



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The Impact of Human Capital in Building Core Competences
An exploratory study of the opinions of a sample of managers working
in the Salah al-Din Education Directorate Office

Haidar Ibrahim Saleh Al-Nuaimi*

Salah al-Din Education Directorate

Keywords:

Human capital, core capabilities, the office of the Salah al-Din Education Directorate.

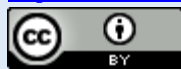
ARTICLE INFO

Article history:

Received 26 Apr. 2023
Accepted 08 May. 2023
Available online 30 Jun. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Haidar Ibrahim Saleh Al-Nuaimi

Salah al-Din Education Directorate



Abstract: The current research aims to identify the extent of the impact of human capital on building the essential capabilities in the office of the Directorate of Education of Salah al-Din Governorate, and to achieve this goal, the descriptive analytical approach was relied upon, and (11) sections were chosen (the Department of General Education and staffing, accounts, resources human resources, management and equipment, exams, planning, sports and school activity, Curriculum Affairs and Educational Techniques Department, preparation and training, literacy, educational supervision). The search included (86) individuals drawn on the basis of the equation $N > 50 + 8 (P)$ as the questionnaire was distributed in a non-random intentional manner 77 of them were retrieved, valid for analysis.

And The research reached a conclusion that the human capital has a significant impact on building the essential capabilities of the Directorate of Education of Salah al-Din Governorate at the macro level of the research variables and its dimensions, as well as knowing that the human capital in the Directorate will contribute to achieving excellence and excellence in performance for the employees who are the focus. The dynamic of organizations to improve the efficiency of productive work, and accordingly the research recommends emphasizing the building of knowledge capacities that contribute to addressing the various failures to serve the educational communities in particular and the customers who visit the directorate in general.

أثر رأس المال البشري في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في ديوان مديرية تربية محافظة صلاح الدين

حيدر إبراهيم صالح النعيمي
مديرية تربية صلاح الدين

المستخلص

يهدف البحث الحالي التعرف على مدى أثر رأس المال البشري في بناء المقدرات الجوهرية في ديوان مديرية تربية محافظة صلاح الدين، ولتحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار (11) قسم تمثلت بـ (قسم التعليم العام والملاك، الحسابات، الموارد البشرية، الإدارة والتجهيزات، الامتحانات، التخطيط، النشاط الرياضي والمدرسي، قسم شؤون المناهج والتقنيات التربوية، الأعداد والتدريب، محو الأمية، الإشراف التربوي) وتمثل مجتمع البحث بـ (مديري الأقسام، معاونين مديرو الأقسام، مديرو الشعب، ومديرو الوحدات) في حين تمثلت عينة البحث بـ (86) فرداً سحبت على أساس المعادلة $N > 50 + 8(P)$ إذ وزعت الاستبانة بالطريقة غير العشوائية (القصدية) وتم استرجاع (77) منها صالحة للتحليل.

وتوصل البحث إلى نتيجة تفي بأن لرأس المال البشري أثر كبير في بناء المقدرات الجوهرية لمديرية تربية محافظة صلاح الدين، فضلاً عن معرفة أن رأس المال البشري في المديرية سيُساهم في تحقيق التفوق والتميز في الأداء بالنسبة للموظفين الذين هم المحور الديناميكي للمنظمات لتحسين كفاءة العمل الانتاجية، وبناءً على ذلك يوصي البحث بالتأكيد على بناء القدرات المعرفية التي تسهم في معالجة الاخفاقات المتنوعة لخدمة المجتمعات التربوية على وجه الخصوص والزبائن الذين يراجعون المديرية على وجه العموم.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، المقدرات الجوهرية، ديوان مديرية تربية محافظة صلاح الدين.

المقدمة

إن عالم اليوم يعيش في حالة مستمرة من التطور، لذا نجد أن اغلب المنظمات تعتمد بشكل مباشر على أدوات التكنولوجيا الحديثة والتي تُعد عامل فعال ومساعد للعنصر البشري، فمهما كانت هذه الأدوات متطورة فإنه لا يمكن الاستغناء عن العنصر البشري صاحب الخبرة الذي هو من يُدير هذه الأدوات، والذي يُعد المحرك الرئيس أو المحور الفعّال في تحريك واستخدام هذه الأدوات، كون الموجودات المعرفية مكسب حقيقي لشعوب العالم جمعاء، لذا يُعد رأس المال البشري في جميع منظمات الأعمال وبالأخص في مديرية تربية محافظة صلاح الدين من أهم موجوداتها وهو أساس نجاحها وتحقيق ميزتها التنافسية على الإطلاق، كونه مؤثر حقيقي في هذه المنظمة، وأحد الركائز الرئيسة بالغة الأهمية لما له من دور بارز في مساعدة المنظمات على تحقيق الابداع والتطور المستمر في عملها، ويتمثل رأس المال البشري في ديوان مديرية تربية صلاح الدين بـ (المعرفة، المهارات، والقدرات) بين موظفي المديرية، وهو مصدراً للإبداع والابتكار فيها، ومن خلاله يُمكن تزويد جميع موظفي الديوان بالمعلومات والخبرات التي تسهم في زيادة وتطور مهاراتهم التي بدورها سوف تسهم في زيادة انتاجية العمل لديهم، فضلاً عن تعزيز معرفة هؤلاء الموظفين مما يلبي الطموح الذي تهدف

إليه هذه المنظمة، وبالتالي فإن توفر العنصر البشري الكفوء، صاحب الخبرة سوف يسهم مستقبلاً في بناء عقليات معرفية جديدة تتمثل بالخبرات والقدرات والقابليات يحملها الأشخاص الموظفون داخل المنظمة، والتي بدورها سوف تنعكس إيجاباً على مستقبل المنظمة في الأمد القريب. لذا تم تقسيم هيكل البحث على أربعة مباحث رئيسية تضمن الأول منها على الإطار المنهجي للبحث، في حين كان المبحث الثاني من نصيب الإطار النظري وتمثل المبحث الثالث بالإطار العملي واختتم بالمبحث الرابع ألا وهو الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: إن المنظمات في البيئات المحلية العراقية مقارنةً مع العالمية تعاني من التنافسية لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، الأمر الذي يلزم تلك المنظمات من أن تعزز من مقدراتها الجوهرية من أجل مواكبة التطورات المتجددة كون أن تلك المقدرات تُعد مصدراً لتحقيق التميز والتفوق لتلك المنظمات، ونتيجةً للتحديات والصعوبات التي تمر بها منظمات الأعمال في عالم اليوم ولكثرة التطورات الهائلة ولتنامي الأزمات بشكل متكرر والتي تحدث في المنظمات سواء الصناعية منها أو الخدمية، ولكون العنصر البشري هو المحرك الديناميكي لمنظمتنا في العصر الحالي، توجب على هذه المنظمات مهما كانت ظروفها، عليها أن تحافظ على رأس مالها البشري، كونه المورد الثمين الحقيقي لضمان ديمومتها واستمرارها، والذي يعزز من قدرتها على مواجهة تلك الصعوبات والتكيف مع الظروف البيئية المحيطة ومواجهتها على المدى البعيد، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة البحث الرئيسية تكمن في الكيفية اللازمة لمعرفة ما مدى تأثير رأس المال البشري في بناء المقدرات الجوهرية في ديوان مديرية تربية محافظة صلاح الدين، وبالتالي وانسجاماً مع أعلاه يمكن اشتقاق التساؤلات الخاصة بالبحث الحالي والتي تتجسد بالأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل توجد علاقة ارتباط بين أبعاد رأس المال البشري وأبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة؟

2. هل توجد علاقة تأثير بين رأس المال البشري والمقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة؟

3. هل تتباين أبعاد رأس المال البشري في بناء المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة؟

