



## توظيف سلوكيات القيادة الرشيقة لتعزيز الاستثمار في راس المال البشري

أ.د. غني دحام تناي الزبيدي  
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

أ.م. حسين وليد حسين  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Received: 12/8/2020

Accepted :20/9/2020

Published :FEBRUARY / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الإبداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



### مستخلص البحث

يهدف هذا البحث الى تحديد اهمية الدور الذي تمارسه القيادة الرشيقة في دعم برامج ومجالات الاستثمار في راس المال البشري، باعتباره اهم انواع رؤوس الاموال التي تمتلكها المنظمة ويحقق لها عوائد تفوق اضعاف المرات الكلفة التي تتحملها، وذلك لخصائصه النادرة والقيمة، اذ تم قياس القيادة الرشيقة من خلال ستة سلوكيات وهي (سلوكية التواضع، سلوكية الهدوء، سلوكية الحكمة، سلوكية الصبر، سلوكية الموضوعية، سلوكية الثقة) اما الاستثمار في راس المال البشري فتم قياسه من خلال عناصره الاربعة وهي (المهارات، المعارف، القدرات، الخبرات). وعلى الرغم من ذلك تعاني المنظمات المبحوثة من انخفاض الوعي بأهمية هذا النوع من الاستثمار ودور القيادة الرشيقة في تعزيزه، وهنا تبرز مشكلة البحث والذي حاول الباحثان معالجتها في اطار اهداف البحث. وقد تم تطبيق البحث في عدد من الكليات الاهلية العراقية المعترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومن اهم مبررات هذا البحث كون المتغيرات التي يحاول دراستها تمثل الاسس المعاصرة في ادارة وتوجيه المنظمات، لتتمكن من التحكم بمواردها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية، ومن ثم ترشيد قرارات الاستثمار التي تقوم بها. وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في صياغة فقرات البحث وتطبيقه، واذ اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والتي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المعايير والمؤشرات الجاهزة بعد تكييفها لتلائم البيئة العراقية. والتي تم توزيعها على عينة قوائمها (227) من اعضاء مجالس الكليات الاهلية التي تم اختيارها كميدان للتطبيق والبالغ عددها (24) كلية، واعتمد البرنامج الجاهز (SPSS) في معالجة البيانات. ومن ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها هي ان القيادة الرشيقة تمارس تأثير معنوي في دعم برامج الاستثمار براس المال البشري. اما الاصلالة/ القيمة الخاصة بالبحث فتتمثل بالربط بين متغيرين (القيادة الرشيقة، الاستثمار في راس المال البشري) في بحث واحد لتقديم اسهامه متواضعة في سد النقص بالمكتبة العراقية من خلال توفير مصدر جديد يجمع بين هذه المتغيرات.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** القيادة الرشيقة، الاستثمار، راس المال البشري، البيئة، منظمات الاعمال.

## المقدمة ومنهجية البحث

يمثل الاستثمار في راس المال البشري احدى التوجهات ذات الاهمية البالغة والضرورية بالنسبة لمنظمات الاعمال، وذلك لدوره البارز في مساعدتها على تحقيق التميز والنجاح في البيئة التي تعمل ضمنها، فضلاً عن اسهامها في مضاعفة الثروة والموارد المالية التي تمتلكها. لذا فقد توجهت هذه المنظمات الى انجاز العديد من الدراسات وخطط الاستثمار الخاصة بهذه الموارد الحيوية، والاستعانة بمجموعة من الخبرات والمختصين في هذا المجال، من اجل ضمان تعزيز قدرتها على التجديد والابتكار والتطوير لمواكبة المستجدات والتحديات، التي من الممكن ان تعيق تقدمها اتجاه تحقيق الاهداف التي تسعى اليها. كما تشكل سلوكيات القيادة الرشيقة المحركات الاساسية المعتمدة من قبل المنظمة للتكيف مع المستجدات في بيئتها الخارجية، للحفاظ على حصتها السوقية واستدامة ميزتها التنافسية، من خلال المرونة في تحريك مواردها وتوظيفها بما يترافق مع تلك المستجدات. ومن اهم الاستثمارات التي يتوجب القيام بها هي الاستثمار براس المال البشري، الذي يحقق جملة من العائدات المالية وغير المالية، التي تمكن المنظمة من تعزيز مجالات العمل الخاصة بها، لذا فقد تمثلت فكرة البحث في معرفة اهمية توظيف سلوكيات القيادة الرشيقة في تعزيز الاستثمار براس المال البشري. ويمكن مناقشة الخطوط المنهجية للبحث في اطار الاتي :

## مشكلة البحث

قد شهدت الادارة تطورات في طبيعة المتغيرات الخاصة بها عبر المراحل المختلفة لتطورها، ومن بين الموضوعات ذات الأهمية البالغة في الوقت الحاضر في مجال ادارة الاعمال هي (القيادة الرشيقة، الاستثمار براس المال البشري)، التي تحتاج الى المزيد من المناقشة المعرفية والنظرية، والتحليل العملي والعلمي للإسهام في استكمال مشوار الجهود الفكرية السابقة، ومن ثم تشخيص الخلل في بيئة العمل ذات التجديدات المتلاحقة التي لم تشبع بعد لتحديد طبيعة العلاقة بينهم. لذا من الضروري التأكيد على تعميق درجة الوعي بأهمية الاستثمار في راس المال البشري، وبشكل خاص في الكليات الاهلية التي سوف يتم تطبيق البحث فيها، والدليل على ذلك ان العديد من هذه الكليات تقوم بالاستغناء عن مواردها البشرية بكل سهولة، ولا تضع آليات وسياسات تعزز ولاء هذه الموارد القيمة بالنسبة لها. وفيما يخص العالم العربي والعراقي على وجه التحديد، ما زالت هذه المتغيرات في بدايتها والذي تبرز في ندرة البحوث والدراسات التي تناولتها سواء من الناحية النظرية ام التطبيقية، وبشكل خاص في القطاع التعليمي الاهلي، اذ تعتمد اغلب هذه المنظمات ومنها الكليات الاهلية المبحوثة قيادة بيروقراطية متسلطة، تعمل في عالم منعزل عن بيئتها الخارجية، وعليه لكي تنجح في الحفاظ على موقعها في القطاع الذي تعمل ضمنه، تحتاج الى قيادة رشيقة ذات سلوكيات مرنة، في التعامل مع هذه المواقف والظروف المحيطة بها، اذ اشارت مشكلة البحث الى قلة الادراك المعرفي لدى الادارة العليا في المنظمات ميدان التطبيق حول اهمية توظيف سلوكيات القيادة الرشيقة في تعزيز الاستثمار براس المال البشري، وما هي طبيعة العلاقات التي تجمع بينهما. ويمكن اشارة بعض التساؤلات من هذه المشكلة :

1. ماذا تعني القيادة الرشيقة، وما هي أهم السلوكيات التي تعتمدها في التطبيق؟
2. ما المقصود بالاستثمار في راس المال البشري بالنسبة لمنظمات الاعمال، وما هي أهم عناصره؟
3. ما مستوى امتلاك الكليات الاهلية المبحوثة لسلوكيات القيادة الرشيقة؟
4. ما مستوى تطبيق الكليات الاهلية المبحوثة للاستثمار في راس المال البشري؟
5. هل يتوفر وعي كاف لدى القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة بطبيعة الترابط بين القيادة الرشيقة والاستثمار في راس المال البشري ؟

## اهمية البحث

تم تلخيص اهمية البحث في جانبين هما :

1. الأهمية النظرية : تبرز اهمية البحث العلمية النظرية، في ضوء المتغيرات التي سيتم دراستها، التي تشكل احدى المفاهيم الادارية المعاصرة، العاكسة لتوجهات المنظمات الناجحة والقادرة على ديمومة عملياتها، في اطار بيئتها الديناميكية. ورغم تلك الاهمية الا ان ما كتب عنها وعلى نحو خاص (القيادة الرشيقة ، والاستثمار في راس المال البشري)، ما زال يمتاز بالندرة على مستوى الدراسات العربية والعراقية على نحو خاص، اما الجمع بينها فحتى على مستوى العالم يمتاز بالندرة النسبية في حدود اطلاع الباحث.

2. الأهمية التطبيقية : تبرز الأهمية الميدانية للبحث من خلال عينة البحث والتي تتضمن بأعضاء مجالس عينة من الكليات الأهلية العراقية، فضلاً عن محاولة نقل تجارب الدول المتقدمة الى البيئة العراقية، من خلال اعداد مقياس وفق عدد من المؤشرات والمعايير العالمية، لقياس علاقات الترابط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة، بتفصيلها المحددة في المخطط الفرضي للبحث، لتقديم نموذج جديد خاص بالبيئة العراقية. ومن ثم اقتراح مجموعة من الآليات، التي تمثل حلول للمشكلات التي تواجه المنظمات المبحوثة، وبقدر تعلق الامر بالمتغيرات المبحوثة.

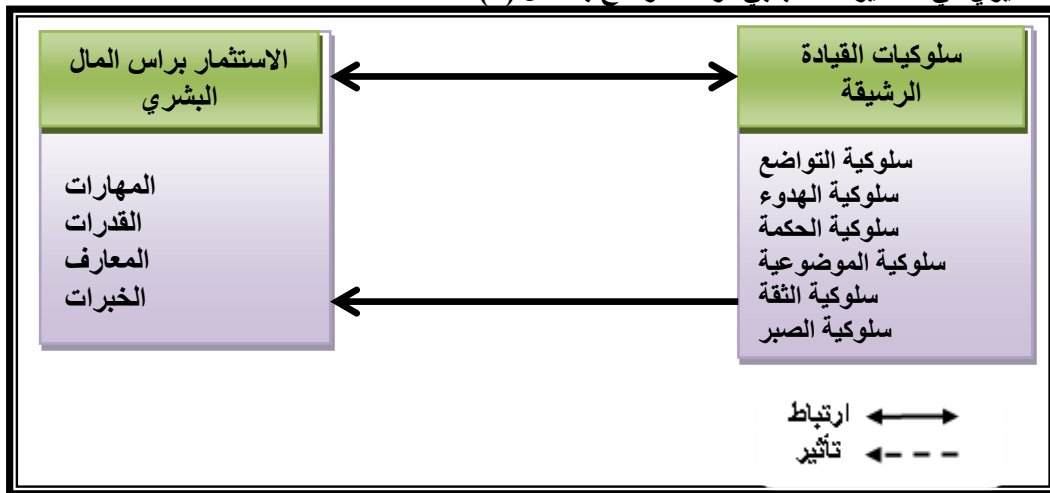
## اهداف البحث

تتلخص اهداف البحث بالاتي :

1. مناقشة مجموعة من الركائز الفلسفية لعدد من الدراسات السابقة، لتقديم اضافة نظرية متواضعة تخص القيادة الرشيقة واهم سلوكياتها والاستثمار براس المال البشري في المنظمات المعاصرة.
2. التعرف على درجة الاهتمام بسلوكيات القيادة الرشيقة في المنظمات المبحوثة، من خلال تشخيص واقعها واهميتها النسبية.
3. التعرف على درجة اهتمام المنظمات المبحوثة بالاستثمار في راس المال البشري، من خلال تشخيص واقعها واهميتها النسبية.
4. تشخيص درجة اسهام سلوكيات القيادة الرشيقة في الاستثمار براس المال البشري للمنظمات المبحوثة في ظل علاقات الترابط والتأثير.

## مخطط البحث الفرضي

كما يلخص مخطط البحث طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة، لتوضيح كيفية تأثير المتغير التفسيري في المتغير الاستجابي، وكما موضح بالشكل (1)



شكل (1) مخطط البحث

## فرضيات البحث :

وبالاستناد الى مخطط البحث فقد تم صياغة فرضيتان رئيسة للبحث :

1. الفرضية الرئيسية الاولى : "توجد علاقة ترابط معنوية واحصائية بين سلوكيات القيادة والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة".
- الفرضية الفرعية الاولى : " توجد علاقة ترابط معنوية واحصائية بين سلوكية التواصل والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة".
- الفرضية الفرعية الثانية : " توجد علاقة ترابط معنوية واحصائية بين سلوكية الهدوء والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة".
- الفرضية الفرعية الثالثة : " توجد علاقة ترابط معنوية واحصائية بين سلوكية الحكمة والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة".
- الفرضية الفرعية الرابعة : " توجد علاقة ترابط معنوية واحصائية بين سلوكية الموضوعية والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة".

