الفئات العمرية (5 - فاقل و35- فأكثر) بنسبة 10%.

## الجدول رقم (2)

## توزيع الأفراد المبحوثين حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخدمة
10	3	5 فأقل
27	8	10-6
40	12	20-11
13	4	30-21
10	3	35 - فأكثر
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

3. **العمر:** تشير معطيات الجدول (3) ان غالبية أفراد عينة البحث والبالغة نسبتهم (43%) تتراوح أعمارهم ما بين (36-40) في حين شكل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (31-35) المرتبة الثانية ضمن الأفراد المبحوثين بنسبة (37%) وتليها الفئة العمرية (41-45) (46- فأكثر) بنسبة (10%) وهذا ما يشير إلى ان غالبية أفراد العينة هم من متوسطي العمر وذوي قدرة عالية على العطاء.

## جدول رقم (3)

## توزيع الأفراد المبحوثين حسب الفئات العمرية

الفئات	العدد	%
30-25	---	---
35-31	11	37
40-36	3	10
45-41	3	10
46-فأكثر	13	43
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

## ثانيا: مواقف المستبينة آراؤهم من متغيري البحث:

## 1. مواقف المستبينة آراؤهم من متغير الاستثمار في رأس المال البشري

تشير معطيات الجدول (4) ان نسبة الاتفاق الإجمالي على توفر هذا المتغير قد بلغت (58 %) فيما شكلت نسبة المحايدون (22 %) وكانت نسبة غير متفقين على توفر هذا المتغير هي (20 %)، وان الذي عزز من هذا الاتفاق هو المتغير (X6) الذي ينص على ان كليتنا تعني بالوضع الصحي للأفراد العاملين فيها من خلال توفيرها للمراكز الصحية داخل الجامعة وذلك بنسبة اتفاق (73 %) بوسط حسابي وانحراف معياري بلغت قيمته (2.67)، (0.47) على التوالي.

## جدول رقم (4)

## النتائج الإحصائية للمتغير المستقل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		محايد		اتفق		المتغير
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.42	2.47	13	4	27	8	60	18	X1
0.44	2.57	10	3	23	7	67	20	X2
0.40	2.37	17	5	30	9	53	16	X3
0.42	2.47	10	3	33	10	57	17	X4
0.39	2.33	30	9	7	2	63	19	X5
0.47	2.67	7	2	20	6	73	22	X6
0.41	2.00	40	12	20	6	40	12	X7
0.37	2.40	17	5	27	8	57	17	X8
0.37	2.13	37	11	13	4	50	15	X9
0.41	2.38	% 20		% 22		% 58		المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

## 2 . مواقف المستبينة آراؤهم من متغير الاداء المتميز:

تشير معطيات الجدول (5) الى ان نسبة الاتفاق الإجمالي على توفر هذا المتغير قد بلغت (59%) فيما شكلت نسبة المحايدون (28%) وكانت نسبة غير متفقين على توفر هذا المتغير هي (13%)، وان الذي عزز من هذا الاتفاق هو المتغير (X 16، X 17) اللذان ينصان على ان كليتنا تعمل على إجراء تعديلات مستمرة في بيئة العمل ، كالثقافة التنظيمية وسياسة الكلية وبنيتها وتعمل على تحسين قدرة العاملين فيها على الاداء من خلال برامج التدريب والتنمية وذلك بنسبة اتفاق بلغت (67%) وبوسط حسابي وانحراف معياري بلغ ( 2.57 ) ، ( 2.67 ) ، ( 0.44 ) ، ( 0.47 ) على التوالي.

## جدول رقم (5)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاداء المتميز

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		محايد		اتفق		المتغير
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	العبارات
0.41	2.40	20	6	20	6	60	18	X10
0.44	2.53	10	3	27	8	63	19	X11
0.40	2.37	20	6	23	7	57	17	X12
0.38	2.23	20	6	37	11	43	13	X13
0.42	2.47	13	4	27	8	60	18	X14
0.39	2.30	17	5	37	11	47	14	X15
0.44	2.57	10	3	23	7	67	20	X16
0.47	2.67	0	0	33	10	67	20	X17
0.43	2.50	13	4	23	7	63	19	X18
0.44	2.57	3	1	37	11	60	18	X19
0.42	2.46	% 13		% 28		% 59		المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

## ثالثاً: العلاقة والأثر بين متغيرات البحث

## 1. تحليل علاقات الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري والاداء المتميز:

يعني هذا المحور بمهمة التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى، التي تؤكد على أن ثمة علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.67) عند مستوى معنوية (0.05)، كما هو موضح في الجدول (6).