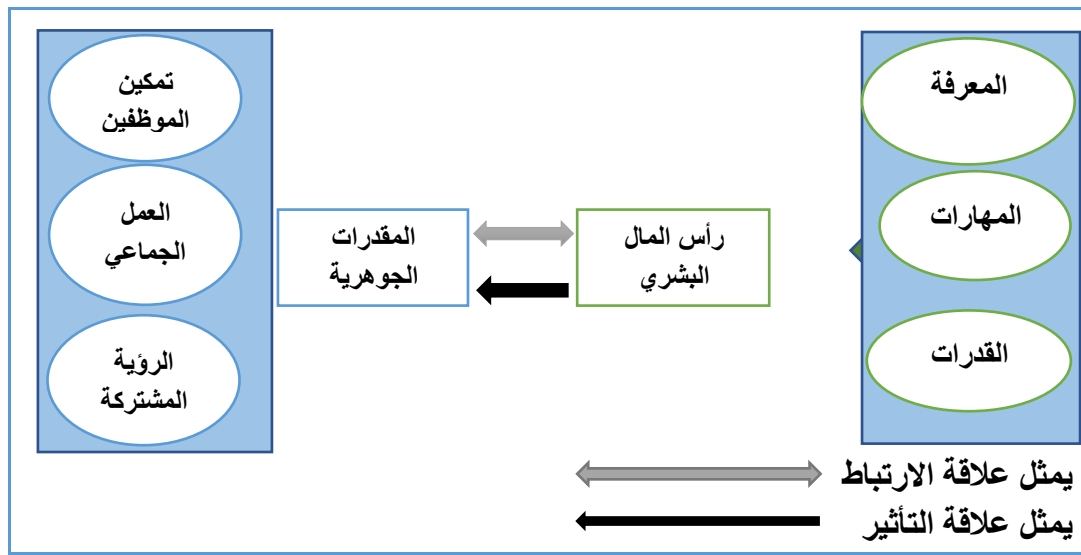
ثانياً. أهمية البحث: نسعى من خلال هذا البحث أن نقدم نقطة مرجعية تقيد عينة البحث في كيفية تطوير خبرات موظفي ديوان المديرية عن طريق بيان أهمية العمل وفق منظور المقدرات الجوهرية من خلال تبني مجموعة من أبعادها المتمثلة بـ (تمكين الموظفين، العمل الجماعي، الرؤية المشتركة) الأمر الذي ينعكس على الرفع من القدرات الإبداعية للمورد المعرفي، ووفقاً لذلك تبرز أهمية البحث من خلال الآتي:

1. إبراز أثر رأس المال البشري وبيان دوره في بناء المقدرات الجوهرية في مديرية تربية محافظة صلاح الدين محل البحث؟

2. يُعد هذا البحث دليلاً مرشداً للإدارة العليا في ديوان المديرية وذلك لتعزيز عملها وفق منظور المقدرات الجوهرية ومدى انعكاس ذلك في زيادة قدراتها التنافسية؟

ثالثاً. أهداف البحث: في ضوء ما طرأ في أعلاه، وبصدد مشكلة البحث وأهميته، فإن الهدف الرئيس يتمثل بمعرفة مدى تأثير رأس المال البشري في بناء المقدرات الجوهرية في ديوان المديرية، ومدى قدرة هذه المنظمة في الحفاظ على عناصرها البشرية صاحبة الخبرة والمهارة العالية وكيفية تطويرها

- لبناء المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة، ولغرض معالجة مشكلة البحث، والوقوف عندها، فإن بحثنا هذا يحاول الوصول إلى الأهداف الآتية:
1. بيان مدى توافر جميع أبعاد المقدرات الجوهرية الخاصة بهذا البحث من وجهة نظر مديري الأقسام في ديوان المديرية.
 2. التعرف على مستوى التأثير المباشر بين متغيرات البحث والأبعاد الفرعية له وذلك وفقاً للإجابات المتعلقة بمديري الأقسام والمعاونين ومديرو الشعب والوحدات في ديوان المديرية.
 3. بيان مدى تأثير رأس المال البشري على مستوى الأبعاد في بناء المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة.
- رابعاً. **المخطط الفرضي للبحث:** بعد التعرف على متطلبات مشكلة البحث الرئيسة وأهدافه وأهميته يُمكن بيان الصيغة الأساسية لمخطط البحث الفرضي كما بالشكل رقم (1) والذي يوضح علاقة الاثر المنطقية والارتباط بين متغيرات البحث.



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحث.

خامساً. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية على المستوى الكلي للأبعاد بين المتغيرين المستقل والمتمثل برأس المال البشري والمتغير التابع والمتمثل بالمقدرات الجوهرية وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة والمقدرات الجوهرية.
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات والمقدرات الجوهرية.
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات والمقدرات الجوهرية.
- الفرضية الرئيسة الثانية:** توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية على المستوى الكلي للأبعاد بين المتغيرين المستقل والمتمثل برأس المال البشري والتابع والمتمثل بالمقدرات الجوهرية وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين المعرفة والمقدرات الجوهرية.
2. توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين المهارات والمقدرات الجوهرية.
3. توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين القدرات والمقدرات الجوهرية.

سادساً. **منهج البحث:** في هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن علاقة الأثر والارتباط بين المتغيرات الرئيسية للبحث، المستقل المتمثل برأس المال البشري والتابع والمتمثل بالمقدرات الجوهرية، كون المنهج أعلاه منهج اجتماعي وإداري يستخدم لإجراء مثل هكذا بحوث وعن طريقة يمكن تبويب البيانات وتحليلها وتفسيرها (Kothari, 2004: 3).

سابعاً. **حدود البحث:** إن البحث يتحدد بالآتي:

1. **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث في ديوان مديرية تربية محافظة صلاح الدين وشمل (مديري الأقسام والمعاونين ومديرو الشعب والوحدات)

2. **الحدود البشرية:** عمد البحث إلى اختيار (مدير قسم، معاون مدير قسم، مدير شعبة، مدير وحدة).

3. **الحدود الزمنية:** امتدت المدة الزمنية للبحث من (1/ 10/ 2022 إلى 1/ 4/ 2023) والتي تضمنت مرحلة اعداد البحث ومرحلة توزيع الاستبانة وتفرغها وتحليلها ومرحلة استحصال الموافقات الاصولية من الجهات الرسمية في ديوان المديرية بكتابهم ذي العدد (53152/4/3/31) في (2022/12/14) والمتضمن تسهيل مهمة لغرض توزيع الاستبانة.

4. **الحدود المعرفية:** تمثلت حدود البحث المعرفية بـ(رأس المال البشري، المقدرات الجوهرية) **ثامناً. أدوات البحث:** اعتمد الباحث في هذا المجال على الجانبين النظري والعملي، ففي الأول استخدم الباحث المصادر العربية والأجنبية والرسائل والأطاريح والمجلات العلمية والمفصلة في قائمة المصادر نهاية البحث الحالي، للوصول إلى النتائج المرجوة، أما الثاني فيتعلق بالجانب العملي، فقد استطاع الباحث أن يجمع المعلومات عن طريق مسح ميداني على عينة من مجتمع البحث والمتمثلة بـ (86) من مديري الأقسام والمعاونين التابعين لهم، فضلاً عن مديري الشعب والوحدات داخل ديوان مديرية تربية محافظة صلاح الدين، إذ تم توزيع الاستبانة على الجهات المعنية بالشكل الآتي:

الجدول (1): طريقة توزيع الاستبانة على المنظمة المبحوثة

ت	أسماء المستجيبين	الاستبانة الموزعة	الاستبانة المفقودة	الاستبانة العائدة	الاستبانة التالفة	الاستبانة الصالحة للتحليل
1	مدير قسم	11	/	11	/	11
2	معاون مدير قسم	11	/	11	1	10
3	مدير شعبة	58	4	54	2	52
4	مدير وحدة	6	1	5	1	4
	المجموع الكلي	86	5	81	4	77

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً على الاستبانات المسترجعة.

وفيما يخص المقياس الذي استخدم في هذا البحث، لجأ الباحث إلى استخدام مقياس (Likert) الخماسي وذلك لتناسبه مع طبيعة الاسئلة المطروحة في الاستبانة، وقسمت على محورين، تمثل المحور الأول بالمعلومات الشخصية والتي تشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب في الدائرة، الخدمة الفعلية في الدائرة)، بينما تمثل المحور الثاني بالأسئلة الخاصة بمتغيرات البحث والتي شملت (24) فقرة مقسمة على جزأين، الجزء الأول منها تمثل بالمتغير المستقل وهو رأس المال البشري والذي شمل (12) سؤال مقسم على ثلاث أبعاد، وهي المعرفة وتشمل الفقرات من (X1-X4) والمهارات من (X5-X8) والقدرات من (X9-X12)، بينما تمثل الجزء الثاني منها بالمتغير التابع وهي المقدرات الجوهرية والتي شملت أيضاً على (12) سؤال ومقسمة على ثلاثة

أبعاد وهي تمكين الموظفين وتشمل الفقرات (Y1-Y4) والعمل الجماعي من (Y5-Y8) والرؤية المشتركة من (Y9-Y12) والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

الجدول (2): متغيرات البحث الرئيسية والأبعاد الفرعية لها والمصادر المستخدمة في إعداد الاستبانة

متغيرات البحث الرئيسية	متغيرات البحث الفرعية	عدد الفقرات لكل بعد	مصادر القياس
راس المال البشري Human Capital	المعرفة	4	(عبود، 2021)
	المهارات	4	
	القدرات	4	
مجموع ابعاد المتغير المستقل		12	
المقدرات الجوهرية Core Competences	تمكين الموظفين	4	(Hirindu Kawshala, 2017)
	العمل الجماعي	4	
	الرؤية المشتركة	4	
مجموع ابعاد المتغير التابع		12	
العدد الكلي لفقرات الاستبانة		24	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاستناد إلى مصادر القياس أعلاه.