- الفرضية الفرعية الخامسة : " توجد علاقة ترابط معنوية واحصائية بين سلوكية الثقة والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة " .
- الفرضية الفرعية السادسة : " توجد علاقة ترابط معنوية واحصائية بين سلوكية الصبر والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة " .
- 2. الفرضية الثانية : " توجد علاقة تأثير معنوية واحصائية بين سلوكيات القيادة والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة " .
- الفرضية الفرعية السابعة : " توجد علاقة تأثير معنوية واحصائية بين سلوكية التواضع والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة " .
- الفرضية الفرعية الثامنة : " توجد علاقة تأثير معنوية واحصائية بين سلوكية الهدوء والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة " .
- الفرضية الفرعية التاسعة : " توجد علاقة تأثير معنوية واحصائية بين سلوكية الحكمة والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة " .
- الفرضية الفرعية العاشرة : " توجد علاقة تأثير معنوية واحصائية بين سلوكية الموضوعية والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة " .
- الفرضية الفرعية الحادية عشر : " توجد علاقة تأثير معنوية واحصائية بين سلوكية الثقة والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة " .
- الفرضية الفرعية الثانية عشر : " توجد علاقة تأثير معنوية واحصائية بين سلوكية الصبر والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة " .

### ادوات البحث

وقد اعتمد الباحثان الاستبانة في جمع البيانات وفقاً للمؤشرات العالمية بعد تكييفها لتلائم البيئة العراقية إذ اعتمد نموذج (Ijungblom, 2012) في تصميم فقرات سلوكيات القيادة الرشيقة، اما الاستثمار براس المال البشري فقد اعتمد نموذج (Krasniqi & Topxhiu , 2016) في صياغة فقراته. كما استخدم الباحثان البرامج الاتية (SPSS. V21, AMOS & Excel) في معالجة بيانات البحث وبما يتوافق مع اهدافه .

### عينة البحث والمجتمع

اما مجتمع وعينة البحث فقد تمثل مجتمع البحث بالكليات الاهلية المعترفة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية للعام 2020/2019. اما عينة البحث فقد استعملت طريقة العينة العمدية في اختيارهم والمتمثلة بأعضاء مجلس الكلية الاهلية (الرافدين، التراث ، المنصور، المأمون، المعارف، شط العرب، بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة الاسلامية، جامعة الامام جعفر الصادق (ع)، الامام بلد، المستقبل، الاسراء، المصطفى، الصفوة، النخبة، النسور، جامعة اوروك، اشور)، إذ تم توزيع (227) استبانة، تم استرجاعها بالأكمل، ومن ابرز خصائص العينة المبحوثة، ان نسبة الذكور شكلت (85%)، في حين نسبة الاناث (15%)، وعلى مستوى العمر فإن (52) منهم أي ما نسبته (23%) من عينة البحث تراوحت أعمارهم بين (26-40 سنة)، وأن (38%) تتراوح أعمارهم ما بين (41-55 سنة)، وان النسبة الاكبر التي بلغت (39%) ممن هم فوق سن 56 سنة فاكثروا. اما خصائص العينة بحسب الشهادة فإن ما نسبته (77%) من أجمالي العينة هم من حملة (شهادة الدكتوراه)، في حين أن ما نسبته (23%) لديهم (شهادة الماجستير). وفيما يخص سنوات الخدمة أن ما نسبته (11%) من أجمالي العينة لديهم خدمة (أقل من خمسة سنوات)، في حين أن ما نسبته (19%) من أجمالي العينة لديهم خدمة من (5-10 سنوات)، و أن ما نسبته (29%) لديهم خدمة تراوحت بين (11-20 سنة)، واخيرا (93) من افراد العينة ، لديهم خدمة اكثر (21 سنة) وهي النسبة الاكبر إذ بلغت (41%). اما العنوان الوظيفي فإن ما نسبته (11%) من عينة البحث شغلوا منصب (العميد)، في حين أن ما نسبته (16%) شغلوا منصب (معاون عميد)، اما النسبة الاكبر فقد شغلوا منصب (رئيس قسم) اي ما يشكل (73%) من عينة البحث. وفيما يخص اللقب العلمي فان نسبة حملة لقب (استاذ مساعد) بلغت (41%)، وبالمرتبة الثانية جاء لقب (استاذ) بنسبة (28%) اما حملة لقب (المدرس) فقد جاءوا بالمرتبة الثالثة بنسبة (22%)، واخيراً جاء لقب (المدرس المساعد) بنسبة (9%)، وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسب المشار اليها سابقاً.

## مراجعة الأدبيات النظرية

## القيادة الرشيقة

يُعد مفهوم سلوكيات القيادة الرشيقة مفهوماً معاصرة إذ برزت الكثير من الدراسات الفكرية التي تؤكد أهميته، والنضج الذي بلغه في الآونة الأخيرة. ومن زاوية دور سلوكيات القيادة الرشيقة في الميزة التنافسية عرفت بانها : "منهجية سهلة الفهم تساعد المنظمة على تحقيق التفوق التنافسي، من خلال تنفيذ الأنشطة والمهام " (Lopez-Fresno , 2012 : 90)، أما وفق مدخل الأهداف فقد عرفت بانها : "السلوكيات التي تحدد الأهداف وتؤثر على الموارد البشرية، وذلك بالإقناع وبناء فرق العمل وتحفيزهم لتحقيقها حتى وان تعارضت مع أهدافهم الخاصة" (Rao , 2013 : 144) ، ومن وجهة نظر سلوكية عرفت بانها : " السلوكيات والمعتقدات التي تركز على تحفيز الموارد البشرية واحترامهم، وتحسين بيئة العمل لاستثمار الموارد بأفضل كفاءة" (Emiliani & Emiliani , 2013 : 409). وباعتبار سلوكيات القيادة الرشيقة نظام فقد عرفت بانها : " نظام منهجي يركز على تنفيذ برامج التحسين المستمر، والاهتمام بتلبية احتياجات الزبون الداخلي والخارجي، لضمان تحقيق التطوير طويل الامد للمنظمة ككل" ( : 2014 Dombrowski & Mielke , 566). أما وفق وجهة نظر الزبون فقد تم تعريفها بانها : "نظام منهجي يدعم برامج التحسين المستمر ونظام الانتاج الرشيق، وذلك بالتركيز على احتياجات الزبون" ( : 2014 Andersson & Andersson , 12). كما عرفت بانها : " المهارات الرشيقة المعتمدة في التعامل مع الموارد البشرية، لتشجيعهم وتحفيزهم على العمل بروح فرق العمل والتعاون الجماعي" ( : 2015 Ariratana el at , 332) ، وبالتركيز على ادارة الذات فقد عرفت بانها : " السلوكيات القيادية التي تهتم بتعزيز قدرة الموارد البشرية على ادارة انفسهم، وتقديم الدعم لهم عند تنفيذ انشطتهم ومهامهم داخل المنظمة" ( : 2015 Aij el at , 202)، وبالتركيز على جانب الاستراتيجية عرفت سلوكيات القيادة الرشيقة عرفت بانها : " احد الاساليب القيادية المعتمدة لتنفيذ استراتيجية المنظمة واستدامة ميزتها التنافسية، مع مراعاة المرونة والتكيف" ( : 2015 Hashmi el at , 375)، كما عرفت بانها : "السلوكيات القيادية الهادفة لتحقيق التحسين المستمر والتكيف مع التغييرات البيئية للحفاظ على الميزة التنافسية الخاصة بالمنظمة" ( : 2017 Thuresson & Ostman , 27). وعليه يرى الباحثان ( : 2019 Cruz & Wang , 12) سلوكيات القيادة الرشيقة بانها : "احدى التوجهات المعاصرة الهادفة الى تعزيز مستويات الاداء من خلال تعزيز العلاقات بين كافة الجهات ذات العلاقة بعمليات المنظمة" . وبعد مناقشة التعريفات السابقة يمكن تعريف سلوكيات القيادة الرشيقة اجرائياً بانها : "السلوكيات القيادية التي تهتم باستثمار موارد المنظمة في تحقيق اهدافها واستراتيجيتها، من خلال المرونة والرشاقة في التعامل مع المستجدات التي تحدث في بيئتها". كما تم تقسيم مزايا القيادة الرشيقة في منظمات الاعمال الى ثلاثة مستويات وهي : "مستوى العمليات، مستوى الاداري، والمستوى الاستراتيجي" ، اما الدراسة التي قام بها ( Amer & : 2015 Shaw , 273) فقد استنتجت بان (80%) من الجهد المبذول من قبل المنظمات لتحقيق الرشاقة، يبرز في سلوكيات وممارسات القيادة التي تعمل ضمنها، وان (20%) فقط يبرز في الادوات والايهزة والمعدات التي تستخدمها في عملياتها. وعليه تشكل القيادة الرشيقة احدى المحركات الاساسية التي تساعد المنظمة على تحقيق النجاح في تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بها، في ظل الموارد المحدودة التي تمتلكها . وتم تحديد ابرز الاهداف التي تسعى الى تحقيقها القيادة الرشيقة بالاتي (Lopez-Fresno , 2012 : 91-92):

1. تسهيل عملية التغيير الثقافي.
2. تحقيق التحسين المستمر والسريع.
3. اشراك جميع الموارد البشرية في عملية التحسين المستمر.
4. تسهيل ودعم عمليات التعلم المستمر.

وبشكل عام فقد اتفق عدد من الباحثين على وجود خمس مبادئ اساسية للقيادة الرشيقة والتي تم تحديدها بالاتي وبالاستناد الى افكار هؤلاء الباحثين وهي (Marksberry & Hughes , 2011 : 3) :

1. الادارة المستهدفة: هنا تحاول القيادة الرشيقة تحقيق التلازم بين اهداف المنظمة، واحتياجات زبائنها الموجدين في البيئتين الداخلية والخارجية، من اجل تحقيق التوافق على المدى القصير والطويل للوصول الى اهدافها الاستراتيجية.

2. ثقافة التحسين : يركز هذا المبدأ على جميع المواقف والسلوكيات التي تتضمنها القيادة الرشيقة والتي تؤكد على التحسين المستمر لضمان تحقيق التكامل، لمنع فشل الاستفادة من الفرص التي تواجه المنظمة في بيئتها.
3. تطوير الذات : يؤكد هذا المبدأ على اهتمام القيادة الرشيقة بتطوير المهارات الخاصة بها، واكتساب الحديثة منها سواء بشكل فطري او بشكل متعلم، باعتباره قدوة ومدرب للآخرين ومن ثم لمساعدتهم على الارتقاء بمستويات ادائهم .



4. تعزيز مؤهلات الموارد البشرية : يهتم هذا المبدأ بتعزيز عمليات التعلم التنظيمي، ومشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه الموارد البشرية في العمل، من أجل القضاء على القضايا الروتينية في العمل، وبشكل خاص في المنظمات الخدمية أكثر منه بالنسبة للمنظمات الانتاجية .

5. التقدم لخلق القيمة : وهذا يؤكد اهتمام القيادة الرشيقة بتحديد الاماكن الوظيفية، والموارد البشرية التي يمكن من خلالها اضافة قيمة للمنظمة، وبشكل خاص في الخطوط الامامية الخاصة بها واخبارهم ما مطلوب منهم بشكل صريح .