## جدول رقم (6)

## علاقة الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري والاداء المتميز

الاداء المتميز	المتغير المعتمد
0.67	المتغير المستقل
	الاستثمار في رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

## 2. تأثير الاستثمار في رأس المال البشري في الاداء المتميز :

يعني هذا المحور بالتحقق من صحة العلاقة الواردة في الفرضية الرئيسية الثانية، إذ يوضح الجدول (7) الخاص بتحليل الانحدار من أن الأنموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (10.5) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (5.72) عند درجتي حرية (1) , (28) ومستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.38)، حيث يشير هذا المؤشر إلى قدرة المتغير المستقل المتمثل في تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد بنحو (38%).



## جدول رقم (7)

## أثر الاستثمار في رأس المال البشري في الأداء المتميز

R <sup>2</sup>	F		الأداء المتميز		المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	B1	B0	المتغير المستقل
0.38	5.72	10.5	0.673	0.44	الاستثمار في رأس المال البشري

DF = (1, 28)

N = 30

P &lt;= 0.05

## المحور الخامس / الاستنتاجات والمقترحات

**أولاً: الاستنتاجات:** أبرز البحث مجموعة من الاستنتاجات يمكن عرضها على النحو الآتي:

1. من خلال الاطلاع على نتائج البحث تبين أن هناك ضعفاً في البرامج التدريبية وتنمية القدرات الذهنية للأفراد المبحوثين.
2. استنتجت الباحثة من خلال نتائج التحليل بأن هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء المتميز، وأن زيادة وتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي وبشكل ملحوظ إلى الزيادة في إمكانية تحقيق الأداء المتميز في الكليات المبحوثة خصوصاً والجامعة بشكل عام.
3. من خلال البيانات العملية التي حصلت عليها الباحثة من عينة البحث تبين أن نسبة الأساتذة الحاصلين على شهادة الدكتوراه كانت أكبر من نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير مما يدل على العناية بمسألة الاستثمار في رأس المال البشري وتعزيز قدراته.
4. استنتجت الباحثة أنه من الضرورة النظر إلى الأفراد العاملين على أنهم العنصر المهم والحقيقي المؤثر على نجاح المنظمات وعدم النظر إليهم على أنهم عنصر من عناصر الانتاج كرأس المال المادي والأرض.

**ثانياً: المقترحات:** استكمالاً للمتطلبات المنهجية فقد توصل البحث إلى المقترحات الآتية:

1. العناية بقطاع التعليم والبرامج التدريبية وذلك لدورها المهم والفاعل في تنمية قدرات الافراد الذهنية ومن ثم زيادة القيم المضافة لرأس المال البشري من حيث المعرفة المخزونة التي تتم ترجمتها إلى مهارات وتحويلها إلى تطبيقات تكنولوجية جديدة او تقوم بالإدارة الكفوءة للقوى العاملة والموارد المادية في آن واحد.
2. يجب أن يكون هناك علاقة وثيقة ما بين التعليم ومتطلباته من جهة واحتياجات سوق العمل من جهة أخرى، لتحقيق النجاح والتنمية في سوق العمل.
3. ضرورة العمل على إنشاء وحدة إدارية متخصصة وتشجيع العاملين ومساندتهم في الكليات المبحوثة خاصة والكليات عامة على الإبداع والابتكار والجرأة في عرض الأفكار والآراء الجديدة وذلك لتعزيز ادائهم وتحقيق التميز وتوفير التسهيلات العلمية والإدارية لهم.
4. العمل على توفير متطلبات تقنية المعلومات واستخدامها من قبل الأساتذة العاملين في الكليات المبحوثة وذلك لزيادة مهاراتهم وقدراتهم الشخصية ومن ثم تحسين أدائهم لأعمالهم.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين (intec)، (2004)، **عائد الاستثمار في رأس المال البشري**، الطبعة الأولى، دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
2. دريوش، دحماني محمد & عبد القادر، ناصور (2006)، **التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتنقى للدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي (17-18) أبريل / الجزائر.
3. ليندة، رقام، (2005)، **الموارد البشرية مصدر للأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الجزائر.
4. زايد، عادل محمد، (2011)، **الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز**، بحث مقدم إلى كلية التجارة جامعة القاهرة، العدد 33.
5. سعيد، كاظم فرج، (2010)، **الأثر التتابعي للتوجه والسلوك الاستراتيجيين في الأداء المتميز**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.

