



wise leadership and its Impact on human capital investment An Applied study at Mustaqbal university

* القيادة الحكيمة وأثرها في الاستثمار برأس المال البشري: دراسة تطبيقية في جامعة
المستقبل

***أ. د عباس مزعل السهلاني

**أ. كامل شكير الوطيفي

Abstract

This study aims to determine the impact of wise leadership in investing in human capital at the level of Al-Mustaqbal University. The study was launched with a major problem that ensured several questions about the nature of the influential relationships between the University's two variables. The study adapted (Weixu,2020) to measure the dimensions of wise leadership, a Daft 2003 scale was adopted to measure the dimensions of human capital investment, the identification was adopted as a key tool for collecting data for the study, and the sample study was represented by Al-Mustaqbal University's teaching staff. (230) Teaching, for the purpose of statistical analysis and processing of data, a range of statistical descriptive methods were used during the statistical program (Amos v.23) The study therefore reached a

*بحث مستل

** جامعة بابل/كلية الإدارة والاقتصاد

*** جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

number of conclusions, the most important of which are the moral implications of wise leadership and its dimension in investing in human capital at Al-Mustaqbal university level. With the university leadership keen to promote the investment in Green Zones and Transition towards Clean Energy and further research related to investing in human capital.

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة الى تحديد تأثير القيادة الحكيمة في الاستثمار برأس المال البشري على مستوى جامعة المستقبل، ولقد انطلقت الدراسة بمشكلة رئيسية تضمنت عدة تساؤلات تدور حول طبيعة العلاقات التآثرية بين المتغيرين في الجامعة المذكورة، ولقد اعتمدت الدراسة مقياس (Weixu,2020) لقياس ابعاد القيادة الحكيمة وجرى اعتماد مقياس (Daft 2003) لقياس ابعاد الاستثمار برأس المال البشري، واعتمدت الاستبانة اداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة باعضاء الهيئة التدريسية لجامعة المستقبل البالغ عددهم (230) تدريسيًا، ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها احصائيًا تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية الوصفية خلال البرنامج الاحصائي (Amos v.23)، وعليه توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات اهمها هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الحكيمة وابعادها في الاستثمار برأس المال البشري على مستوى جامعة المستقبل عينة الدراسة، مع وجود حرص لدى قيادة الجامعة للعمل على تعزيز هذا الاستثمار، واصلت الدراسة بضرورة العمل على الوصول الجامعة الصديقة للبيئة، من خلال زيادة المناطق الخضراء والتحول نحو الطاقة النظيفة، واجراء المزيد من البحوث ذات العلاقة بالاستثمار برأس المال البشري.

المقدمة

ان الحديث عن استثمار رأس المال البشري داخل الجامعات هو نوع من أنواع استشراف المستقبل، استشراف يستثمر الطاقات الواعدة، ويمد السوق بمخرجات مؤهلة لإيجاد فرص عمل مناسبة وابتكار مجالات عمل ومشاريع انتاج مبتكرة، تعمل على جعل المجتمع مستعدًا للتغيير السريع باتجاه متطلبات جديدة لا يدركها المخططون التقليديون. (جمعة، 2021:4)، وقد أكدت الاتجاهات الحديثة في الادارة على دور رأس المال البشري المميز في عمل المنظمات، كونه يعد مصدر للإبداع، والمورد الاساسي فيها، والمحرك والموجه لباقي مواردها، ان ممارسات