اما اهم السلوكيات التي يمكن اعتمادها في دراسة القيادة الرشيقة داخل المنظمة المبحوثة فهي : 1- سلوكية التواصل : تتمثل بالسلوكيات الاخلاقية التي تعتمد عليها القيادة الرشيقة عند التعامل مع مواردها البشرية، وتقبل طريقة تفكيرهم واخذ آرائهم ومقترحاتهم في تنفيذ عمليات المنظمة ( Schipper & Swets, 2010: 45). 2- سلوكية الهدوء : أي تعامل القيادة مع المشكلات والمواقف الحرجة التي تصادفها في العمل بهدوء وعدم الارتباك عند اتخاذ القرارات للتعامل معها لضمان عدم التأثير على مستقبل المنظمة بصورة عكسية (Schwagerman & Ulmer , 2013 : 5). 3- سلوكية الحكمة : أي قدرة القيادة الرشيقة على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة لديها وطبيعة الانشطة والمهام الواجب تنفيذها داخل المنظمة، من أجل تحقيق اهدافها واستدامة ميزتها التنافسية (Halling & Renstrom , 2015 : 1509). 4- سلوكية الصبر : أي تقبل القيادة التأخير وعدم الاستعجال عند التعامل مع الفرص او التحديات، من أجل تحقيق الامتيازات والنجاحات الخاصة بمنظمتها (Puvanasvaran el at , 2016 : 456). 5- سلوكية الموضوعية : أي قدرة القيادة على تقييم انجازات مواردها البشرية بصورة عقلانية، بعيداً عن التحيز او الميول الشخصية، وبغض النظر عن العديد من العوامل الثانوية المؤثرة عليها (Mulders , 2016 : 22). 6 - سلوكية الثقة : أي امتلاك القيادة الثقة بإمكانياتهم وقدراتهم على تنفيذ ما مطلوب بهم، وبشكل خاص في الظروف الحرجة والاستثنائية (Thuresson & Ostman, 2017 : 30). وبعد الاطلاع على ما ذكر اعلاه يمكن تلخيص اهمية دراسة سلوكيات القيادة الرشيقة في المنظمات المعاصرة من وجهة نظر الباحثان كجواب لهذا السؤال بانها : تمثل المحرك الاساسي لكافة النجاحات التي تحقها المنظمات، وبشكل خاص الكبيرة منها التي تعمل في الكليات الاهلية، كما تشكل المحفز الاساسي لتطوير مقدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية العاملة فيها، من خلال تشجيع عمليات التنسيق والاتصال بينهم وبغض النظر عن المستويات الادارية التي يعلموا فيها، كما تبرز اهميتها في دورها المهم لدعم عمليات التحسين المستمر لاستثمار الموارد المتاحة لدى المنظمة، بأفضل شكل لتلبية متطلبات الجودة هذا من جانب، وتقليل الضياعات والهدر فيها من جانب اخر، بالشكل الذي يساعدها على استدامة ميزتها التنافسية واستمراريتها لأطول فترة ممكن، للحفاظ على حصتها السوقية مقارنة بالمنظمات الاخرى العاملة بعد ضمن نفس القطاع.

### الاستثمار براس المال البشري

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للاستثمار براس المال البشري صعوبة، لاتساع مجالاته، إذ عرف بانه : " المدخلات التي تستحصلها المنظمة بواسطة الاستثمار في التدريب مواردها البشرية واستخدامها في التفوق على المنظمات الاخرى وتعزيز ميزتها التنافسية" (Yaping & Fang , 2007 : 30)، ينضح من هذا التعريف اهمية الاستثمار براس المال البشري في تحقيق التفوق والتميز للمنظمة . كما تم تعريفه ومن جهة اخرى بانه : " الاضافات التي تتمكن المنظمة تحقيقها في الجوانب المالية، من خلال تحملها تكاليف في مجال تطوير مواردها البشرية، وانعكاس تلك النتائج في الاداء الانتاجي الخاص بها" (Mohammed el at , 2012 : 128) يتضح من هذا التعريف طبيعة العلاقة بين التكاليف والايرادات الخاصة بالاستثمار براس المال البشري ودوره في الاداء الانتاجي للمنظمة . وبالتركيز على المسؤولية الاجتماعية للمنظمة عرف الاستثمار براس المال البشري بانه " احدى مبادرات المنظمة لتقديم موارد بشرية ذات سلوكيات صديقه البيئة الخاصة بها" (Imhangbe, 2010 : 3)، ووفق منهج التطوير الذاتي عرف الاستثمار براس المال البشري بانه "سلسلة من الاستثمارات تقوم بها الموارد البشرية لتطوير ذاتهم، لتحسين درجة مساهمتهم في خدمة المنظمة، لتعزيز مكانتهم فيها، ومن ثم تهيئة فرص عمل افضل" (Giziene el at , 2012 : 107)، وبالتركيز على مدخل اتخاذ القرارات عرف بانه "سلسلة من القرارات تتخذها المنظمة لتعزيز درجة مرونة مواردها البشرية، للتعامل مع المواقف الاستثنائية التي تواجههم اثناء العمل، فضلاً عن مواكبة التغييرات الخارجية". كما تم تعريف الاستثمار براس المال البشري بانه : " الانشطة التي تركز على تقوية شخصية الموارد البشرية القيادية داخل المنظمة، ومن ثم درجة التزامهم اتجانبها وولائهم" (Shelest , 2015 : 84). وبعد الاطلاع على التعاريف التي سبق مناقشتها يمكن تعريف الاستثمار براس المال البشري اجرائياً بانه : "سلسلة من القرارات المتخذة داخل المنظمة، لإنجاز مجموعة من البرامج المكلفة من الناحية المالية، لتعزيز

خبرات ومقدرات مواردها البشرية ومهاراتهم ومعرفهم، لتشكل لتحقيق التميز والتفوق، واستدامة ميزتها التنافسية ومن ثم تحقيق المردودات المالية". وقد تمت الإشارة الى اهمية الاستثمار براس المال البشري باعتباره نشاط لا تختلف عن نشاط المنظمة وحجمها او طبيعة قطاعها، لكونه يسهم في تعزيز فاعليتها، وتقوية صحتها ومناعتها التنظيمية (82: Armstrong, 2009)، فضلاً عن اهميته في عمليات البحث العلمي، واستثمار النتائج الخاصة به لتنفيذ برامج التحسين المستمر الخاصة بالمنظمة، (11: Yu et al , 2009)، وعليه يستنتج الباحث بان الاستثمار براس المال البشري يسهم في تعزيز السمات المتميزة التي تمتاز بها المنظمة، فضلاً عن تعزيز صورتها الذهنية في مجتمعها.

ويسهم الاستثمار في راس المال البشري في مساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها من ثلاثة جهات نظر وهي "منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو"، وهي المنظورات الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازنة التي تمثل ابرز ادوات تقييم الاداء وبذات الاتجاه تمت الإشارة الى ان هذا الاستثمار يمارس دور مهم في تشغيل الموارد الاخرى التي تمتلكها المنظمة، وتوظيفها بالشكل الذي يتوافق مع الاهداف التي تسعى اليها ، وهذا ينعكس بدوره في ابقاء المنظمة بعيدة عن المنظمات المنافسة لها في القطاع الذي تعمل ضمنه، لكونه يزودها بالمواهب ذات الخصائص الفريدة من نوعها (30: Yaping & Fang , 2007). كما تم تقديم نظريات اخرى خاصة بالاستثمار في راس المال البشري منها (Potetiene & Tamasauskiene , 2013):

1. نظرية شولتز : الذي ركز في نظريته على اهمية الاستثمار في التعليم، وضرورة العمل على تحويل الاهتمام من الاستثمار في الموارد المادية الى الاستثمار في الموارد غير المادية، التي يتقدمها الموارد البشرية، اذ اكد بان النمو في راس المال البشري يمثل اهم سمات النظام الاقتصادي المتقدم في الوقت الحاضر، والذي ينعكس على تقدم وتطور المنظمات والدول في آن واحد .

2. نظرية بيكر : حاول الباحث تلخيص فكرة نظريته بدراسة تأثير الاستثمار في تدريب الموارد البشرية، على الدخل المادي وغير المادي الذي يمكن للمنظمة تحقيقه، لضمان الحفاظ عليها وعدم خسارتها بسبب الهجرة او التقاعد او غيرها من الظروف، وذلك من خلال البرامج الخاصة بتحقيق التراكم المعرفي داخل المنظمة .

3. نظرية مينسر : الذي فسر الاستثمار في راس المال البشري من خلال المقارنة بين مقدرات التكاليف التي تتحملها المنظمة في البرامج التدريبية، والعوائد التي يتم الحصول عليها من هذه البرامج، وقد توصلت الى وجود علاقة ايجابية بين الاستثمار في راس المال البشري وبين زيادة الانتاجية الخاصة بهم وبمنظمتهم، والذي بدوره سوف ينعكس في زيادة مقدار الإيرادات التي تحصل عليها، ومن ثم تعزيز الاجور والحوافز التي تعتمد عليها للحفاظ على مواردها البشرية> .

تقريباً تم تحديد ابرز خصائص الاستثمار في راس المال البشري بالاتي (44-45: Akhtar el at , 2015):

1. لا يمكن فصل نتائجه عن الموارد البشرية، ومن ثم لا يمكن استثمارها الا في حاله بقاء هذه الموارد داخل المنظمة.

2. محدودية الفترة الزمنية التي يمكن الاستثمار بها لصالح المنظمة لارتباطها الوثيقة بالموارد البشرية، ففي الحالة التي تقرر فيها هذه الموارد ترك المنظمة، عندها سيتوقف الاستفادة من نتائج الاستثمار فيها.

3. عدم مرئية النتائج التي يحققها لارتباطها بالمعارف والمقدرات والخبرات الخاصة بالموارد البشرية، ومن ثم فهي نتائج غير ملموسة.

ومن ابرز مكونات الاستثمار براس المال البشري التي ستعتمد في دراسة الجانب التطبيقي للبحث الاتي :

1- المهارات : المتمثلة بمهارة الموارد البشرية الجسدية، التي تمكنهم من تنفيذ النشاطات والمهام الخاصة بهم، بشكل جيدة خلال الفترات الزمنية المحددة لهم (3: Blundell el at , 1999). 2- الخبرات : المتمثلة بالموجودات غير الملموسة المعتمدة من قبل الموارد البشرية عند تنفيذ العمليات الخاصة بها، وبشكل خاص تلك قائمة على المعرفة (281: Nistor , 2007). 3- المعارف : الاشياء الضمنية او الظاهرية التي تعتمد عليها الموارد البشرية، في تنفيذ مهامها، واعتمادها في اتخاذ القرارات لمعالجة المشكلات التي تواجههم (108: Dalpati el at , 2011). 4- القدرات : مجموعة من السلوكيات الواقعية المستخدمة في تحقيق اهداف الموارد البشرية واهداف منظماتهم (84: Shelest , 2015). اذن بعد الاطلاع على ما ذكر اعلاه يتضح الاهمية المتميزة لدراسة الاستثمار في راس المال البشري من وجهة نظر الباحثان في تزويد المنظمة بالمهارات والمعارف والمقدرات والخبرات اللازمة لاختيار الاستراتيجية المناسبة التي تعتمد عليها في تحقيق اهدافها، للتفوق والتميز ضمن قطاع الاعمال الخاص بها، فضلاً عن تحريك الموارد الاخرى التي تمتلكها، واستثمارها بالكفاءة المطلوبة لتعزيز عمليات الابداع والابتكار الخاصة بها، بالشكل الذي يضمن تعزيز الحصة السوقية الخاصة بالمنظمة والابتعاد عن المنظمات الاخرى، كما تبرز اهمية هذا الاستثمار في تعزيز القيمة السوقية مقارنة بقيمتها الدفترية، باستخدام التراكم المعرفي التي يسهم في تحقيقه، من خلال المحافظة على

الموارد البشرية ذات الخصائص النادرة التي يصعب استبدالها او محاكاتها بسهولة، والتي تمثل اساس التفرد بالعمل.

### الاسس النظرية لعلاقة سلوكيات القيادة الرشيقة بالاستثمار في راس المال البشري

يمكن باستخدام سلوكيات القيادة الرشيقة التصدي للمعوقات التي تواجه الاستثمار براس المال البشري، اذ يمكن من خلال سلوكية الثقة تطوير المهارات القيادية اللازمة لمساعدة المنظمة على التعامل مع المستجدات البيئية، ومن ثم تحديد استراتيجية استثمارية التي تركز مباشر على الاستثمار براس المال البشري (153 : McCallum & O'Connell, 2009). اما سلوكية الصبر فهي تساعد القيادة الرشيقة في بناء الثقافة واتخاذ القرارات الساندة للاستثمار براس المال البشري، لضمان الانتظار وعدم الاستعجال في تحقيق النتائج المطلوبة (740 : Rondeau el at , 2009). وهذا يتوافق مع اهمية سلوكية الهدوء في السيطرة على الجوانب العاطفية وعدم فقدان الاعصاب عند التعامل مع القضايا ذات العلاقة بالاستثمار براس المال البشرية وخاصة في المواقف الحرجة والاستثنائية (30 : Singh , 2010)، كما ان اعتماد سلوكية الموضوعية في قياس الاداء الخاصة بالاستثمار براس المال البشري يعزز من الجهود المبذولة في هذا المجال (57 : Jamal & Saif , 2011). كما ان نجاح هذا الاستثمار فهو يحتاج السلوكية الحكمة التي تمتاز بها القيادة الرشيقة لبناء وصف فلسفي لطبيعة المجالات التي يتوجب الدفع نحوها (Khan & Altaf, 2015, 262: )، وعليه تعزز سلوكية التواضع عمليات بناء فرق العمل لضمان توفير الاتصالات وتبادل المعرفة اللازمة لدعم برامج الاستثمار براس المال البشري (13 : Rego el at , 2017).