6. شريف، جلال سعد الملوك، (2002)، أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
7. عبد الصمد، سميرة & العقون، سهام، (2011)، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة، مدخل مواءمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية، الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة / الجزائر.
8. النداوي، مريم مصطفى، (1999)، خصائص إدارة الأفراد في العراق بالاستناد الى فلسفة الإدارة في اليابان: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

#### المراجع الأجنبية:

1. Blundell , Richard , Lorraine Dearden , Costas Meghir and Barbara Sianesi , ( 1999 ) , **Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy**, Fiscal Studie, vol. 20.
2. Goldin , Claudia , ( 2014 ) , **Human Capital** , Economics Harvard University and National Bureau of Economic Research , U.S.A.
3. Ivancevich, john, M. etal ( 1997 ) , **management : Quality and competitiveness** , 2nd edition , Irwin.
4. Luisma, r., calingo, ( 2002 ) , **the quest for global competitiveness throught national quality and business excellence awards published by the asian productivity organization Tokyo , japan , [www.apotokyo.org](http://www.apotokyo.org)**.
5. Mclellan anne & Bernstein, alan, ( 2003 ) **organizational excellence of Canadian institutes of health research** , report on plans and priorities for the fiscal (2002 – 2003), submitted to the parliament of Canada.
6. Pelleg, Eli, (2016), **Human Capital Strategy – a New Angle on HR**, Tefen Management Consulting Journal, New York.

7. Richards, Flora, (2011), **Factors AFFECTING Human Capital**, Business Management Journal, England.
8. Chinn, Diane, (2013), **what is Human Capital in an Organization**, General Human Resources, Canada.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
إدارة الأعمال

م/ استمارة الاستبانة

تحية طيبة وبعد:

تمثل استمارة الاستبانة هذه جزءاً من متطلبات إعداد البحث الموسوم (الاستثمار في رأس المال البشري مدخل لتحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل) .....

مع فائق الشكر والتقدير ...

الباحثة

أولاً: معلومات عامة

أ- العمر:

ب- الجنس: ذكر ( ) انثى ( )

ج- الشهادة: دكتوراه ( ) ماجستير ( )

د- عدد سنوات الخدمة في الكلية:

## ثانيا: الاستثمار في رأس المال البشري

ت	الفقرة	اتفق	غير متأكد	لا أتفق
1	تسعى كليتنا إلى تطوير الأفراد العاملين فيها.			
2	تعمل كليتنا على تحسين مستوى المعرفة والمهارات لدى الأفراد العاملين فيها.			
3	تستخدم كليتنا التدريب لتنمية القدرات الذهنية والفكرية لأفرادها وزيادة مهارتهم في العمل.			
4	تعتمد كليتنا إلى تحديد احتياجات الأفراد العاملين فيها من المهارة والمعرفة العلمية والثقافة المهنية.			
5	تستثمر كليتنا أوقات فراغ العاملين فيها في زيادة مهاراتهم ومعارفهم.			
6	تهتم كليتنا بالوضع الصحي للأفراد العاملين فيها من خلال توفيرها للمراكز الصحية داخل الجامعة.			
7	تنظر كليتنا الى الافراد العاملين فيها باعتبارهم أحد عناصر الإنتاج مثلهم مثل رأس المال المادي والأرض.			
8	تعمل كليتنا على إشباع حاجات ورغبات الافراد العاملين فيها			
9	تعمل كليتنا على توفير المنح والزومات والاتفاقيات الدراسية مع الدول الأخرى.			

## ثالثاً: الأداء المتميز

ت	الفقرة	اتفق	غير متأكد	لا أتفق
10	يملك الأفراد العاملون في كليتنا المهارات والقدرات والقدرة على الابتكار.			
11	تحصل كليتنا على التميز نتيجة المعرفة التي يمتلكها الأفراد.			
12	تعمل كليتنا على تشجيع الأفراد العاملين فيها من اجل تحقيق الأداء المتميز.			
13	تعمل كليتنا على تزويد الافراد العاملين بالمعلومات والأفكار لصالح تطور الكلية.			
14	تحصل كليتنا على ادائها المتميز نتيجة تجويد الخدمات التي تقدمها.			
15	تضع كليتنا معايير عالية بالنسبة لأداء الافراد العاملين فيها.			
16	تعمل كليتنا على إجراء تعديلات مستمرة في بيئة العمل، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها.			
17	تعمل كليتنا على تحسين قدرة العاملين فيها على الاداء من خلال برامج التدريب والتنمية.			
18	يملك الافراد العاملون في كليتنا قدرات تمكنهم من حل أي مشكلة قد تصادفهم أثناء أدائهم لعملهم.			
19	إن طبيعة العمل في كليتنا تشجع الأفراد العاملين فيها على استعمال عقولهم للتغلب على كل الصعاب التي تواجههم.			