القيادة الحكيمة التي تقودها الحكمة لها تأثيرات على ازدهار ورفاهية العاملين الذين يعدون المرتكز الاساسي لنجاح المنظمة، اذ ان تطور الحكمة لدى القيادة قد يمنع المعاناة للعاملين في المنظمات، وفي كل من يتأثر بخدماتها او منتجاتها او مسؤولياتها او اخطائها، وقد اشار عدد من الباحثين (Lukman & Glavic,2007: 104) و(Gresenbauer & Muller-) (christ,2020: 1) الى ان مؤسسات التعليم العالي يمكن ان تحويلها الى عوامل تغيير محورية في الاستثمار برأس المال البشري، وعلى هذه المؤسسات الاستجابة للطلبات المتزايدة والمعقدة في آن واحد، كالعولمة، والتقدم التكنولوجي، والتحول الى الرقمنة. وتعمل المنظمات في الوقت الحاضر بتنافسية عالية، ولم تعد للقيادة التقليدية محطة عمل وسط هذا التقدم التكنولوجي الا في مجالات ضيقة تتناسب ومهارات الموارد البشرية مثل المهارات الفكرية والانسانية والفنية، أما القائد العصري الذي يتسم بالحكمة فنظرته ابتكارية من خلال الاهتمام بالاستثمارات البشرية والاقتصادية والاجتماعية، واتباع قادة المنظمات للحكمة في ادارتها لهذه المنظمات، مع الاهتمام الكبير برأس المال البشري، بما يسهم في رفع مستوى التوجه الايجابي وتنميته وتحسينه باستمرار.

وهذه الدراسة محاولة لإثارة الاهتمام بموضوع مهم، وهو ما دور القيادة الحكيمة في الوصول الى الاستثمار برأس المال البشري ضمن منظمات تعليمية أهلية.

المبحث الاول: منهجية الدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة

يعد الاستثمار برأس المال البشري ذو أهمية بالغة للمنظمات المختلفة وللمجتمع، لانه يسهم بخلق قيمة للمنظمات واصحاب المصالح والمجتمع، بينما تعاني أغلب المنظمات العراقية ومنها المنظمة المدروسة، من عدم قدرة عناصرها التنظيمية بصفقتها الحالية على النهوض بالاستثمار برأس المال البشري بشكل فعال، حيث غالباً ما يتم التركيز على الجوانب الاقتصادية، فضلاً عن قصور بعض القيادات التقليدية في الوصول الى الحكمة في قيادتها للمنظمات، الامر الذي ينعكس سلباً على استثمار الطاقات البشرية الكفوة في تعزيز مفاصل العمل التنظيمي. ومن خلال النظر الى نتائج التصنيف البريطاني الاخير (THE Impact Ranking) لعام 2022 أظهر تسلسل جامعة المستقبل ضمن الفئة (401-600) عالمياً، ومن خلال عمل الباحثان في جامعة المستقبل كمحاضرين لمدة ثلاث سنوات، فضلاً عن الزيارات الميدانية المتكررة اليها ومقابلة بعض قادتها (اصحاب المناصب الادارية) جعلتهم يتلمسون وجود حاجة للاهتمام بموضوع

الاستثمار برأس المال البشري، وكذلك استيعاب قادتها للتحويلات والتطور المستمر في التقنيات الحديثة لإتاحة المجال للعقل البشري، واستنادا الى الحقائق أعلاه يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤل الآتي (هل ان اهتمام قيادات الجامعات الاهلية بالاستثمار برأس المال البشري يأتي نتيجة تمتع قياداتها بالحكمة؟).

ثانيا: فرضية الدراسة

تم اعتماد فرضية رئيسة للدراسة وهي: (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الحكيمة في الاستثمار برأس المال البشري في جامعة المستقبل). وتنبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية وكما يلي:

الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الحكم الرشيد في الاستثمار برأس المال البشري).

الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء فهم جوهر المواقف في الاستثمار برأس المال البشري).

الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء خلق السياق المشترك في الاستثمار برأس المال البشري).

الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء مهارات التواصل في الاستثمار برأس المال البشري).

الفرضية الفرعية الخامسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء ممارسة السلطة في الاستثمار برأس المال البشري).

الفرضية الفرعية السادسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تعزيز الحكمة العملية في الاستثمار برأس المال البشري).

ثالثا: أهمية الدراسة

يمكن اجمال أهمية الدراسة بمجموعة من النقاط أبرزها:-

١- أهمية الموضوعات والمضامين التي تطرقت اليها بوصفها موضوعات لم تحظ بالنصيب الكاف من التعمق والاهتمام المعرفي، خصوصا موضوع القيادة الحكيمة.

٢- أهمية الجامعة المبحوثة (جامعة المستقبل) كمنظمة معرفية تقدم خدمات تعليمية وبحثية وخدمة المجتمع.