تاسعاً. مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث بالإدارة العليا في ديوان المديرية العامة لتربية صلاح الدين، إذ ركز البحث على فئات محددة من المديرين العاملين في الإدارة العليا (البلداوي، 2007: 18) وهم مديري الأقسام والمعاونين التابعين لهم، ومديري الشعب والوحدات. ولعينة البحث دوراً مهماً للوصول إلى النتائج المخطط لها، إذ تُعد العينة جزءاً رئيساً من المجتمع، وتتمتع بذات المزايا التي يتمتع بها المجتمع، وبسبب تنوع الأساليب فقد تم اختيار أساليب المعاينة غير العشوائية، ونظراً لاختلاف المعايير المتعددة في تحديد النسبة المثالية لاختيار حجم العينة فقد تم الاعتماد على نموذج (Green, 1991) الواردة صيغته في المعادلة رقم (1) من أجل تحديد الحد الأدنى من حجم العينة وكما في أدناه:

$$N > 50 + 8(P) \dots\dots\dots 1$$

ومن خلال المعادلة رقم (1) يتبين أن (P) تعني عدد متغيرات البحث مضروبة في القيمة الثابتة (8) مضاف إليها إلى قيمة الثابتة (50) مشاهدة، وعند تطبيق المعادلة أعلاه يظهر لنا الحد الأدنى المطلوب من حجم العينة ($N > 114$)، كما وقد بلغت نسبة العينة المسحوبة من المجتمع المستهدف من قبل الباحث (86) في حين بلغت نسبة الاسترجاع (77) ومن خلال ذلك يُمكن استخراج نسبة المعاينة وفق المعادلة الآتية:

$$\text{كسر المعاينة} = 100 \times \frac{\text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}} = 100 \times \frac{77}{86} = 89\%$$

ومن خلال معادلة كسر المعاينة نصل إلى نتيجة إيجابية، يمكن من خلالها تعميم نتائج البحث على المجتمع المذكور أعلاه.

عاشراً. صدق وثبات الاستبانة: للتحقق من مدى صدق وثبات الاستبانة، يجب أن تخضع هذه الاستبانة إلى اختبارات عدة تتمثل بالآتي:

1. اختبار معامل الثبات: (Cronbach Alpha / كرونباخ ألفا) يُستخدم هذا الاختبار لقياس درجة وثبات الاستبانة، علماً أن قيمة هذا الاختبار تتراوح ما بين (0 إلى 1 الصحيح) وفي بحثنا هذا بلغت نسبة معامل الثبات (0.951) مما يعني أن قيمة هذا الاختبار يُمكن الاعتماد عليها في بناء واستخراج النتائج السليمة بما يخدم طريقة البحث العلمي، وكما موضحه في الجدول رقم (3) أدناه.
2. اختبار معامل الصدق: لغرض التحقق من اختبار معامل ثبات الاستبانة، أُجري اختبار الصدق وذلك عن طريق أخذ الجذر التربيعي لمعامل (Cronbach Alpha). وبحسب ما اشار (عبيد وآخرون، 2021: 440) يمكن الاعتماد على اختبار الصدق من عدمه عن طريق معايير الحكم على اختبار معامل الثبات.

الجدول (3): يتضمن قيم معامل الثبات والصدق في الاستبانة

متغيرات البحث الرئيسية المتغير المستقل / رأس المال البشري	معامل الثبات	معامل الصدق	عدد فقرات الاستبانة
المعرفة	0.785	0.886	4
المهارات	0.807	0.898	4
القدرات	0.851	0.902	4
المؤشر الكلي	0.915	0.956	12
المتغير التابع / المقدرات الجوهرية			
تمكين الموظفين	0.766	0.875	4
العمل الجماعي	0.914	0.956	4
الرؤية المشتركة	0.799	0.893	4
المؤشر الكلي	0.929	0.963	12
المؤشر الكلي للاستبانة	0.951	0.975	24

المصدر: اعداد الباحث، بالاستناد الى نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (SPSS.26).

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. رأس المال البشري:

توطئة: يُعد رأس المال البشري من الموضوعات الشيقة التي أخذت حيزاً كبيراً في اهتمامات وجهود الباحثين بعده يمثل إحدى سمات المنظمات التي تعمل في الالفية الجديدة، وبوصفه أساساً جوهرياً لجميع منظمات الأعمال وأساس وجودها، لذا ترى المنظمات بأن رأس المال البشري مصدر تعظيم للخبرات التي يمتلكونها لما له من دور بارز في تحقيق نتائج المنظمة، وبذلك فإن الباحث، سيستعرض إطاراً مفاهيمياً يتضمن الفقرات الآتية:

1. مفهوم رأس المال البشري: إن رأس المال البشري هو مصلح اقتصادي يتألف من إجمالي الموجودات اللاملموسة ويُستخدم لوصف المهارة والمعرفة المتجسدة في قدرة موظفي ديوان المديرية لتوليد مخرجات قيمة كالابتكار والإنتاجية في الأداء الوظيفي (السعيد ومعرّاج، 2016: 182). ويتمثل بحسب رؤية (محمد، 2019: 523) بالموظفين ذوي الخبرة العاملين في ديوان المديرية والذين يحملون مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات ولديهم تجارب في المنظمة وهم أساس وجودها. ويُعد من المفاهيم الحديثة التي لا تزال منظمات الأعمال تولي اهتماماتها له كونه يمثل

القيمة المحصلة من المعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن موظفي الديوان من أداء الاعمال الموكلة إليهم بإتقان لتحقيق رضا الزبائن (Ross et al., 51: 2021). ووفقاً لرؤية (عبد الرحمن وآخرون، 199: 2021) يُعد ركيزة أساسية في أي منظمة سواء كانت صناعية أو خدمية والمحرك الديناميكي في جميع القطاعات الادارية والاجتماعية والاقتصادية، لذا مهما كانت أدوات التكنولوجيا متطورة وتستخدمها منظمات الأعمال إلا أن العنصر البشري هو جوهر ومحور رئيس لتحريكها. وكذلك أشار إليه (عبود، 2021: 49) بأنه مجموعة من الافكار والقدرات والمهارات الفنية التي يتحلون بها موظفي المديرية لاستخدامها في مكان العمل.

وبناء على ما تقدم، يرى الباحث أن رأس المال البشري هو مزيج مختلط من المعرفة والخبرة والافكار والمهارات التي يتمتع بها موظفي المديرية لتحقيق اهداف المنظمة المستقبلية.

2. ابعاد رأس المال البشري: أتفق اغلب الباحثين على ابعاد معينة من المتغير المستقل والمتمثل برأس المال البشري والموضح حسب الجدول رقم (4)، إذ تمثلت الأبعاد الخاصة به حسب الجدول أدناه، وهذه المضامين في هذا المجال تُعد عوامل أساسية مستقلة بالنسبة لمنظمات الأعمال، والتي بدونها لا يمكن التحدث عن الإبداع والتطوير في هذه المنظمات، وسوف يركز البحث على عدد من الباحثين الذين اتفقوا على هذه المضامين وحسب التسلسل الزمني الحديث لكل مصدر من المصادر المستعرضة في الجدول أدناه، ومن هذه الأبعاد الآتي:

الجدول (4): يتضمن الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل للبحث

ت	اسماء الباحثين	السنة	الصفحة	انواع الابعاد
1	محمد	2019	520	المعرفة، المهارات، القدرات، التدريب
2	عبود	2021	14	المعرفة، المهارات، القدرات، التعاون بين العاملين
3	حسين والزبيدي	2021	88	المعارف، المهارات، القدرات، الخبرات

المصدر: من إعداد الباحث، استناداً للمصادر اعلاه.