وعليه يرى الباحثان ان القيادة الرشيقة تتعامل مع الاستثمار في راس المال البشري باعتباره المحرك الرئيس، لكي تصبح منظماتهم راندة في ظل البيئة التي تعمل ضمن حدودها، كما تؤكد على اهمية تلبية احتياجات الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، من اجل تمكينهم وتعزيز ولانهم للمنظمة لضمان قدرتهم على العمل حتى في ظل حالات عدم التأكد التي تواجههم في العمل، لذا يمكن القول بان القيادة الرشيقة هي الجهة المسؤولة عن توظيف الافراد داخل المنظمة، واتخاذ القرارات الخاصة بتطويرهم وتحديث مقدراتهم وهذا هو جوهر الاستثمار في راس المال البشري.

### تحليل البيانات وتفسير النتائج

تشخيص واقع متغيرات المبحوثة

يلخص الجدول (1) ابرز نتائج تشخيص واقع المتغيرات المبحوثة وابعادها الفرعية في ظل اجابات العينة المبحوثة، وكما يأتي :

جدول (1) تشخيص واقع المتغيرات المبحوثة

ت	الابعاد	النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	سلوكية التواضع	75.2%	3.96	0.59	0.15
2	سلوكية الهدوء	74.4%	4.01	0.60	0.15
3	سلوكية الحكمة	74.8%	4.01	0.66	0.17
4	سلوكية الموضوعية	73%	3.95	0.66	0.17
5	سلوكية الثقة	76%	4.06	0.63	0.15
6	سلوكية الصبر	76.4%	3.97	0.63	0.16
	نتائج اجمالي متغير القيادة الرشيقة	75%	3.99	0.63	0.16
7	بعد المهارات	80.4%	4.12	0.60	0.15
8	بعد القدرات	76.6%	4.02	0.62	0.15
9	بعد المعارف	77.2%	4.02	0.63	0.16
10	بعد الخبرات	78.2%	4.03	0.61	0.15
	نتائج اجمالي متغير الاستثمار في راس المال البشري	78.1%	4.05	0.62	0.15



وفيما يلي تفسير لأبرز نتائج الجدول اعلاه :

1. يتبين من الجدول (1) ان النسبة المئوية للاتفاق الخاصة بمتغير القيادة الرشيقة بلغت (75%) وهي نسبة جيدة، واعلى من النسبة المعيارية (66.7%)، وتشير بدلالة احصائية تأكيد افراد العينة بان القيادات في منظماتهم تتمتع بسلوكيات القيادة الرشيقة، التي تمكنها من تنفيذ النشاطات والمهام الخاصة بها، بما يتوافق مع توجهات الاطراف التي تتعامل معها سواء كانوا داخل المنظمة وخارجها، وكذلك بما يترافق مع التقدمات المتلاحقة في بيئتها. وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي الخاصة بمتغير القيادة الرشيقة لتؤكد وجودها بدرجة عالي داخل المنظمات المبحوثة، اذ بلغت (3.99) وهي اعلى من الوسط الفرضي (3)، كما بلغ الانحراف المعياري الخاصة بها (0.63)، وهو يؤكد وجود انسجام عالي بين العينة المبحوثة اتجاه القيادة الرشيقة، وما يؤكد ذلك هي قيمة معامل الاختلاف (0.16) التي تعكس قلة التشتت بين الاجابات. وفيما يلي تفسير للنتائج الخاصة بابعاد القيادة الرشيقة :

■ سلوكية التواضع : يتضح من الجدول (1) أن النسبة المئوية للاتفاق التي حققتها فقرات هذا البعد، في اطار اجابات عينة البحث بلغت (75.2%)، وهي نسبة جيدة واعلى من القيمة المعيارية (66.7%) للاتفاق، وعليه فان هذه النتيجة تعكس تمتع القيادة في المنظمات المبحوثة، بسلوكيات التواضع عند التعامل مع آراء ومقترحات مواردها البشرية، ومكافأة انجازاتهم وتوزيع وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات فيما بينهم. وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي الخاصة بإجمالي سلوكية التواضع لتؤكد ما ذكر سابقاً، اذ بلغت قيمتها (3.96)، وهي تؤكد وجود هذه السلوكية بدرجة عالية داخل المنظمات ميدان التطبيق، فضلاً عن كونها اعلى من القيمة الفرضية للوسط الحسابي البالغة (3)، وفيما يخص مقاييس التشتت والانسجام، فقد حقق هذا البعد قيمة الانحراف المعياري (0.59)، وهي تؤكد وبدلالة احصائية ان مستوى الانسجام بين اجابات العينة المبحوثة حول فقرات بعد سلوكية التواضع عالي، وما يؤكد ذلك قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.15) وهي تعكس قلة التشتت بين هذه الاجابات .

■ سلوكية الهدوء : بعد معالجة البيانات أسفرت النتائج عن نسبة اتفاق منوية لأجمالي هذا البعد، بلغت (74.4%) وهي نسبة جيدة واعلى من النسبة المعيارية للاتفاق، وهذه النتائج تعكس من الناحية الاحصائية بان القيادات العاملة داخل المنظمات المبحوثة، تتوفر لديها سلوكية الهدوء عند التعامل مع المشكلات التي تواجهها، وبشكل خاص في المواقف الحرجة والحاسمة بالنسبة لمستقبل منظماتهم، وتعمل على اشاعة مناخ يتسم بالهدوء والابتعاد عن التوتر عند التعامل او الاتصال لمواردها البشرية، وجاءت هذه النتائج متماشيا مع النتائج الخاصة بعدد سلوكية التواضع، وقد اكدت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي الخاصة بإجمالي سلوكية الهدوء التي بلغت (4.01) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي، وتعكس تمتع القيادات داخل المنظمات ميدان التطبيق بسلوكية الهدوء بمستوى عالي من الناحية الاحصائية، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.60) فهي تشير الى ان هناك انسجام ممتاز بين افراد العينة المبحوثة، عند الاجابة على فقرات هذا البعد، فضلاً عن انخفاض التشتت بينها، وكما اكد ذلك معامل الاختلاف التي بلغت قيمته (0.15).

■ سلوكية الحكمة : يوضح الجدول (1) ان النسبة المئوية للاتفاق الخاصة بها بلغت (74.8%)، وهي اعلى من النسبة المعيارية للاتفاق، وهذه النتيجة تؤكد بان القيادات داخل المنظمات المبحوثة، تمتلك الحكمة الكافية للتعامل مع المواقف المختلفة التي تواجهها، فضلاً عن امتلاكها رؤية عميقة عند ادراكها للفرص او التحديات التي يمكن ان تجابهها في ظل بيئتها الخارجية، بالشكل الذي يمكنها من بناء التوجه الصحيح لمنظمتها، لضمان بقاءها واستمرارها في العمل، وما يؤكد ذلك هي قيمة الوسط الحسابي لأجمالي سلوكية الحكمة التي بلغت (4.01)، وهي تؤكد وبدلالة واضحة بان هذه السلوكية موجودة بدرجة عالية لدى القيادات العاملة في المنظمات المبحوثة، وكذلك اعلى من قيمة الوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.66)، وهي تؤكد وجود انسجام عالي من الناحية الاحصائية بين افراد عينة البحث عند الاجابة على فقرات بعد سلوكية الحكمة، وقد انسجمت هذه النتائج مع قيمة معامل اختلاف البالغة (0.17).

■ سلوكية الموضوعية : يعكس الجدول (1) نسبة الاتفاق لأجمالي هذا البعد (73%) وهي نسبة جيدة من الناحية الاحصائية وكذلك اعلى من النسبة المعيارية للاتفاق، وتشير بدلاله واضحة من الناحية الاحصائية بان القيادات في المنظمة المبحوثة تعتمد مجموعة من الاسس والمعايير الواضحة عند تقييم اداء وانجازات مواردها البشرية، وتعتمد على تزويدهم بتغذية عكسية حول اهم نقاط القوة والضعف الخاص بهم، من اجل تعزيز قدرتهم على تثبيت اقدامهم داخل المنظمة والحفاظ على مراكزهم الوظيفية. وما يؤكد هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لإجمالي سلوكية الموضوعية البالغة (3.95)، وهي تؤكد شيوع الموضوعية في المنظمات المبحوثة عند التعامل بين القيادات والموارد البشرية فيها بمستوى عالي، وكذلك اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، اما قيمة الانحراف المعياري لأجمالي هذا البعد فقد بلغت (0.66)، فهي تؤكد وجود انسجام عالي بين

افراد العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات سلوكية الموضوعية، كما اكدت قيمة معامل اختلاف قلة التشتت بينها اذ بلغت قيمته (0.17).

■ سلوكية الثقة : يعكس الجدول (1) نسبة الاتفاق بين اجابات افراد العينة المبحوثة، عن فقرات بعد سلوكية الثقة التي بلغت (76%) وهي نسبة جيدة واعلى من النسبة المعيارية للاتفاق، وتشير وبدلاله احصائية تمتع القيادات في المنظمات المبحوثة، بالثقة الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ سلسلة من المشاريع، وعدم التردد او الخوف في الدخول فيها في اطار الظروف المختلفة التي تصادفها في العمل، فضلاً عن قيامها بزرع هذه الثقة في مواردها البشرية، من خلال التأكيد على ضرورة بناء مناخ خاص بالمنظمة تسود فيه اساسيات الثقة والتعاون بين اعضاءه، وما يؤكد ذلك قيمة الوسط الحسابي لإجمالي سلوكية الثقة اذ بلغت (4.06)، وهي تعكس وجود هذه السلوكية بدرجة عالية لدى القيادات العاملة في المنظمات ميدان التطبيق، وكذلك اعلى من الوسط الفرضي، اما قيمة الانحراف المعياري الخاصة بإجمالي هذا البعد فقد بلغت (0.63)، وهي تشير وبدلاله احصائية واضحة وجود انسجام عالي بين افراد العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات سلوكية الثقة، فضلاً عن قلة التشتت بينها وكما اكد ذلك قيمة بمعامل اختلاف البالغة (0.15).

■ سلوكية الصبر : يعكس الجدول (1) نسبة الاتفاق الخاصة بإجابات افراد العينة المبحوثة، التي بلغت (76.4%) وهي نسبة جيدة واعلى من القيمة المعيارية للاتفاق، وتؤكد بان القيادات في المنظمات المبحوثة تتمتع بالصبر والتأني عند اتخاذ القرارات المهم بالنسبة للمنظمة، وتخصص الوقت الكافي لها لمعالجتها ودراستها من كافة مجالاتها لضمان بناء الصورة المتكاملة الخاصة بها، وقد اكدت هذه النتيجة القيمة الخاصة بالوسط الحسابي لإجمالي هذا البعد البالغة (3.97)، وهي اعلى من قيمة وسطها الفرضي، وتعكس وجود سلوكية الصبر بمستوى عالي من الناحية الاحصائية داخل المنظمات المبحوثة، اما قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغت (0.63)، وهذه النتيجة تؤكد وبدلاله واضحة وجود انسجام عالي من الناحية الاحصائية بين اجابات افراد العينة المبحوثة اتجاه فقرات بعد سلوكية الصبر، وقد جاءت هذه النتائج منسجمة مع قيمة معامل الاختلاف البالغة (0.16) التي تؤكد قلة التشتت بين الاجابات.

2. يعكس الجدول (1) النسبة المنوية للاتفاق لأجمالي الاستثمار براس المال البشري، اذ بلغت (78.1%)، وهي نسبة اعلى من النسبة المعيارية للاتفاق، لتؤكد اهتمام المنظمات باستثمار مواردها البشرية عند تنفيذ وظائفها، بما يمكنها من تحقيق اهدافها، ومن ثم ترصين موقعها ضمن قطاعها، لكون الموارد البشرية تمتاز بمجموعة من الخصائص النادرة والتميزة، وما يؤكد ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.05)، وهي تؤكد وجود الاستثمار براس المال البشري بمستوى عالي داخل المنظمات ميدان التطبيق، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.62) وهي تؤكد وجود انسجام عالي اتجاه متغير الاستثمار براس المال البشري من الناحية الاحصائية، وهذه النتائج توافقت مع معامل الاختلاف (0.15)، الذي يؤكد انخفاض التشتت بين اجابات العينة المبحوثة، وفيما يلي تفسير للنتائج الخاصة بإبعاد هذا المتغير.

■ بعد المهارات : ليتمكن الباحث من تحديد الاهمية الاجمالية لبعد المهارات بوصفها مكون أساسي للاستثمار في راس المال البشري، تم احتساب النسبة المنوية للاتفاق الخاصة به، من خلال الاجابات على الفقرات المتعلقة به البالغ، وكما يتبين من الجدول (1)، فقد بلغت النسبة المنوية للاتفاق عليه (80.4%) وهي نسبة جيدة جداً واعلى من القيمة المعيارية للاتفاق (66.7%)، وهذه النتيجة تؤكد اهتمام المنظمات المبحوثة، بتعزيز مهارات مواردها البشرية باختلاف انواعها الفكرية والجسدية، من خلال برامج التدريب والتطوير المختلفة التي تقوم بتنفيذها، فضلاً عن اشاعة مناخ داخلها يشجع على روح الجماعة والعمل الفرقي، ومن ثم تحقيق التنسيق والتعاون بين مواردها البشرية يتمكنوا من الاستفادة من مهارات بعضهم البعض لتحديث مهاراتهم. وقد عززت هذه النتائج القيمة الاجمالي للوسط الحسابي الخاصة ببعد المهارات التي بلغت (4.12) وهي تعكس وبدلاله واضحة اهتمام المنظمات المبحوثة باستثمار مهارات مواردها البشرية بمستوى عالي من الناحية الاحصائية، وهي كذلك اعلى الوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري (0.60) والتي تؤكد وجود انسجام عالي بين افراد العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات المهارات، اما قيمة معامل اختلاف (0.15) فهي تؤكد قلة التشتت بين الاجابات البالغة.

■ بعد القدرات : بلغت نسبة الاتفاق على فقرات هذا البعد (76.6%) وهي نسبة جيدة واعلى من النسبة المعيارية للاتفاق، وهي تشير بدلاله احصائية اتفاق معظم افراد العينة المبحوثة، على ان المنظمات ميدان التطبيق تسعى الى تحسين قدرات مواردها البشرية، لتقوية ثقتهم بقدراتهم وكفاءتهم في تنفيذ أنشطة والمهام المناطة بهم، وبشكل خاص في المواقف الحرجة والاستثنائية، من خلال تحفيزهم على تحديث قدراتهم وبشكل الذي يتوافق مع التغييرات المتلاحقة في بيئة العمل. وقد اتفقت قيمة الوسط الحسابي لبعد القدرات مع نسبة الاتفاق الخاصة به اذ بلغت (4.02)، وهي تؤكد اهتمام المنظمات المبحوثة بتعزيز قدرات مواردها البشرية وبمستوى عالي من اجل استثمارها في تحقيق اهدافها، وكذلك كانت قيمتها اعلى من قيمة الوسط الفرضي، اما

قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.62) فهي تؤكد وجود انسجام عالي بين أفراد عينة البحث عند الاجابة على فقرات هذا البعد، في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.15) وهي تؤكد قلة التشتت بين الاجابات.

■ بعد المعارف : يمكن ملاحظته في الجدول (1)، فقد بلغت نسبة الاتفاق المنوية الخاصة به (77.2%)، وهي نسبة جيدة من الناحية الاحصائية وكذلك اعلى من النسبة المعيارية للاتفاق، وتؤكد اهتمام المنظمات المبحوثة بدعم عمليات الحوار والنقاش بين مواردها البشرية، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية من اجل تعزيز العلاقات فيما بينهم، بالشكل الذي يمكنهم من تبادل معرفتهم مع بعضهم البعض، من اجل توليد التراكم المعرفي داخل واستثماره في تنفيذ الانشطة اللازمة لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها، والتي تعتمد بصورة مباشرة على معرفة مواردها البشرية، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد المعارف متنسقة مع النسبة المنوية للاتفاق الخاصة به إذ بلغت قيمته (4.02)، وهي تؤكد اهتمام المنظمات المبحوثة باستثمار معارف مواردها البشرية بمستوى عالي، وكذلك اعلى من الوسط الفرضي (3)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.63) وتعكس وجود انسجام عالي من الناحية الاحصائية، بين اجابات افراد العينة المبحوثة اتجاه فقرات بعد المعارف، وما يؤكد هذه النتائج هي قيمة معامل الاختلاف البالغة (0.16) والتي تعكس قلة التشتت بين الاجابات.

■ بعد الخبرات : بلغت النسبة المنوية للاتفاق الخاصة بفقرات هذا البعد (78.2%)، وهي نسبة جيدة واعلى من النسبة المعيارية للاتفاق، وهذه النتائج تؤكد اهتمام المنظمات المبحوثة، باستثمار الخبرات السابقة لمواردها البشرية في تنفيذ الانشطة والمهام المناطة بها، من خلال اتاحة لهم الفرص لتوظيفها داخلها، فضلاً عن استخدام الجوانب التحفيزية واشاعة لهم المناخ المناسب لهم من اجل استخدامها في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد الخبرات لتؤكد هذه النتائج إذ بلغت قيمتها (4.03)، وهي اعلى من الوسط الفرضي، وتشير وبدلالة احصائية اهتمام المنظمات المبحوثة باستثمار الخبرات الخاصة بمواردها البشرية بمستوى عالي في تنفيذ عملياتها المختلفة، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.61) وهذه النتيجة تؤكد وجود انسجام عالي بين افراد العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات بعد الخبرات، كما بلغت معامل اختلاف (0.15)، وهي تؤكد قلة التشتت بين افراد عينة البحث اتجاه هذا البعد.

## تحليل وتفسير نتائج علاقات الترابط بين القيادة الرشيقة والاستثمار براس المال

### البشري

يبين الجدول (2) قيم الارتباطات بين المتغير التفسيري (القيادة الرشيقة) في المستوى العامودي، وبين المتغير الاستجابي (الاستثمار براس المال البشري) في المستوى الافقي . التي تم في اطارها اختبار الفرضية الرئيسية الاولى للبحث :

جدول (2) نتائج علاقات الترابط بين القيادة الرشيقة والاستثمار في راس المال البشري

العلاقات المعنوية	اجمالي الاستثمار في راس المال البشري		الخبرات	المعارف	القدرات	المهارات	العدد	العلاقات المعنوية
	الاهمية النسبية	العدد						
سلوكية التواضع	0.515**	5	0.461**	0.430*	0.418*	0.515**	7	الاهمية النسبية
سلوكية الهدوء	0.481**	5	0.479**	0.501**	0.498**	0.481**	7	الاهمية النسبية
سلوكية الحكمة	0.564**	5	0.521**	0.539**	0.556**	0.564**	7	الاهمية النسبية
سلوكية الموضوعية	0.522**	5	0.493**	0.507**	0.545**	0.522**	7	الاهمية النسبية
سلوكية الثقة	0.487**	5	0.483**	0.497**	0.562**	0.487**	7	الاهمية النسبية
سلوكية الصبر	0.503**	5	0.520**	0.462**	0.538**	0.503**	7	الاهمية النسبية
اجمالي القيادة الرشيقة	0.512**	5	0.493**	0.489**	0.520**	0.512**	7	الاهمية النسبية
		35					7	
		100%	100%	100%	100%	100%	7	

\* الترابط عند مستوى معنوية 0.05.  
\*\* الترابط عند مستوى معنوية 0.01.

يتضح من الجدول (2) ان قيمة الترابط بين اجمالي القيادة الرشيقة والاستثمار في راس المال البشري بلغت ( $0.503^{**}$ )، وهي علاقة قوية جداً عند مستوى معنوية ( $0.1$ ) وبحدود ثقة ( $0.99$ )، وتؤكد اهمية الدور الذي تؤديه القيادة الرشيقة لتعزيز الاستثمار براس المال البشري، وبشكل خاص من خلال استثمار قدرات الموارد البشرية اذ بلغت علاقة الترابط مع هذا البعد ( $0.520^{**}$ )، وهي اقوى علاقات الارتباط اذا ما قورن بالأبعاد الاخرى للمتغير الاستجابي، كما انها ترتبط بالحفاظ على الموارد البشرية واستمرارية العمل داخل المنظمات المبحوثة في الحاضر والمستقبل وذلك باستعمال التواصل في التعامل معهم، فضلاً عن التصرف معهم بهدوء عند التعرض الى المواقف الحرجة والاستثنائية، لبناء مناخ يتسم بالحكمة، ومن ثم تعزيز قناعة هذه الموارد البشرية بسلوكية الموضوعية لدى قيادتهم عند تقييمهم ومكافاتهم، لتعزيز ثقتهم ورغبتهم في خدمتها، لكونها تمتاز بالصبر وعدم الاستعجال في استثمار طاقاتهم . وفيما يخص الابعاد الفرعية للقيادة الرشيقة فقد حققت ( $35$ ) علاقة معنوية وقوية مع متغير الاستثمار براس المال البشري وابعادها، اي نسبة ( $100\%$ ) من اجمالي علاقات الترابط. ويمكن من خلال النتائج المشار اليها قبول الفرضية الاولى للبحث المتضمنة : " توجد علاقة ترابط معنوية واحصائية بين سلوكيات القيادة والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة ". ويمكن من خلال الفقرات الآتية اختبار الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية الاولى :

1. مناقشة وتفسير علاقات الترابط بين سلوكية التواصل ( $X1$ ) وبين الاستثمار في راس المال البشري ( $Z$ ) وابعاده : يوضح الجدول (47) قيم معاملات الترابط بين بعد سلوكية التواصل وابعاد الاستثمار في راس المال البشري، اذ بلغت ( $0.515^{**}$ ،  $0.418^{*}$ ،  $0.430^{*}$ ،  $0.461^{**}$ ) على التوالي، وهي جميعها علاقات قوية وموجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى ( $0.1$ ) ( $0.05$ ) . كما بلغت قيمة علاقة الترابط بين بعد سلوكية التواصل واجمالي متغير الاستثمار في راس المال البشري ( $0.456^{**}$ ) وهي علاقة قوية وموجبة عند مستوى معنوية ( $0.01$ ) وبحدود ثقة ( $0.99$ )، وتؤكد اهمية هذه السلوكية في دعم برامج هذا الاستثمار، من خلال دورها في تحفيز الموارد البشرية على بذل أقصى الجهد لتطوير مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم وخبراتهم بالشكل الذي يتوافق مع المستجدات المتلاحقة، والتعامل مع الانجازات المتحققة من قبلهم بأقصى درجات التواصل وتقبلها بكافة نتائجها. يتضح من النتائج المشار اليها سابقاً صحة الفرضية الفرعية الاولى التي انبثقت من الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والتي اكدت على : " توجد علاقة ترابط معنوية واحصائية بين سلوكية التواصل والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة " .

2. مناقشة وتفسير علاقات الترابط بين سلوكية الهدوء ( $X2$ ) وبين الاستثمار في راس المال البشري ( $Z$ ) وابعاده : يبين الجدول (47) ان قيم معاملات الترابط بين بعد سلوكية الهدوء وابعاد الاستثمار في راس المال البشري بلغت ( $0.481^{**}$ ،  $0.498^{**}$ ،  $0.501^{**}$ ،  $0.479^{**}$ ) على التوالي، وهي جميعها علاقات قوية وموجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى ( $0.1$ ) وبحدود ثقة ( $0.99$ ) . كما بلغت قيمة علاقة الترابط بين بعد سلوكية الهدوء واجمالي متغير الاستثمار في راس المال البشري ( $0.489^{**}$ ) وهي ايضاً علاقة قوية وموجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى ( $0.01$ )، وهذه النتائج تؤكد دور سلوكية الهدوء في مساعدة المنظمات المبحوثة على استثمار راس المال البشري المتاحة لديهم، في تنفيذ انشطتها للوصول الى الاهداف التي تسعى اليها، ومن ثم يمكن الاستفادة من النتائج السابقة في تقديم الاساس الذي استند اليه الباحث في قبول الفرضية الفرعية الاولى المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي نصت على : " توجد علاقة ترابط معنوية واحصائية بين سلوكية الهدوء والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة " .

3. مناقشة وتفسير علاقات الترابط بين سلوكية الحكمة ( $X3$ ) وبين الاستثمار في راس المال البشري ( $Z$ ) وابعاده : نلاحظ في الجدول (47) ان قيم علاقات الترابط بين بعد سلوكية الحكمة وابعاد الاستثمار في راس المال البشري، بلغت ( $0.564^{**}$ ،  $0.556^{**}$ ،  $0.539^{**}$ ،  $0.521^{**}$ ) على التوالي، وهي علاقات قوية وموجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى ( $0.01$ ) . كما بلغت قيمة علاقة الترابط بين بعد سلوكية الحكمة واجمالي متغير الاستثمار في راس المال البشري ( $0.545^{**}$ ) وهي علاقة قوية وموجبة عند مستوى معنوية ( $0.01$ ) وبحدود ثقة ( $0.99$ )، وتؤكد هذه النتيجة بان تبني سلوكية الحكمة تؤدي الى تعزيز برامج الاستثمار في راس المال البشري، من خلال التعامل بحكمة مع كافة المواقف الحرجة والاستثنائية وتكييفها بالشكل الذي يعزز من كفاءة الموارد البشرية العاملة داخل المنظمات المبحوثة على استثمار طاقاتهم في تحقيق اهدافها. نلاحظ من النتائج المفصلة سابقاً صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي انبثقت من الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والتي اكدت على : " توجد علاقة ترابط معنوية واحصائية بين سلوكية الحكمة والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة " .

4. مناقشة وتفسير علاقات الترابط بين سلوكية الموضوعية (X4) وبين الاستثمار براس المال البشري (Z) وابعاده: يبين الجدول (47) ان قيم معاملات الترابط بين بعد سلوكية الموضوعية وابعاد الاستثمار في راس المال البشري بلغت (\*\*0.522، \*\*0.545، \*\*0.507، \*\*0.493) على التوالي، وهي جميعها علاقات طردية وموجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) وبحدود ثقة (0.99). كما بلغت قيمة علاقة الترابط بين بعد سلوكية الموضوعية واجمالي متغير الاستثمار في راس المال البشري (\*\*0.517) وهي ايضا علاقة قوية وموجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، تؤكد بدلالة واضحة بان استخدام الموضوعية في تقييم الموارد البشرية، يعزز من درجة تمسكهم بالمنظمة ورغبتهم في بذل اقصى الجهود وتوظيف كافة مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم وقدراتهم في خدمتها، وتفضيل مصلحتها على مصلحتهم الشخصية، ومن ثم الارتقاء بمستويات الاستثمار في راس المال البشري. وهنا تتضح الاسس التطبيقية التي استند اليها الباحث في قبول الفرضية الفرعية الرابعة المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والتي نصت على: " توجد علاقة ترابط معنوية واحصائية بين سلوكية الموضوعية والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة".

5. مناقشة وتفسير علاقات الترابط بين سلوكية الثقة (X5) وبين الاستثمار براس المال البشري (Z) وابعاده: يتضح من الجدول (47) ان قيم معاملات الترابط بين بعد سلوكية الثقة وابعاد الاستثمار في راس المال البشري بلغت (\*\*0.487، \*\*0.562، \*\*0.497، \*\*0.483) على التوالي، وهي جميعها علاقات قوية وموجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1). كما بلغت قيمة علاقة الترابط بين بعد سلوكية الثقة واجمالي متغير الاستثمار في راس المال البشري (\*\*0.507) وهي علاقة قوية وموجبة عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99)، وتؤكد هذه النتائج بان وجود الثقة بين الادارة العليا والموارد البشرية العاملة في المستويات التنظيمية كافة، يؤدي دور مهم في بناء مناخ تنظيمي تسوده الثقة ويسهم في تعزيز رغبة العاملين في المنظمة على استثمار كل ما لديهم في تحقيق الغايات التي تسعى اليها. وبالرجوع الى النتائج المفسرة سابقا يجد الباحث انها تؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي انبثقت من الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والتي اكدت على: " توجد علاقة ترابط معنوية واحصائية بين سلوكية الثقة والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة".

6. مناقشة وتفسير علاقات الترابط بين سلوكية الصبر (X6) وبين الاستثمار في راس المال البشري (Z) وابعاده: يتبين من الجدول (47) ان قيم معاملات الترابط بين بعد سلوكية الصبر وابعاد الاستثمار في راس المال البشري بلغت (\*\*0.503، \*\*0.538، \*\*0.462، \*\*0.520) على التوالي، وهي جميعها علاقات طردية وقوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) وبحدود ثقة (0.99). كما بلغت قيمة علاقة الترابط بين بعد سلوكية الصبر واجمالي متغير الاستثمار في راس المال البشري (\*\*0.506) وهي ايضا علاقة قوية وموجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وتعكس بدلالة واضحة بان استخدام سلوكية الصبر وعدم الاستعجال في استثمار راس المال البشري داخل المنظمات ميدان التطبيق، يمكنها من استدامة ميزتها لأطول فترة لكونها تحتفظ بالموارد ذات السمات النادرة القابلة للتحديث وعدم الاندثار بمرور الوقت. وبعد مناقشة وتفسير النتائج السابقة فان هناك منطلق واقعي لقبول الفرضية الفرعية السادسة التي انبثقت من الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والتي اكدت على: " توجد علاقة ترابط معنوية واحصائية بين سلوكية الصبر والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة".



## تحليل وتفسير نتائج علاقات التأثير بين القيادة الرشيقة والاستثمار براس المال

## البشري

يوضح الجدول (3) نتائج تأثير القيادة الرشيقة من خلال أبعاده ستة في الاستثمار براس المال البشري، وذلك باستعمال الانحدار الخطي البسيط، والتي تم في اطارها اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث :

جدول (3) نتائج تأثير للقيادة الرشيقة في الاستثمار براس المال البشري

العلاقات المعنوية		اجمالي الاستثمار براس المال البشري		الخبرات		المعارف		القدرات		المهارات		الاهمية النسبية	المعنوية
%100	0.01	49.97	%21	69.49	%21	33.01	%18	40.57	%17	56.82	%27	سلوكية التواضع	
		1.34	0.69	1.29	0.69	1.25	0.70	1.64	0.64	1.18	0.74		
%100	0.01	64.81	%24	58.38	%23	71.63	%25	77.46	%25	51.76	%23	سلوكية الهدوء	
		1.19	0.71	1.22	0.70	1.06	0.74	1.08	0.73	1.39	0.68		
%100	0.01	62.7	%30	60.78	%27	69.38	%29	76.33	%31	44.31	%32	سلوكية الحكمة	
		1.20	0.71	1.30	0.68	1.11	0.73	1.11	0.73	1.29	0.70		
%100	0.01	74.53	%27	66.79	%24	85.51	%26	77.50	%30	68.33	%27	سلوكية الموضوعية	
		1.27	0.70	1.37	0.68	1.22	0.71	1.12	0.74	1.37	0.70		
%100	0.01	67.32	%26	75.39	%23	77.02	%25	64.24	%32	52.62	%24	سلوكية الثقة	
		1.05	0.74	1.11	0.72	0.99	0.75	0.81	0.79	1.28	0.70		
%100	0.01	66.04	%26	68.69	%27	52.30	%21	65.60	%29	77.55	%25	سلوكية الصبر	
		1.22	0.71	1.15	0.73	1.31	0.69	0.98	0.77	1.44	0.67		
%100	0.01	64.23	%25	66.59	%24	64.81	%24	66.95	%27	58.57	%26	اجمالي القيادة الرشيقة	
		1.21	0.71	1.24	0.70	1.16	0.72	1.12	0.73	1.33	0.70		

F	R <sup>2</sup>
a	β

يمكن من الجدول (3) تحديد أثر القيادة الرشيقة في الاستثمار براس المال البشري، إذ بلغت (f) المحسوبة (64.23)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (99%)، وهي تؤكد وجود تأثير معنوي للقيادة الرشيقة في الاستثمار براس المال البشري، وان نموذج الانحدار جيدة لوصف العلاقة بينها، كما بلغت قيمة الثابت (a) (1.21) والتي تؤكد امتلاك المنظمات المبحوثة القدرة على استثمار راس مالها البشري بمقدار (1.21)، حتى وأن كانت القيادة الرشيقة (X) تساوي صفراً. اما قيمة (B) فقد بلغت (0.71) فهي تؤكد تغيراً وحدة واحدة في القيادة الرشيقة سيؤثر في تغيير الاستثمار براس المال البشري بمقدار (0.71). أما قيمة (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (25%) اي ان ما مقداره (25%) من التباين في الاستثمار براس المال البشري (Z) مفسر بفعل القيادة الرشيقة (X)، وأن (75%) من التباين مفسر لعوامل اخرى لم يتضمنها أنموذج الانحدار. وعليه فان هذه النتائج تعكس صحة الفرضية الثانية للبحث التي اشارت الى : " توجد علاقة تأثير معنوية واحصائية بين سلوكيات القيادة والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة."

1. مناقشة وتفسير علاقات التأثير بين سلوكية التواضع (X1) وبين الاستثمار في راس المال البشري (Z) وابعاده: يوضح الجدول (1) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (49.97) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذه النتيجة تؤكد معنوية تأثير بعد سلوكية التواضع في الاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة، وان نموذج الانحدار جيد لوصف علاقات التأثير بين هذا البعد والابعاد الخاصة بالمتغير الوسيط. ومن الجدول (3) يمكن ملاحظة ان قيمة الثابت (a) بلغت (1.34) والتي

تؤكد قدرة المنظمات المبحوثة على تحقيق الاستثمار في راس المال البشري بمقدار (1.34)، حتى وأن كانت سلوكية التواضع الخاصة بالقيادات العاملة لديها (X1) تساوي صفراً. أما قيمة (B) فقد بلغت (0.69) فهي تشير الى أن تغييراً وحدة واحدة في سلوكية التواضع سيؤدي إلى تغيير في الاستثمار براس المال البشري بمقدار (0.69). أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (21%) فهي تؤكد ان ما مقداره (21%) من التباين في الاستثمار براس المال البشري (Z) مفسر بفعل سلوكية التواضع (X1) الذي دخل نموذج الانحدار الحالي، وأن (79%) من التباين تم تفسيره من قبل عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار. وبهذه النتيجة يتضح للباحث أهمية اسهام سلوكية التواضع في مساعدة المنظمات المبحوثة على تحقيق الاستثمار براس المال البشري الخاص بها، وبعد تفسير النتائج السابقة يتضح ان هناك مبرراً منطقي في قبول الفرضية الفرعية السابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية للبحث التي نصت على: " توجد علاقة تأثير معنوية واحصائية بين سلوكية التواضع والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة " .

2. مناقشة وتفسير علاقات التأثير بين سلوكية الهدوء (X2) وبين الاستثمار في راس المال البشري (Z) وابعاده: يتبين من الجدول (3) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (64.81) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذه النتيجة تؤكد معنوية تأثير بعد سلوكية الهدوء في الاستثمار براس المال البشري للمنظمات المبحوثة، وان نموذج الانحدار جيد لوصف علاقات التأثير بين هذا البعد والابعاد الخاصة بالمتغير الوسيط. ومن الجدول (3) يمكن ملاحظة ان قيمة الثابت (a) بلغت (1.19) والتي تؤكد قدرة المنظمات المبحوثة على استثمار راس مالها البشري بمقدار (1.19)، حتى وأن كانت سلوكية الهدوء الخاصة بالقيادات العاملة لديها (X2) تساوي صفراً. أما قيمة (B) فقد بلغت (0.71) فهي تشير الى أن تغييراً وحدة واحدة في سلوكية الهدوء سيؤدي إلى تغيير في استثمار راس المال البشري بمقدار (0.71). أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (24%) فهي تؤكد ان ما مقداره (24%) من التباين في الاستثمار براس المال البشري (Z) مفسر بفعل سلوكية الهدوء (X2) الذي دخل نموذج الانحدار الحالي، وأن (76%) من التباين تم تفسيره من قبل عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار. وبهذه النتيجة يتضح للباحث أهمية اسهام سلوكية الهدوء في مساعدة المنظمات المبحوثة على تعزيز استثمار راس المال البشري الخاص بها، وعليه يستند الباحث على النتائج التي سبق وان تم تفسيرها في قبول الفرضية الفرعية الثامنة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية للبحث التي نصت على: " توجد علاقة تأثير معنوية واحصائية بين سلوكية الهدوء والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة " .

3. مناقشة وتفسير علاقات التأثير بين سلوكية الحكمة (X3) وبين الاستثمار في راس المال البشري (Z) وابعاده: نلاحظ في الجدول (50) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (62.7) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذه النتيجة تؤكد معنوية تأثير بعد سلوكية الحكمة في الاستثمار براس المال البشري للمنظمات المبحوثة، وان نموذج الانحدار جيد لوصف علاقات التأثير بين هذا البعد والابعاد الخاصة بالمتغير الوسيط. ومن الجدول (3) يتضح ان قيمة الثابت (a) بلغت (1.20) والتي تؤكد قدرة المنظمات المبحوثة على تحقيق الاستثمار في راس المال البشري بمقدار (1.20)، حتى وأن كانت سلوكية الحكمة الخاصة بالقيادات العاملة لديها (X3) تساوي صفراً. أما قيمة (B) فقد بلغت (0.71) فهي تشير الى أن تغييراً وحدة واحدة في سلوكية الحكمة سيؤدي إلى تغيير في الاستثمار براس المال البشري بمقدار (0.71). أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (30%) فهي تؤكد ان ما مقداره (30%) من التباين في الاستثمار براس المال البشري (Z) مفسر بفعل سلوكية الحكمة (X3) الذي دخل نموذج الانحدار الحالي، وأن (70%) من التباين تم تفسيره من قبل عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار. وبهذه النتيجة يتضح للباحث أهمية اسهام سلوكية الحكمة في مساعدة المنظمات المبحوثة على تحقيق الاستثمار براس المال البشري الخاص بها، وهنا يتمكن الباحث من قبول الفرضية الفرعية التاسعة بعد الاستناد الى النتائج المشار اليها سابقاً المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية للبحث التي نصت على: " توجد علاقة تأثير معنوية واحصائية بين سلوكية الحكمة والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة " .

4. مناقشة وتفسير علاقات التأثير بين سلوكية الموضوعية (X4) وبين الاستثمار في راس المال البشري (Z) وابعاده: يتضح من الجدول (50) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (74.53) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذه النتيجة تؤكد معنوية تأثير بعد سلوكية الموضوعية في الاستثمار براس المال البشري للمنظمات المبحوثة، وان نموذج الانحدار جيد لوصف علاقات التأثير بين هذا البعد والابعاد الخاصة بالمتغير الوسيط. ومن الجدول (3) يمكن ملاحظة ان قيمة الثابت (a) بلغت (1.27) والتي تؤكد قدرة المنظمات المبحوثة على استثمار راس مالها البشري بمقدار (1.27)، حتى وأن كانت سلوكية الموضوعية الخاصة بالقيادات العاملة لديها (X4) تساوي صفراً. أما قيمة (B) فقد بلغت (0.70) فهي تشير الى أن تغييراً وحدة واحدة في سلوكية الموضوعية سيؤدي إلى تغيير في استثمار راس المال البشري بمقدار

(0.70). أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (27%) فهي تؤكد ان ما مقداره (27%) من التباين في الاستثمار براس المال البشري (Z) مفسر بفعل سلوكية الموضوعية (X4) الذي دخل نموذج الانحدار الحالي، وأن (73%) من التباين تم تفسيره من قبل عوامل اخرى لم يتضمنها أنموذج الانحدار. وبهذه النتيجة يتضح للباحث اهمية اسهام سلوكية الموضوعية في مساعدة المنظمات المبحوثة على تعزيز استثمار راس المال البشري الخاص بها، وعلى اساس النتائج المذكورة تقبل الفرضية الفرعية التاسعة من الفرضية الثانية الخامسة للبحث التي نصت على: ""

5. مناقشة وتفسير علاقات التأثير بين سلوكية الثقة (X5) وبين الاستثمار في راس المال البشري (Z) وابعاده: يتبين من الجدول (3) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (67.32) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذه النتيجة تؤكد معنوية تأثير سلوكية الثقة في الاستثمار براس المال البشري، وان نموذج الانحدار جيد لوصف علاقات التأثير بين هذا البعد والابعاد الخاصة بالمتغير الوسيط. ومن الجدول (3) يمكن ملاحظة ان قيمة الثابت (a) بلغت (1.05) والتي تؤكد قدرة المنظمات المبحوثة على استثمار راس مالها البشري بمقدار (1.05)، حتى وان كانت سلوكية الثقة (X5) تساوي صفرًا. اما قيمة (B) فقد بلغت (0.74) فهي تشير الى أن تغييراً وحدة واحدة في سلوكية الثقة سيؤدي إلى تغيير في استثمار راس المال البشري بمقدار (0.74). أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (26%) فهي تؤكد ان ما مقداره (26%) من التباين في الاستثمار براس المال البشري (Z) مفسر بفعل سلوكية الثقة (X5) الذي دخل نموذج الانحدار الحالي، وأن (74%) من التباين تم تفسيره من قبل عوامل اخرى لم يتضمنها أنموذج الانحدار. وبهذه النتيجة يتضح للباحث اهمية اسهام سلوكية الثقة في مساعدة المنظمات المبحوثة على تعزيز استثمار راس المال البشري الخاص بها، وهنا يتمكن الباحث من قبول الفرضية الفرعية الحادية عشر المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية بعد الاستناد الى النتائج المشار اليها سابقاً التي نصت على: " توجد علاقة تأثير معنوية واحصائية بين سلوكية الثقة والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة."

6. مناقشة وتفسير علاقات التأثير بين سلوكية الصبر (X6) وبين الاستثمار في راس المال البشري (Z) وابعاده: نلاحظ في الجدول (3) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (66.04) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذه النتيجة تؤكد معنوية تأثير سلوكية الصبر في الاستثمار براس المال البشري، وان نموذج الانحدار جيد لوصف علاقات التأثير بين هذا البعد والابعاد الخاصة بالمتغير الوسيط. ومن الجدول (3) يمكن ملاحظة ان قيمة الثابت (a) بلغت (1.22) والتي تؤكد قدرة المنظمات المبحوثة على استثمار راس مالها البشري بمقدار (1.22)، حتى وأن كانت سلوكية الصبر (X6) تساوي صفرًا. اما قيمة (B) فقد بلغت (0.71) فهي تشير الى أن تغييراً وحدة واحدة في سلوكية الصبر سيؤدي إلى تغيير في استثمار راس المال البشري بمقدار (0.71). أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (26%) فهي تؤكد ان ما مقداره (26%) من التباين في الاستثمار براس المال البشري (Z) مفسر بفعل سلوكية الصبر (X6) الذي دخل نموذج الانحدار الحالي، وأن (74%) من التباين تم تفسيره من قبل عوامل اخرى لم يتضمنها أنموذج الانحدار. وبهذه النتيجة يتضح للباحث اهمية اسهام سلوكية الصبر في مساعدة المنظمات المبحوثة على تعزيز استثمار راس المال البشري الخاص بها، وعليه فإن هناك مسوغ علمي لقبول الفرضية الفرعية الثانية عشر المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية للبحث التي نصت على: " توجد علاقة تأثير معنوية واحصائية بين سلوكية الصبر والاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات المبحوثة."

## الاستنتاجات

1. اكدت نتائج التحليل بان القيادات في المنظمات المبحوثة تتمتع بمجموعة من السلوكيات الرشيدة، التي تمكنها من تنفيذ الانشطة والمهام المناطة بها بالشكل الذي يتوافق مع المعايير والمؤشرات العالمية، وبالتنسيق مع كافة الاطراف ذاك العلاقة، لضمان خدمة مصالح الجميع دون حصول اي تعارض او تضارب بينهم، لتحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم.

2. تتمتع القيادة في المنظمات المبحوثة بسلوكية التواضع عند التعامل مع موارها البشرية، وقد تمثل ذلك من خلال اخذ آرائهم ومقترحاتهم بنظر الاعتبار عند تنفيذ عملياتهم والدخول في المشاريع المختلفة، فضلاً عن قيامها بتحويلهم الصلاحيات وتمكينهم لتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وعدم حصرها بيد القيادة فقط.

3. اظهرت نتائج التحليل بان القيادات في المنظمات المبحوثة تعتمد سلوكية الهدوء عند التعامل مع المشكلات التي تواجهها في العمل، وتدعم مواردها البشرية وتوجههم بضرورة التأي والاسترخاء عند اقتراح الحلول لمعالجة مشكلاتهم، وتؤكد على ضرورة نشر ثقافة تسند سلوكية الهدوء داخل المنظمة.

4. اكدت نتائج التحليل بان القيادات العاملة داخل المنظمات المبحوثة تمتلك الحكمة الكافية لبناء رؤيتها وتعميق بصيرتها حول طبيعة المواقف التي تواجهها في العمل، فضلاً عن ادراكها لاهم الاسس والعوامل التي يمكن ان تستند عليها في عملياتها المستقبلية .
5. تعتمد القيادات في المنظمات المبحوثة مجموعة من المعايير والمؤشرات الواضحة عند التعامل مع انجازات وتقييم اداء موارد البشرية، وتزويدهم بتغذية عكسية من اجل ترصين اسهامهم في تحقيق اهداف منظماتهم للحفاظ على مراكزهم الوظيفية، وهنا تبرز اهمية سلوكية الموضوعية لدى القيادات العليا.
6. تمتلك القيادات في المنظمات المبحوثة الثقة الكافية لتنفيذ الانشطة والمهام المناطة بهم، وبشكل خاص عند اتخاذ القرارات المصيرية والمتعلقة بالدخول في عدد من المشاريع الاستثمارية، في ظل الظروف الاستثنائية التي يمكن ان تصادفها في العمل بسبب الوضع المحيط بها.
7. تعمل القيادات في المنظمات المبحوثة بدراسة المواقف والحالات التي تواجهها في العمل بصورة مستفيضة، من مجالاتها كافة بأقصى درجات التأني، فضلاً عن اتاحة الوقت الكافي لاتخاذ القرارات التي تحدد مستقبل المنظمة وعدم الاستعجال بها، من خلال توظيف سلوكيات الصبر التي تمتاز بها .
8. افرزت نتائج التحليل بان المنظمات المبحوثة تهتم بدرجة كبيرة بالاستثمار في راس المال البشري، من اجل ترصين موقعها وتعزيز قدرتها على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، وتشجع موارد البشرية على المشاركة في الدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات العلمية، من اجل الارتقاء بدرجة اسهام في الاتقان بأداء منظماتهم.
9. تركز المنظمات المبحوثة على تعزيز المهارات الخاصة بمواردها البشرية من خلال تنفيذ سلسلة من البرامج التدريبية والتطويرية، واشاعة المناخ الذي يشجع على روح التعاون والتشارك بينهم، بالشكل الذي يمكنها من توجيه واستثمار هذه المهارات في تعزيز ميزتها التنافسية مقارنة بالمنافسين لها .
10. هناك اهتمام واضح من قبل المنظمات المبحوثة في تحسين قدرات موارد البشرية لتقوية ثقتهم بذاتهم عند تنفيذ انشطتهم ومهامهم، وخاصة في الظروف الاستثنائية التي تواجههم في العمل، فضلاً عن تركيزها على تحفيزهم من اجل تحديث قدراتهم بالشكل الذي يتراصف مع المستجدات المتلاحقة في بيئة العمل.
11. ينضح من نتائج التحليل بان المنظمات المبحوثة تستثمر معرفة موارد البشرية وذلك بتوفير كافة الأساليب والمستلزمات التي تسهم في تحديثها وتطويرها لضمان عدم تقادمها، فضلاً عن تبادلها مع بعضهم البعض لتحقيق التراكم المعرفي الخاص بها، وضمان عدم خسارة المعرفة نتيجة تركها من قبل بعض موارد البشرية.
12. تستخدم المنظمات المبحوثة مجموعة متنوعة من الاليات والاجراءات التي تساعد على استثمار الخبرات السابقة لمواردها البشرية في تنفيذ الانشطة والمهام الحالية، وربطها بشكل مباشر مع الخطط المستقبلية والنجاحات التي ترغب بتحقيقها من اجل ترصين موقعها ضمن القطاع الذي تعمل ضمنه.
13. تؤدي القيادة الرشيقة دور مهم في تعزيز الاستثمار براس المال البشري داخل المنظمات ميدان التطبيق، وبشكل خاص من خلال قدرات موارد البشرية التي يمكن توظيفها في تنفيذ عملياتها المختلفة، بالشكل الذي يسهم في تعزيز خبراتهم ومن ثم مهاراتهم التي تعمق درجة المعرفة التي يتمتعوا بها.

## التوصيات

1. ينبغي على المنظمات المبحوثة الاطلاع على التجارب التي سبق وان طبقت في الدول المتقدمة في مجال القيادة الرشيقة، ومحاولة تطبيق نتائجها فيها بالشكل الذي يعزز من درجة المرونة والرشاقة التي تتمتع بها القيادات العاملة لديها، لتعزيز التوجهات المرنة التي تعتمدها في تنفيذ عملياتها المختلفة، من خلال اقامة علاقات تعاونية معها.
2. المنظمات المبحوثة القيام بتشكيل لجان من المستويات التنظيمية كافة، تتولى تحديد الأسس المعتمدة في اخذ آراء ومقترحات موارد البشرية، وآلية توزيع المسؤوليات داخلها وتخويل الصلاحيات من اجل اشاعة مناخ يسوده التواصل بدرجة واضحة .
3. يتوجب على المنظمات المبحوثة اعداد توثيق لطبيعة الانشطة والمهام المكلفة بها موارد البشرية مع تحديد الاوقات المناسبة لإنجازها، لضمان الهدوء في العمل وعدم الاستعجال او التهاون في انجازه، الامر الذي يمكن ان ينعكس على جودة خدماتها ومن ثم سمعتها في المجتمع.
4. يؤكد الباحث على اهمية قيام المنظمات المبحوثة بتوفير الاطر المتخصصة في مجال القيادة والادارة، لضمان تحديد الاسس العريضة التي تسير عليها المشاريع المستقبلية، ومن ثم توحيد الجهود باتجاهها وتسييرها بالحكمة التي تتوافق معها .