وحسب بحثنا الحالي، سيعتمد الباحث على الأبعاد الآتية (المعرفة، المهارات، القدرات) وحسب ما موضح في أدناه:

أ. المعرفة: (Knowledge) وصفها (Drucker) بأنها مصدر للثروة، وهي في أصلها موجود غير ملموس متراكم في عقول الأفراد (Hou Hong et al, 2012: 210). في حين يرى كلاً من (عبد الله وجرجيس، 2014: 3) بأنها مزيج مختلط من المعلومات والمهارات والخبرات المتراكمة في عقول الموظفين بعد تحليلها لتصبح جاهزة وقابلة للتطبيق لاتخاذ أي قرار محدد من قبل الادارة العليا في ديوان مديرية تربية صلاح الدين. ويرى (ابو معمر، 2017: 17) بأنها عملية تحويل البيانات إلى معلومات بحيث يمكن استثمارها من قبل متخذي القرارات في ديوان المديرية من أجل حل المشكلات التي تواجههم اثناء العمل. ووصفها كلاً من (Bolisani & Bratianu, 2018: 10) بالموارد الاستراتيجية الثمين في المنظمة لما لها من دور بارز في صياغة الاستراتيجيات على المدى البعيد.

ب. المهارات: (skills) وتعني بحسب رؤية (السعيد ومعراج، 2016: 183) البراعة التي يمتلكها موظفي ديوان المديرية في ممارسة عمل معين والتمكن من اتقانه بشكل محترف. وهي الخبرات التي يحصل عليها موظفي ديوان المديرية نتيجةً للتجارب التي يقومون بها أثناء العمل الذي يمارسونه

داخل الديوان (العامري والصباغ، 2018: 39). في حين اشارت (زهرة والعربي، 2018: 37) على أنها المعرفة والخبرة اللازمة لدى موظفي المديرية لإجراء وظيفة محددة لهم. وحسب رؤية (حسين والزبيدي، 2021: 92) فإنها تتمثل بمهارة الموظفين الجسدية التي تمكنهم من تنفيذ الواجبات المناطة بهم أثناء العمل والتي يقومون بها خلال المدة الزمنية المحددة لهم.

ت. القدرات: (Capabilities) وفقاً لـ (Roseli et al., 2017: 234) هي مزيج من المعرفة والموجودات التي تستخدم لتحسين أداء الموظفين في المديرية لغرض انجاز الأعمال المناطة إليهم بكفاءة وفاعلية. ويرى كلاً من (Tesfaye & Kitaw 2018: 88) بأنها قدرة الموظفين على خلق معرفة جديدة ومفيدة للإدارة العليا. ومن وجهة نظر رواد الادارة (الكبيسي والمدو، 2019: 27) تعني توليد ونشر المعرفة والافكار التي يمتلكها الموظفين الى عمليات جديدة تخدم الادارة العليا في المديرية لتحقيق أهدافها المرسومة.

ثانياً. المقدرات الجوهرية: اتفق (Zitkiene et al., 2015: 271) وزملائه على أن (RBV) تُعد من أكثر نظريات الأدب الاستراتيجي شيوعاً واستخداماً من قبل الباحثين، والمقصود بالمختصر أعلاه، النظرية المستندة على الموارد (Resource Based View) والتي تعني قدرة المنظمات على استغلال مواردها الملموسة واللاملموسة، وتُعد امتداداً للقدرات ومفادها، إذا امتلكت الإدارة العليا في ديوان المديرية موارد بشرية تتمتع بقدرات فريدة وخبرات عالية ستتمكن من تحقيق أهدافها المستقبلية بكفاءة وفاعلية. وحسب رؤية (الحمداني، 2018: 118) أن هذه النظرة كانت مقتصرة، وتطورت بشكل ملحوظ وتوسعت إلى (Knowledge Base View) النظرة المستندة على المعرفة، والتي تسعى جميع منظمات الاعمال الوصول إليها والعمل بها في الوقت الحاضر، إذ تنص هذه النظرية على أن المعرفة هي "الكنز" مفتاح الحل لجميع المنظمات والتي تعطي للعنصر البشري الخبرة والمهارة، ليتمكن الموظفين في المديرية من تحقيق أهدافهم المستقبلية، وهذا يعني أن الادارة العليا في المديرية تتعلم من مواردها البشرية لتعزيز موجوداتها المعرفية. وبناءً على ما طرأ أعلاه فإن الباحث، سيسعرض إطاراً مفاهيمياً يتضمن الفقرات الآتية:

1. مفهوم المقدرات الجوهرية: يُعد الباحثان (Prahalad & Hamel, 1990) في علم الإدارة في سلسلة المقالات والتي نشرتها جامعة (Harvard) اول من استخدم مصطلح (Core Competences) والذان بينا أنها تعني الموارد الحقيقة للميزة التنافسية، فضلاً عن اهتمامهما بالموجودات الملموسة واللاملموسة. وأشار (العقدي، 2019: 55) أن أصل مصطلح (Competences) يعود إلى عام (1962) مبيناً أنها كلمة ذات أصول فرنسية تعني الكفايات. وضمن السياق ذاته أوضح (عيدان، 2019: 132) بأن مصطلح (Core Competences) يُعد من أكثر المواضيع التي نالت اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين وذلك لأهميتها على المستويين البشري والمنظمات على حدٍ سواء، إذ أشار أن مصطلح (Competences) يعني الكفايات أو الكفاءة للقيام بشي ما، وإن مصطلح (Core) يعني الجزء الجوهرى لموضوع معين. وبحسب رؤية كلاً من (رؤوف وسليمان، 2020: 300) تعرف المقدرات الجوهرية بأنها المهارات والقدرات التي تمتلكها مديرية تربية صلاح الدين والتي تحافظ عليها وتعمل على تطوير ادائها باستمرار للحفاظ على موقعها التنافسي. بينما أشار كلاً من (الدليمي وعواد، 2021: 464) على أنها قدرات فريدة تكتسبها الادارة العليا في المديرية لتتمكن من تطوير قدرات موظفيها التي تعطي للمنظمة الميزة التنافسية في خلق القيمة بما يساعد موظفيها على انجاز اعمالهم بكفاءة عالية.

وبناء على ما تقدم، يرى الباحث أن المقدرات الجوهرية هي مجموعة من القدرات والموارد والمهارات الفريدة والمعرفة والتقنيات الحديثة التي يمتلكها المديرين والموظفين التابعين للمديرية لتحقيق رضا الزبائن والمراجعين بأقصر وقت وبكفاءة عالية.

2. **ابعاد المقدرات الجوهرية:** تزايد اهتمام المنظمات بالمقدرات الجوهرية على نطاق واسع، لما لها من دور فعال للحصول على الميزة التنافسية، وكما أشير أعلاه في المتغير المستقل هنالك شبه اتفاق من قبل الباحثين على أبعاد معينة من المتغير التابع والمتمثل بالمقدرات الجوهرية والموضحة حسب الجدول رقم (5) إذ تُعد هذه الأبعاد عوامل أساسية مستقلة بالنسبة لمنظمات الأعمال، والتي بدونها لا يمكن تطوير المهارات وتنمية القدرات للعناصر البشرية في هذه المنظمات، وسيركز البحث على عدد من الباحثين الذين اتفقوا على هذه المضامين وحسب التسلسل الزمني الحديث لكل مصدر من المصادر المستعرضة في الجدول أدناه، ومن هذه الأبعاد الآتي:

الجدول (5): يتضمن الأبعاد الخاصة بالمتغير التابع للبحث

ت	اسماء الباحثين	السنة	الصفحة	انواع الابعاد
1	Hirindu Kawshala	2017	255	المعرفة، المهارات، القدرات، الموارد
2	رؤوف وسليمان	2020	302	التمكين، التواصل، العمل الجماعي، راس المال البشري
3	الدليمي وعواد	2021	465	الرؤية المشتركة، القدرات، العمل الجماعي، تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الباحث، استناداً للمصادر أعلاه.

وحسب بحثنا الحالي، سيعتمد الباحث على الأبعاد الآتية (تمكين الموظفين، العمل الجماعي، الرؤية المشتركة) والتي أشير إليها في الجدول رقم (2) أعلاه، والذي يتضمن متغيرات البحث الرئيسية والابعاد الفرعية التابعة لها. ومن هذه الأبعاد الآتي:

أ. **تمكين الموظفين:** (Empowering employees) يُبين (النجار وصالح، 2020: 265) أن التمكين يعكس قدرة الموظفين في ديوان المديرية على اتخاذ القرارات بأنفسهم، إذ يتجلى في أربعة أبعاد "الكفاءة، المعنى، العزم، التأثير". ويُشير (عبيد، 2021: 443) وزملائه، أن المديرية العامة للتربية التي توفر لموظفيها الفرص للسيطرة على حياتهم الوظيفية هي تلك المديرية التي تُمكن موظفيها، فالمنظمات المتمكنة دائماً ما تزدهر باستمرار وتحقق أهدافها المستقبلية بكفاءة.

ب. **العمل الجماعي:** (Team work) تعرف الجماعة حسب (جثير وجهاد، 2017: 12) بأنها مجموعة من الموظفين المتفاعلين فيما بينهم والمجتمعين معاً لتحقيق هدف المنظمة الرئيس. ويرى (الغزالي والطائي، 2014: 167) أن العمل الجماعي هو عبارة عن اشتراك مجموعة من الموظفين في معلومات معينة لاتخاذ قرارات صائبة تساعد هؤلاء الموظفين على تأدية الأعمال المناطة إليهم على أكمل وجه، وهذا ما تطبقه الإدارة اليابانية التي تعمل جميع منظماتها بروح الفريق الواحد، إذ تعمل وفق نمط اتخاذ القرارات الجماعية دون الفردية حتى يصبح جميع الموظفين بمثابة أعضاء فاعلون في جماعات العمل.

ج. **الرؤية المشتركة:** (Shared vision): اتفق (Hamdan et al., 2020: 58) وزملائه أنها توفر نظرة ثاقبة متمثلة بكيف يعمل الموظفون سوياً لتحقيق الأهداف المشتركة، إذا اشاروا، إن غيابها يعني أن الموظفين يكونون أقل توجهاً للمشاركة في المخرجات التنظيمية، لذا فإن خلق المشاركة في الرؤية

يعتمد على مستوى الالتزام بتحقيق التوقعات التي حددتها المنظمة. وفيما يخص الرؤية، وحسب رأي (شلاكة، 2021: 267) تعد المستقبل الحقيقي للمنظمة " طموحات المنظمة المستقبلية". وإن الرؤية المشتركة حسب ما أشار (خشان وآخرون، 2022: 119) أنها توفر إرشادات دقيقة وواضحة في مسألة ما يجب تغييره في المنظمة أو البقاء عليه، وهذا الشيء يجب التركيز عليه وذلك لكثرة التغييرات المفاجئة والسريعة في البيئة المحيطة، وهنا يجب على الإدارة العليا في المديرية أن تعي وتميز بين ما يجب تغييره أو البقاء عليه، وهذا ما تحققه الرؤية المشتركة والتي بدونها ستكون هناك حالة خلق سلبية تؤثر على الإدارة العليا في هذه المنظمة.

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

توطئة: ضمن هذا الإطار يُعطي الباحث للقارئ موجز مختصر عن النتائج الفكرية في الأدبيات على المستوى النظري بعد تحويلها إلى نتائج تطبيقية في الميدان المبحوث، فضلاً عن إعطائه فكرة علمية عن نتائج هذا التحليل وذلك حسب إجابات مجتمع البحث المستهدف من قبله، والتعرف على علاقة الوصف التشخيصي لمتغيرات البحث وكذلك علاقتي الارتباط والتأثير وصولاً إلى فقرة التحقق من صحة الفرضيات التي أُشير إليها سابقاً. ويُمكن بيان ذلك حسب الآتي:

المحور الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

أولاً. وصف وتشخيص المتغير المستقل (رأس المال البشري): يُستعرض في الجدول رقم (6) أدناه الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل وهو رأس المال البشري.

الجدول (6): وصف وتشخيص المتغير المستقل

ت	البعد الأول	فقرات الاستبانة	مقاييس الاستبانة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			اتفق تماماً	لا اتفق تماماً	محايد	لا اتفق	اتفق تماماً			
1	المعرفة	X1	31	28	11	4	3	4.04	1.057	26.16%
		X2	22	30	19	5	1	3.87	0.951	24.57%
		X3	32	37	5	2	1	4.26	0.801	18.80%
		X4	14	30	19	10	4	3.52	1.096	31.13%
		اجمالي البعد الأول المعرفة								19.56%

ت	البعد الثاني	فقرات الاستبانة	مقاييس الاستبانة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			اتفق تماماً	لا اتفق تماماً	محايد	لا اتفق	اتفق تماماً			
2	المهارات	X5	17	35	19	5	1	3.81	0.904	23.72%
		X6	12	27	20	13	5	3.36	1.134	33.75%
		X7	13	23	21	8	12	3.22	1.294	40.18%
		X8	12	35	19	5	6	3.55	1.083	30.50%
		اجمالي البعد الثاني المهارات								25.43%

ت	البعد الثاني	فقرات الاستبانة	مقاييس الاستبانة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً			
2	المهارات	X5	1	5	19	35	17	3.81	0.904	23.72%
		X6	5	13	20	27	12	3.36	1.134	33.75%
		X7	12	8	21	23	13	3.22	1.294	40.18%
		X8	6	5	19	35	12	3.55	1.083	30.50%
		اجمالي البعد الثاني المهارات								
								3.48	0.885	25.43%

ت	البعد الثالث	فقرات الاستبانة	مقاييس الاستبانة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً			
3	القدرات	X9	2	5	20	38	12	3.69	0.907	24.57%
		X10	7	11	14	33	12	3.42	1.185	34.64%
		X11	1	1	14	28	34	4.23	0.793	18.74%
		X12	1	6	14	33	23	3.92	0.957	24.41%
		اجمالي البعد الثالث القدرات								
								3.81	0.807	21.18%
		الوصف الاجمالي لرأس المال البشري								
								3.74	0.735	19.65%

المصدر: اعداد الباحث، استناداً لمخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.26).
وبعد الاطلاع على مضامين الجدول رقم (6) والنتائج المتحققة فيه، يُمكن بيان تلك النتائج الاحصائية وذلك لوصف وتشخيص المتغير المستقل الموضح اعلاه وحسب الآتي:
البعد الأول. المعرفة: أوضحت نتائج التحليل الاحصائي بأن بُعد المعرفة حقق أقل معامل اختلاف والبالغ (19.56%) اسوةً بباقي الأبعاد حسب الجدول أعلاه، وبوسط حسابي يبلغ (3.92)، وبانحراف معياري بلغ (0.767) مما يعني أن اجابات المجتمع المبحوث منسجمة تجاه بعد المعرفة والمقاسة بالفقرات من (X1,X2,X3,X4) وبعد المقارنة بين فقرات هذا البعد نجد أن (X3) حققت أقل نسبة تشتت من بين باقي الفقرات إذ تبلغ (18.80%)، ويُستدل من ذلك أن موظفي ديوان تربية محافظة صلاح الدين لديهم اهتمام عالٍ وواسع في مجال المعرفة وإنهم بحاجة الى بذل المزيد من الجهود لتكريس تلك المعرفة والاحتفاظ بها وتخزينها لغرض تطوير معرفة الملاكات التربوية في المستقبل البعيد، في حين حقق الفقرة (X4) أعلى معامل اختلاف والبالغ (31.13%) وهذا يعني وجود انسجام قليل بين أفراد العينة حول امكانية تطبيق المعرفة الجديدة لتحسين عمليات المنظمة المبحوثة وانشطتها الداخلية والخارجية.

البعد الثاني. المهارات: يتبين من ذات النتائج أعلاه أن معامل الاختلاف للبعد الثاني بلغ (25.43%) وهو أعلى من أقرانه في الأبعاد الأخرى، وبلغ الوسط الحسابي له (3.92) وبانحراف معياري (0.885) مما يعني بأن الاجابات منسجمة تقريباً في هذا البعد والمقاسة بالفقرات (X5,X6,X7,X8) وبالمقارنة بين تلك الفقرات نجد أن (X5) حقق أقل نسبة تشتت من بين باقي الفقرات والبالغ (23.72%) مما يدل على أن المديرين ومعاونيهم سواء كانوا مديري اقسام او شعب

او وحدات في مديرية تربية صلاح الدين يتمتعون بالمهارة الجسدية التي تمكنهم من تنفيذ الواجبات المناطة بهم اثناء العمل والتي يقومون بها خلال المدة الزمنية المحددة لهم، في حين حقق (X7) أعلى مستوى من التشنت بين الاجابات والبالغ (40.18%) والدال على أن المنظمة المبحوثة ليس لديها الامكانية العالية لغرض تطوير الجوانب الفنية المتعلقة في مجال البرمجيات وكيفية استخدامها.