5. ينبغي قيام المنظمات المبحوثة بتحديد اهم الاسس والمعايير التي تعتمد عليها في تقييم انجازات مواردها البشرية، ونشرها اليهم منذ تكليفهم بمهامهم، من اجل تعميق الوعي لديهم حول آلية مكافاتهم او معاقبتهم لتعزيز الموضوعية عند التعامل معهم.
6. يتوجب على المنظمات المبحوثة توفير البرامج التدريبية والتطويرية لتعزيز الثقة لدى قياداتها، بقدرتهم على العمل في ظل الظروف الصعبة والاستثنائية التي تعرقل مهامهم، لضمان عدم التراجع او التأخر في الاداء.
7. ضرورة قيام المنظمات المبحوثة بتحديد اهم طرائق بناء سلوكيات الصبر لدى قياداتها، من خلال التعرف على شخصياتهم ومن ثم التركيز على الجوانب العاطفية والعقلية في تعزيزها، وبالتنسيق مع المراكز المتخصصة في هذا المجال.
8. قيام المنظمات المبحوثة ببناء عدد من السيناريوهات التي تفسر آلية الاستثمار في راس المال البشري بالتركيز على الموارد البشرية العاملة داخلها، وتلك الموجودة في سوق العمل للتعرف على طبيعة الفروق التي يمكن تحقيقها من خلال هذا الاستثمار واختيار الأفضل منها.
9. ضرورة تنوع برامج تدريبية والتطوير التي تعمل على تطوير مهارات مواردها البشرية، بالشكل الذي يتسق مع طبيعة المزايا التنافسية التي تسعى اليها لضمان الحفاظ على حصتها السوقية، وذلك بالتنسيق مع المنظمات الحكومية ولمراكز المتخصصة.
10. من الضروري التركيز على استقطاب الموارد البشرية ذوي القدرات العالية للعمل داخل المنظمات المبحوثة، لقدرتها على تنشيط راس المال البشري والاستراتيجي الموجود داخلها، فضلاً عن اهميته في تحريك الموارد الاخرى المتاحة لديها بأفضل شكل ممكن.
11. تقوية الروابط الاجتماعية بين مواردها البشرية عند انجاز مهامهم، وفقاً لصيغ تحفزهم من مشاركة المعرفة فيما بينهم، لضمان انتشارها داخل المنظمة وتوسع مجالات استخدامها في تنفيذ وظائفهم .
12. استقطاب الموارد البشرية ذوي الدرجات العلمية العالية (الدكتوراه) والالاقاب العلمية المتقدمة (الاستاذ) لكونهم ذوي خبرة عالية، للاستفادة منها في تشويق العمل مع الموارد البشرية الاقل مستوى منهم، ومن ثم استثمار خبرتهم مع اندفاع الشباب في توليد الافكار الجديد وابتكار الابداعات المعاصرة .
13. ضرورة قيام المنظمات المبحوثة بالاستفادة من الاختبارات الخاصة بقياس طبيعة الاستثمار في راس المال البشري، لتوظيف سلوكيات القيادة الرشيقة فيها لضمان تحويل ما يمكن تحويله من نتائج هذا الاستثمار الى المستويات العملياتية فيها .

#### Recourses :

- 1.Aij, K. H (2015) Lean Leadership Health Care: enhancing peri-operative processes in a hospital, thesis degree of Doctor by Universiteit Amsterdam.
- 2.Akhtar, S. H & Renyong, H & Khaskheli, A & Ali, A (2015) Understanding the Dynamics of Human Capital Development in Pakistan: A Socio Economic Obstacle Frame work, Journal of Poverty Investment and Development, Vol 13 : pp44-53.
- 3.Andersson, C & Andersson, H (2014) Lean leadership - The Toyota Way in Agricultural Firms, Master's thesis of Agricultural Programmer Economics & Management, Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Work Science, Business Economics and Environmental Psychology.
- 4.Amer , H & Shaw , C (2015) Lean Leadership Paradoxes: A Systematic Literature Review , The International Journal of Human Resource Management, Vol 23 , No 17.
- 5.Ariratana, W & Sirisookslip, S & Ngang, T. K (2015) Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators, Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol 186 : pp 331 – 336.
- 6.Armstrong, M (2009) Strategic Human Resource Management, 4 Edition ,British Library Cataloguing in Publication Data, India.
- 7.Blundell, R & Dearden, L & Meghir, C & Sianesi, B (1999) Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy, journal Fiscal Studies, Vol 20, No 1: pp 1–23.



8. Cruz, J. R. & Wang, H (2019) An Examination of the Lean Leadership Practices in the Supply Chain Management, Journal of Accounting in Emerging Economies, Vol 8, No 1 : pp 1-24.
9. Dalpatil .M & Birasnav, R (2011) Transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management, Leadership & Organization Development, Emerald Group Publishing Limited Journal, Vol 32, No 2 : pp 106 – 126.
10. Dombrowski , U & Mielke, T (2014) Lean Leadership – 15 Rules for a sustainable Lean Implementation, Variety Management in Manufacturing, Proceedings of the 47th CIRP Conference on Manufacturing Systems : pp 565 - 570.
11. Emiliani, M. L & Emiliani, M (2013) Music as a framework to better understand Lean leadership, Leadership & Organization Development Journal, Vol 34, No 5: pp 407-426.
12. Giziene, V & Simanaviciene, Z & Palekiene, O (2012) Evaluation of Investment in Human Capital Economical Effectiveness, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, Vol 23, No 2, 106-116.
13. Halling, B & Renstrom, J (2015) Lean leadership: a matter of dualism , International Journal of Human Resources Development and Management, Vol 14, No 4 : pp 1503 : 1510.
14. Hashmi, H & Khan, N. R. & Haq, M. A. (2015) The impact of lean management implementation on organizational operational performance, Scientific Journal of Logistics, Vol 11, No 4 : pp375-385.
15. Imhangbe, O. S. (2010) Investment in Human Capital Development: A Critical Analysis of Schultz's Thesis on Investment in Man, The American Economics Review, Vol 61, No 1 : pp 1-10.
16. Jamal, W & Saif, I (2011) Impact of Human Capital Management on Organizational Performance, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Vol 34 : pp55-69.
17. Khan, M. W. & Altaf, M (2015) Use of practical wisdom through human capital in enhancing organizational innovativeness, Journal of Business and Management Research, Vol 9 : pp 261-269.
18. Krasniqi, F. X & Topxhiu, R. M (2016) The Importance of Investment in Human Capital: Becker, Schultz and Heckman, Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, Vol 6, No 4 : pp1-18.
19. Ljungblom, M (2012) A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership – Similarities and Differences, Management and Production Engineering Review, Vol 3, No 4 : pp 54–68.
20. Lopez-Fresno, P (2012) Contribution of Lean Management to Excellence, Nang Yan Business Journal, Vol 1, No1 : pp90-98.
21. Marksberry . p & Hughes . s (2011) the role of the executive in lean : A qualitative thesis based on the Toyota production system, international journal of lean thinking, Vol 2, No 2 : pp 2-19.
22. McCallum, S & O'Connell, D (2009) Social capital and leadership development Building stronger leadership through enhanced relational skills, Leadership & Organization Development Journal, Vol 30, No 2 : pp 152-166.

23. Mohammed, J & Bhatti, M. K & Jariko, G. A & Zehri, A. W (2012) Importance of Human Resource Investment for Organizations and Economy: A Critical Analysis, Journal of Managerial Sciences, Vol 7, No 1 : pp 127-133.
24. Mulders, K (2016) Embracing Lean leadership: an empirical study on the interaction between Lean leadership principles and a successful Lean implementation at the team-level of analysis, Master's thesis in Organization Studies, Tilburg University.
25. Nistor, A (2007) Implications of Human Capital Public Investments for Regional Unemployment in Indiana, Jarvin Emerson Student Paper Competition, Vol 37, No 3 : pp279-286.
26. Potetiene, S & Tamasauskiene, Z (2013) Human capital investment : measuring returns to education, Socialiniai tyrimai Social Research, Vol 4, No 33 : pp 56-65.
27. Puvanasvaran, P & Megat, H & Hong, T. S & Razali, M. M & Magid, H. A (2016) Lean process management implementation through enhanced problem solving capabilities, journal of industrial engineering and management, Vol 3, No 3 : 477-493.
28. Rao M.S. (2013) Soft Skills for Strong Leaders: 10 Steps to Management Success, An electronic version is available on the website for Human Resource Management International Digest.
29. Rego, A & Owens, B & Yam, K & Bluhm, D & Cunha, M & Silard, A & Goncalves, L & Martins, M & Simpson, V & Liu, W (2017) Leader Humility and Team Performance: Exploring the Mediating Mechanisms of Team PsyCap and Task Allocation Effectiveness, Journal of Management, Vol2, No 1 : pp1-25.
30. Rondeau, K . V & Williams, E .S & Wagar, T . H (2009) Developing human capital: what is the impact on nurse turnover?, Journal of Nursing Management, Vol 17 : pp739–748.
31. Schipper, T & Swets, M (2010) Innovation Lean Development How to Create, Implement & Maintain A Learning Culture Using Fast Learning Cycles, An electronic version is available on the website for Taylor & Francis Group, New York, USA.
32. Schwagerman, W. C. & Ulmer, J. M (2013) The A3 Lean Management and Leadership Thought Process, Journal of Technology, Management and Applied Engineering, Vol 29, No 4 : pp 1-10.
33. Shelest, O (2015) Risk of Investments in Human Capital and Expected Worker Mobility, International Journal of Management and Economics, No 47 : pp 82-106.
34. Singh, K (2010) Developing human capital by linking emotional intelligence with personal competencies in Indian business organizations, Journal of Business Science and Applied Management, Vol 5, No 2 : pp30-42.
35. Thuresson, J & Östman, M (2017) The Practice of Value Stream Management and Lean Leadership in a Matrix Organization A Case Study in the Aerospace Industry, Master's Thesis in the Master's Programme Quality and Operations Management, Chalmers university of technology .
36. Yaping ,L & Fang , J (2007) human capital investment for firm an analysis, management science and engineering, Vol 1 , No 2.
37. Yu, H & Wang, W & Chang, C (2009) The Pricing of Intellectual Capital in the IT Industry, An electronic version is available on the website for National Chengchi University, Taipei Taiwan: [www.papers.ssrn.com](http://www.papers.ssrn.com).

## Employ lean leadership behaviors to enhance investment in human capital

Assistant Prof . Hussein Waleed  
Hussein  
Ministry of Higher Education and  
Scientific Research

Prof. Dr. Ghani Dahham Tanai Al-  
Zubaydi  
College of Administration and  
Economics / University of Baghdad

Received: 12/8/2020

Accepted :20/9/2020

Published :FEBRUARY / 2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### Abstract

This research aims to determine the importance of the role that the agile leadership plays in supporting programs and areas of investment in human capital, as it is the most important type of capital that the organization possesses and achieves returns that are many times the cost it bears, due to its rare and valuable characteristics. Through six behaviors: (humility behavior, calm behavior, wisdom behavior, patience behavior, objectivity behavior, trust behavior). As for investment in human capital, it was measured through its four elements (skills, knowledge, capabilities, experiences). Despite this, the researched organizations suffer from a decrease in awareness of the importance of this type of investment and the role of agile leadership in promoting it, and here the research problem arises, which the two researchers tried to address within the framework of the research objectives. The research has been applied in a number of Iraqi private colleges recognized by the Ministry of Higher Education and Scientific Research, and one of the most important justifications for this research is that the variables that it tries to study represent the contemporary foundations in managing and directing organizations, so that they can control their internal resources and adapt to the external environment, and then Rationalize the investment decisions you make. The descriptive and analytical approach was adopted in the formulation and application of the research paragraphs, and the questionnaire was adopted as a main tool for data collection, which was prepared based on a number of ready-made criteria and indicators after adapting them to suit the Iraqi environment. And which were distributed to a sample of (227) members of the councils of private colleges that have been selected as the field of application, which are (24) colleges, and the Ready Program (SPSS) has been approved in data processing. Among the most prominent conclusions he reached was that agile leadership exerts a moral influence in supporting investment programs with human capital. As for the originality / value of the research, it is represented in linking two variables (agile leadership, investment in human capital) in a single research to provide its modest contribution to bridging the shortfall in the Iraqi library by providing a new source that combines these variables.

**Key words:** lean leadership, investment, human capital, environment, business organizations.