البعد الثالث. القدرات: وعن طريق ذات الجدول وبعد المقارنة لمعامل الاختلاف لكل بعد يتضح أن البعد الأخير حقق معامل اختلاف أقل من البعد الثاني ومقارب للأول والبالغ (21.18%)، كما وبلغ الوسط الحسابي (3.81) وبانحراف معياري (0.807) وهذا يؤشر إلى وجود انسجام بين إجابات مجتمع البحث تجاه بعد القدرات والمقاسة بالفقرات (X9,X10,X11,X12)، وتبين أن الفقرة (X11) حققت أقل معامل اختلاف مما يُفسر أن الموظفين في ديوان المديرية يمتلكون القدرة على خلق المعرفة الجديدة والمفيدة للإدارة العليا، فضلاً عن توليد ونشر تلك المعرفة والافكار التي يمتلكها الموظفين إلى عمليات جديدة تخدم هذه الادارة في المديرية لتحقيق أهدافها المرسومة، في حين حققت الفقرة (X10) أعلى مستوى تشنت والبالغ (34.64%) مما يعني وجود عدد قليل غير كافٍ في مجال اقامة دورات تطويرية لغرض اكتساب مهارات جديدة لتقديم أفضل الخدمات التربوية في الميدان المبحوث.

ثانياً. وصف وتشخيص المتغير التابع (المقدرات الجوهرية): يُستعرض في الجدول رقم (7) أدناه الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للأبعاد الخاصة بالمتغير التابع وهو المقدرات الجوهرية

الجدول (7): وصف وتشخيص المتغير التابع

ت	البعد الأول	فقرات الاستبانة	مقاييس الاستبانة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	لا اتفق	اتفق تماماً			
1	تمكين الموظفين	Y1	16	41	16	4	3	3.90	0.788	20.20%
		Y2	12	46	15	4	5	3.86	0.738	19.11%
		Y3	15	37	16	5	3	3.70	1.027	27.75%
		Y4	8	37	23	4	4	3.51	0.982	27.97%
	اجمالي البعد الاول تمكين الموظفين									
								3.74	0.684	18.28%

ت	البعد الثاني	فقرات الاستبانة	مقاييس الاستبانة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف		
			اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	لا اتفق	اتفق تماماً					
2	العمل الجماعي	Y5	7	35	23	7	5	3.42	1.005	29.38%		
		Y6	14	35	21	2	5	3.66	1.021	27.89%		
		Y7	10	34	24	4	5	3.52	1.008	28.63%		
		Y8	12	38	19	3	5	3.64	1.012	27.80%		
	اجمالي البعد الثاني العمل الجماعي										3.56	0.901

ت	البعد الثالث	فقرات الاستبانة	مقاييس الاستبانة				الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			اتفق تماماً	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً			
3	الرؤية المشتركة	y9	12	31	30	2	3.69	0.831	22.52%
		y10	12	41	20	3	3.78	0.805	21.29%
		y11	9	38	20	5	3.53	1.008	28.55%
		y12	14	47	12	3	3.91	0.781	19.97%
اجمالي البعد الثالث الرؤية المشتركة							3.73	0.680	18.23%
الوصف الاجمالي للمقدرات الجوهرية							3.68	0.692	18.80%

المصدر: اعداد الباحث، استناداً لمخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.26).

وبعد الاطلاع على مضامين الجدول رقم (7) والنتائج المتحققة فيه، يُمكن بيان تلك النتائج الاحصائية وذلك لوصف وتشخيص المتغير التابع الموضح أعلاه وحسب الآتي:

البعد الاول. تمكين الموظفين: أوضحت نتائج التحليل الاحصائي بأن بعد تمكين الموظفين حقق معامل اختلاف أقل والبالغ (18.28%) اسوةً بباقي الأبعاد حسب الجدول أعلاه، وبوسط حسابي يبلغ (3.74)، وبانحراف معياري بلغ (0.684) مما يعني أن اجابات المجتمع المبحوث منسجمة تجاه هذا البعد والمقاس بالفقرات من (Y1, Y2, Y3, Y4) وبعد المقارنة بين فقرات هذا البعد نجد أن (Y2) حققت أقل نسبة تشتت من بين باقي الفقرات إذ تبلغ قيمتها (19.11%)، وهذا يعني موظفي ديوان تربية محافظة صلاح الدين لديهم اهتمام عالٍ وواسع في مجال التدريب وإنهم بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود لغرض تطوير معرفة الملاكات التربوية في المستقبل البعيد سواء باستخدام أسلوب التدريب أو بغيره من الأساليب الأخرى، في حين حقق الفقرة (Y4) أعلى معامل اختلاف والبالغ (27.97%) وهذا يدل على وجود تشتت أو انسجام قليل بين اجابات افراد العينة حول التعامل بجدية مع الاداء الضعيف والسلوك غير اللائق.

البعد الثاني. العمل الجماعي: من خلال نتائج ذات التحليل أعلاه نجد أن بعد العمل الجماعي حقق معامل اختلاف عالٍ مقارنة بالأول والثاني والبالغ (25.30%)، وبوسط حسابي يبلغ (3.56)، وبانحراف معياري بلغ (0.901) مما يعني أن اجابات المجتمع المبحوث منسجمة تقريباً تجاه هذا البعد والمقاس بالفقرات من (Y5, Y6, Y7, Y8) وبالمقارنة بين فقرات هذا البعد نجد أن (Y8) حققت أقل نسبة تشتت من بين باقي الفقرات إذ تبلغ (27.80%)، وهذا يعني أن الادارة العليا في ديوان تربية محافظة صلاح الدين تتفهم وتأخذ في الحسبان الاسهامات والخبرة والخلفية الثقافية لجميع موظفيها دون تمييز، في حين حقق الفقرة (Y5) أعلى معامل اختلاف والبالغ (29.38%) وهذا يدل على وجود تشتت أو انسجام قليل بين اجابات افراد العينة تجاه المشاركة بالمعرفة والخبرة والمهارة للموظفين ذوي الخبرة المحدودة.

البعد الثالث. الرؤية المشتركة: تبين من نتائج التحليل الاحصائي بأن هذا البعد حقق معامل اختلاف أعلى من الأول والبالغ (25.30%)، وبوسط حسابي يبلغ (3.73)، وبانحراف معياري بلغ (0.680) مما يعني أن اجابات المجتمع المبحوث منسجمة تقريباً تجاه هذا البعد والمقاس بالفقرات من (Y9, Y10, Y11, Y12) وبالمقارنة بين فقرات هذا البعد نجد أن (Y12) حققت أقل نسبة تشتت من بين باقي الفقرات إذ تبلغ (19.97%)، وهذا يعني أن جميع موظفي ديوان تربية محافظة صلاح الدين

ملتزمين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة فيما بينهم، في حين حقق الفقرة (Y11) أعلى معامل اختلاف والبالغ (29.38%) ويعني ذلك عدم وجود انسجام في معالجة المعوقات بشكل جماعي والتي يواجهها موظفي ديوان مديريتنا بشكل مستمر.

المحور الثاني: علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث واختبار الفرضيات.

بعد الانتهاء من التحليل الاحصائي لوصف وتشخيص متغيرات البحث (رأس المال البشري والمقدرات الجوهرية) في الميدان المبحوث سيستعرض الباحث المحور الثاني والمخصص لعلاقتي الارتباط والتأثير فضلاً عن التحقق من صدق وصحة اختبار الفرضيات وكما موضح في أدناه:

اولاً. علاقة الارتباط بين متغيرات البحث: لغرض الوقوف على فرضيات البحث الرئيسية لابد من توضيح علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وفي بداية الأمر سيوضح الباحث الفقرة الخاصة بالارتباط بين تلك المتغيرات فضلاً عن معرفة مدى ارتباط الأبعاد مع بعضها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (8) ادناه:

الجدول (8): علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

المقدرات الجوهرية				ابعاد البحث الرئيسية
	الرؤية المشتركة	العمل الجماعي	تمكين الموظفين	رأس المال البشري
	0.836	0.606	0.665	المعرفة
	0.937	0.883	0.665	المهارات
	0.911	0.833	0.606	القدرات
77				N
0.00				Sig
0.760	علاقة الارتباط بين رأس المال البشري والمقدرات الجوهرية			

المصدر: من اعداد الباحث، استناداً الى نتائج مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.26).

يتبين من خلال الجدول رقم (8) أعلاه نتائج اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث، ويتوضح من ذات العلاقة أن قيمة الترابط البالغة (0.670) موجبة وقوية جداً عند مستوى معنوية (0.00) وهذه النتيجة تفي بوجود ارتباط ايجابي (معنوي) ما بين أبعاد المتغير المستقل والمتمثل برأس المال البشري وما بين أبعاد المتغير التابع والمتمثل بالمقدرات الجوهرية وعلى المستويين الفرعي والاجمالي لأبعاد البحث، وهذا يعني أنه كلما امتلكت ديوان مديرية تربية محافظة صلاح الدين الفكر الاستراتيجي أو العقل المعرفي والمتمثل برأس المال البشري الذي يُعد محرك ديناميكي لجميع المنظمات بغض النظر عن وسائل التطور التكنولوجي كلما تتحسن قدرات موظفيها وتنمو وتتطور بشكل سريع وملحوظ من أجل تقديم الخدمات المميزة للزبائن وتحقيق أهدافها المستقبلية، فضلاً عن ذلك إن هذا الارتباط ما بين تلك المتغيرات سوف يُمهّد الطريق لاختبار علاقة التأثير لإبعاد البحث انفة الذكر، ومن خلال النتائج أعلاه يُمكن اثبات الفرضية الرئيسية الأولى بالإجابة عن أسئلتها المطروح ضمن الاطار المنهجي، وبالتالي يُمكن القول بوجود علاقة ترابطية واحصائية ما بين رأس المال البشري والمقدرات الجوهرية في مديرية تربية محافظة صلاح الدين ميدان البحث.

ثانياً. علاقة التأثير بين متغيرات البحث: وبالا اعتماد على النتائج المستخرجة من البرنامج الاحصائي (SPSS. 26) تم التوصل إلى النتائج المستعرضة في الجدول رقم (9) ادناه والذي يُفيد بوجود علاقة التأثير بين المتغيرات على المستويين الكلي والفرعي، وذلك حسب استعمال الانحدار الخطي البسيط والذي في اطاره تم اختبار الفرضية الثانية وحسب ما موضح في الجدول ذاته أدناه:

الجدول (9): اختبار رأس المال البشري في بناء المقدرات الجوهرية N=77

المقدرات الجوهرية							
المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	معامل الميل B	T		قرار الباحث
					المحسوبة	مستوى المعنوية	
الثابت				0.778	7.678	0.00	
رأس المال البشري	0.760	0.578	102.867	0.721	3.721	0.00	قبول الفرضيتين
N	77						
d.f	76						

المصدر: من اعداد الباحث، استناداً الى نتائج مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.26). من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) اعلاه يُمكن تحديد أثر رأس المال البشري في بناء القدرات الجوهرية، إذ تبين أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (102.867) هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.00) وهي بذلك تؤكد وجود تأثير معنوي لرأس المال البشري في بناء المقدرات الجوهرية، وحسب النتائج ذاتها بلغت قيمة معامل الميل (B) (0.778) وهذه القيمة تعني أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في رأس المال البشري سيؤثر في تغيير المقدرات الجوهرية بذات القيمة (0.778)، أما معامل التحديد والمعروف في المصطلح الاحصائي (R Square) والمختصر بالرمز الاحصائي (R²) فقد بلغت قيمته (0.578) والذي يُشير إلى أن المتبقي من هذه القيمة تُفسر لعوامل التابئين الأخرى والتي لم تدرج ضمن نموذج الانحدار الخطي البسيط، وبالتالي فإن صحة النتائج اعلاه تُشير إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية للبحث ضمن تساؤلها المطروح، وعليه يُمكن القول بوجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية ما بين رأس المال البشري والمقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

في المبحث الأخير سيستعرض الباحث الرؤى الفكرية والمعرفية التي توصل إليها البحث بجانبه الميداني والتطبيقي، إذ تركزت في الجانب النظري على مدى اهتمام منظمات الأعمال برأس المال البشري وفاعليته في تلك المنظمات، فضلاً عن التركيز على الجانب التطبيقي من خلال إجراء تحليل وصفي لمتغيرات البحث واختبار فرضياته، ومن أبرز تلك الاستنتاجات والتوصيات الآتي:

اولاً. الاستنتاجات: بعد استعراض الجانبين النظري والعملي للبحث، هنالك مجموعة من الاستنتاجات يُمكن اجمالها على النحو الآتي:

1. استثمر الميدان المبحوث مهارة مديروه في التأثير في بناء مقدراته الجوهرية عبر بناء الفاعلية الشخصية لموظفي الديوان، الاتصال والتأثير وحل المشكلات وصنع القرار وتحقيق رضا زبائن المديرية واكمال كافة متطلباتهم في الوقت المحدد.
2. يتضح من خلال الإطار العملي أن الميدان المبحوث يهتم بشكل كبير بجانب المعرفة إذ تُكرس تلك المعرفة ويتم الاحتفاظ وجزنها لغرض تطوير معرفة الملاكات التربوية في المستقبل البعيد.
3. اتضح أيضاً أن الميدان المبحوث يولي اهتماماً بالرؤية المشتركة، وهذا يعني أن الميدان المبحوث لديه نظرة ثاقبة متمثلة بكيف يعمل الموظفون سوياً لتحقيق أهداف المنظمة المبحوثة.

4. تبين وضمن الإطار العملي ذاته أن الإدارة العليا في ديوان المديرية تولي اهتماماً ببعدها تمكين الموظفين كون هؤلاء الموظفين يجسدون التمكين الحقيقي في الميدان المبحوث ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات بأنفسهم.
 5. وجود تنسيق مشترك على مستوى عالٍ ما بين مفاصل الأقسام في ديوان المديرية فضلاً عن أداء جميع المهام الموكلة إليهم بأقصى وقت ممكن والجدية في العمل لتحقيق أهدافهم بصورة صحيحة والاستجابة السريعة لموظفي المديرية ومراجعتها الأعضاء.
 6. وجود علاقة ترابطية ذات دلالة معنوية واحصائية ما بين المتغير المستقل والتابع على مستوى الأبعاد لكل متغير مما أعطى تصوراً وانطباعاً عن مستوى التأثير المباشر وذلك لتحقيق الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري الذي يعد العمود الفقري لموظفي الديوان.
 7. الاهتمام برأس المال البشري كونه المحرك الرئيس في جميع المنظمات ومن أجل تحقيق الخطط المرسومة والأداء الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا في ذات الميدان ويجب ديمومة جميع هذه الخطط في المستقبل القريب والبعيد.
 8. تهتم الإدارة العليا في الميدان المبحوث بتحسين قدرات موظفيها وتعزيز مهاراتهم من خلال اتباع سلسلة من المحفزات والمتمثلة بالبرامج التطويرية والتدريبية المحفزة للأفكار المعرفية بالشكل الذي يمكن هؤلاء الموظفين من تحقيق أهدافهم المستقبلية مقارنة بالمنافسين.
 9. ربط أقسام الديوان مع بعضها إلكترونياً وتطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية من أجل نجاح أعمالها التربوية بالسرعة المطلوبة.
 10. يتمتع موظفي قسمي الموارد البشرية والحسابات والتعليم العام والملاك وباقي الأقسام الأخرى بالخبرة العالية ولديهم القدرة على حل المشكلات الإدارية والفنية التي تحدث، إلا أنهم بحاجة مستمرة لتحديث معارفهم من أجل التعامل مع التقنيات الحديثة.
- ثانياً. التوصيات:** في ضوء ما تم التوصل إليه أعلاه من استنتاجات فإن هنالك مجموعة من التوصيات يستعرضها الباحث على النحو الآتي:
1. زيادة وعي وإدراك موظفي قسم الأعداد والتدريب وتطوير قدراتهم ومهاراتهم عن طريق إدخال هؤلاء الموظفين في الدورات التطويرية والبرامج التدريبية اللازمة وتحفيزهم وزيادة قدراتهم وتطويرها على المستقبل القريب.
 2. التحول من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الإلكترونية في الميدان المبحوث وخصوصاً قسمي الإشراف التربوي والنشاط الرياضي والمدرسي والعمل وفق رؤية استراتيجية ذات مرونة عالية وتبادل المعلومات الإدارية والفنية ما بين تلك الأقسام وقسم التعليم العام والملاك كون العمل التربوي بينهم ذو احتكاك قوي على مستوى المعلومات التي تخص الجانب التربوي.
 3. الاهتمام ببعدي العمل الجماعي والمهارات، واتباع أسلوب الإدارة اليابانية التي تركز على مبدأ العمل الجماعي.
 4. على مستوى قسم الموارد البشرية نصي بضرورة اكمال جميع المتطلبات الخاصة بموظفينا الحاليين إلى التقاعد كون هؤلاء الموظفين خدموا لسنين طويلة وفنوا أعمارهم في خدمة هذا البلد، وهذا جزء من بسيط استحقاقهم.

5. نوصي بضرورة تكوين علاقة ايجابية ما بين قسم محو الأمية وباقي الأقسام في ذات الديوان، كون الأخير بحاجة ماسة إلى تطوير قدرات ومهارات موظفيه وتعزيز الثقة بينهم من أجل انجاز العمل التربوي حسب الخطة الوزارية المرسومة.
6. ادخال كافة الوسائل والتقنيات الحديثة من قبل قسم شؤون المناهج والتقنيات التربوية كون الأخير يقع على عاتقه هذا الأمر فضلاً عن ادخال الموظفين في دورات خاصة لغرض تعليمهم وتطوير معرفتهم بجانب استعمال هذه الوسائل وتعريف الموظفين بكيفية استخدامها.
7. على جميع الاقسام في ديوان المديرية العمل استخدام الارشفة الالكترونية والتخلص من نظام الحفظ التقليدي لمواكبة التطور الحاصل في باقي المنظمات الحديثة كون العصر الذي نعيش فيه عصر الكتروني وليس العصر القديم.
8. من أجل المقدرات الجوهرية يجب على الادارة العليا اشراك جميع موظفي الديوان ممن يعملون في الادارة الدنيا في عملية صنع القرار كون هؤلاء الموظفين هم الأكثر تماساً مع المشكلات التي تحدث أثناء العمل.
9. يجب أن يكون الاختيار بالنسبة للمناصب التي يشغلها المدراء سواء كانوا مديري أقسام أو شعب أو حتى مديرو وحدات على أساس الكفاءة والمهنية والعنوان الوظيفي وليس على أساس التحزب والوساطة كما هو معمول به في الوقت الحاضر.
10. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في الميدان المبحوث في توظيف المهارات لبناء مقدرات جوهرية عبر البحث عن فرص لتطوير تلك المهارات بالاطلاع على عمل المنظمات الأخرى وتشجيع المنتسبين على المدخلات ذات الصلة وبالوقت المناسب والمحافظة على بناء علاقات عمل إيجابية مع الزبائن.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد، (2007)، اساليب البحث العلمي للتحليل الاحصائي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن.
2. عبود، سامر محمد، (2021)، ادارة الخدمات الصحية الالكترونية وأثرها في الحفاظ على راس المال البشري في ظل Covid19: دراسة استطلاعية في دائرة صحة نينوى، رسالة ماجستير في علوم دارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
3. العقيد، ثائر بدر عبد، (2019)، توظيف عوامل الهندسة البشرية مدخلاً لتطوير المقدرات الجوهرية: دراسة تحليلية للوحدات التشخيصية والعلاجية في عدد من مستشفيات صلاح الدين"، رسالة ماجستير في علوم دارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
4. زهرة، اولاد دحمان. والعربي، تيقاوي، (2018)، دور ممارسات عمليات ادارة المعرفة في تطوير راس المال البشري: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير في علوم دارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية أدرار، الجزائر.
5. ابو معمر، تهاني فيصل، (2017)، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة.

6. عبد الله، خالد عتيق سعيد، وجرجيس، جاسم محمد (2014)، إدارة المعرفة مفهومها، أهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، المؤتمر السنوي العشرون، قطر، الدوحة.
7. عبيد، احمد هادي. وخالد، بسام علي. وبحر، ميسم رياض (2021)، دور استثمار المقدرات الجوهرية في الحد من مؤشرات التصحر الوظيفي: بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الصحية في مستشفى بابل التعليمي للنسائية والاطفال في مدينة الحلة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد (17)، العدد (56)، الجزء (3)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
8. محمد، خميس ناصر، (2019)، انعكاس ابعاد راس المال المعرفي في تحقيق الاداء الاستراتيجي لشركات الاتصال المتنقلة في محافظة الانبار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (11)، العدد (27)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار.
9. عبد الرحمن، امير حازم، والبجاري، حسن صالح يوسف. وعز الدين، عمر زهير، (2021)، تأثير راس المال البشري على اداء التدقيق الداخلي: دراسة على عينة من المدققين في جامعة الموصل، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (10)، العدد (38)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
10. السعيد، يعرب عدنان. ومعراج، هديل سعدون (2016)، تطوير راس المال البشري عبر ممارسات ادارته، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (23)، العدد (101)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
11. حسين، حسين وليد. والزبيدي، غني دحام تناي، (2021)، توظيف سلوكيات القيادة الرشيدة لتعزيز الاستثمار في راس المال البشري، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (27)، العدد (126)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
12. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم. والمدو، الاء عبد الكريم غالب، (2019)، الدور الملطف للقدرات المعرفية الدينامية في معالجة الاخفاقات التنظيمية لتحقيق تنافسية الاعمال: بحث تطبيقي في مصانع الالبان"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (25)، العدد (110)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
13. الحمداني، حاتم علي عبدالله، (2018)، اثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية: بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (54)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
14. عيدان، افراح رحيم، (2019)، تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية، المجلد (27)، العدد (1)، جامعة الفرات الاوسط التقنية، المعهد التقني الديوانية.
15. رؤوف، رعد عدنان. وسليمان، عبد الله محمد، (2020)، دور المقدرات الجوهرية في تعزيز مرونة التصنيع: دراسة استطلاعية لآراء عينة في شركات الكرونجي/محافظة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (51)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
16. الدليمي، عراك عبود عمير. وعواد، احمد حاتم ابراهيم. (2021)، تأثير المقدرات الجوهرية تحقيق التجديد الاستراتيجي: بحث ميداني في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (13)، العدد (4)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار.

17. شلاكة، طارق كاظم، (2021)، دور الذكاء الاستراتيجي والمقددرات الجوهرية في تحقيق التفوق المنظمي: بحث تحليلي في شركة الزوراء العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (55)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
18. العزاوي، شفاء محمد علي، والطائي، ايمن هادي طالب (2014)، تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد (6)، العدد (3).
19. خشان، ثائر خلف. وصبر، علي نصيف. وماجد، زيد صادق، (2022)، استراتيجيات الترشيح التنظيمي وأثرها في المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية على عينة من موظفي مركز دراسات البصرة والخليج العربي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (16)، العدد (62)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Kothari, C. R., (2004), Research Methodology, New age International, New Delhi.
2. Hirindu Kawshala, (2017), Theorizing the Concept of Core Competencies: An Integrative Model beyond Identification, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol.7, No.2, Pp.253-256, Research Gate.
3. Hou Hong, Alex. Wai Yip, Mum. & Abu Bakar, Nooh. (2012), Integrated Knowledge Management Strategy: A Preliminary Literature Review, International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management, Elsevier.
4. Bolisani, Ettore. & Bratianu, Constantin, (2018), Emergent knowledge strategie", Springer International Publishing, Switzerland.
5. Tesfaye, Gezahegn. & Kitaw, Daniel, (2018), An Innovation Capability Development Process for Firms in Developing Countries: A Theoretical Conceptual Model", Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, Vol.14, No.3, Pp.87-110, Research Gate.
6. Roseli, Adriana. Takahashi, Wünsch. Bulgacov, Sergio, Bitencourt Claudia Cristina. & Kaynak, Hale, (2017), innovation and dynamic capabilities of the firm: defining an assessment model, Vol.57, No.3, Pp.232-244, Elsevier.
7. Zitkiene, Rima. Kazlauskienė, Egle. & Deksnys, Mindaugas, (2015), Dynamic Capabilities for Service Innovation", Management International Conference, Portoroz, Slovenia, 28-30 May 2015.
8. Hamdan Muhammad. El Talla, Suliman. Al Shobaki, Mazen. & Abu-Naser. Samy, (2020), The Effect of Choosing Strategic Goals and Core Capabilities on the Creative Behavior of Organizations, International Journal of Academic Information Systems Research, Vol. 4, No.4, Pp.54-75.
9. Ross, Matthew. Wright, A michelle & N. Peffers, Simpn. (2021) Human Capital Investment: Building an App for That" Journal of Applied Business and Economics, Vol. 23, No. 8, Pp 51, Research Gate.