٣- توجيه انظار القيادات في الجامعة المبحوثة، الى أهمية اعتماد مبادئ القيادة الحكيمة من اجل ضمان الاستثمار برأس المال البشري فيها.

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف منها:

١- التعرف على مستوى توافر القيادة الحكيمة بأبعدها في الجامعة المدروسة.

٢- التعرف على مدى وجود الاستثمار برأس المال البشري بأبعاده في الجامعة المدروسة.

٣- اختبار مدى تأثير القيادة الحكيمة في الاستثمار برأس المال البشري في الجامعة المدروسة.

المبحث الثاني: الجانب العملي

أ- مفهوم القيادة الحكيمة: عرفت القيادة الحكيمة بانها "القيادة التي تسعى الى تطبيق الخبرة والمعرفة والرأي الرشيد بغية صنع قرارات فاعلة، واتخاذ اجراءات كفوة تخلق رضا أفضل وقيمة أعلى لجميع الاطراف المتأثرين بالقرار" (Donovan, 2012: 91)، ويرى (Weixu, 2020: 9) ان القيادة الحكيمة هي دمج القيادة القائمة على الفضيلة والقيادة الاستراتيجية، فاحدهما تساعد في وضع الاهداف النبيلة، والاخرى تهدف الى تشكيل طريقة فاعلة لتحقيق الاهداف. اما (الطالبي، 2022: 53) فلقد أكد ان القيادة الحكيمة هي "القدرة التي يتمتع بها القائد وتمكنه من التصرف الحاسم والعملي في اي موقف يواجهه معتمداً على الرأي الاخلاقي، وبما يضمن تحقيق المصلحة لكل من المنظمة والمجتمع والعاملين"، ويرى الباحثان ان القيادة الحكيمة لا تركز على النتائج الايجابية للقائد او التابعين او المنظمة، بل على العمل على موازنة مصالح الجميع بما يضمن تحقيق الصالح العام وجعل النظرة الاوسع نحو المجتمع اولوية عند اتخاذ القرارات، ويمكن تعريف القيادة الحكيمة بانها "قدرة القائد على مزج الرؤية مع المهارات الشخصية والعمل على تنفيذها على أرض الواقع بطريقة تضمن التصرف الاخلاقي".

ب- أهمية القيادة الحكيمة: تعد القيادة الحكيمة محركاً أساساً لتحقيق جودة حياة الافراد وضمان الرقي الثقافي والاخلاقي في المجتمع، فالحكمة التي تظهر عن طريق القادة تعيد تركيز الاهتمام

بتعزيز المصلحة العامة، والتعامل مع المشاكل المعقدة والصعبة، وتحسين حياة الافراد في المنظمة التي يعملون فيها مع ضمان مصلحة المجتمع. (Yang, 2011: 616)

ويرى الباحثان ان القيادة الحكيمة ضرورية في الوقت الحاضر الذي يتسم بالتعقيد في ظل التغير السريع، كون القيادة التقليدية باتت عاجزة عن مواجهة التعقيد البيئي، من خلال التركيز على ضمان انغماس العاملين في العمل التنظيمي مع اخذ رضا اصحاب المصالح بنظر الاعتبار، والعمل على صناعة القرارات الصحية التي تركز على التعاون بين العاملين والقيادات، وتشجيعهم على مشاركة معرفتهم ضمانا لمبدأ التعلم الجماعي وتغليب المصلحة العام على المصالح الشخصية فضلاً عن تعزيز الثقة للاتباع.

ج- ابعاد القيادة الحكيمة: تتكون القيادة الحكيمة من خلال دمج الذكاء بالحكمة من اجل المنفعة المتبادلة، بدلاً من المنفعة الشخصية فقط، كما ان التفكير والاهتمام بالصالح العام هي وظيفة اساسية توفر التوازن للقيادة الانكفاء وتساعدهم على تحقيق الاصاله والوضوح الاخلاقي لأفعالهم والنجاح الدائم لسعيهم، وبتعبير اخر تعمل الحكمة على توسيع ذكاء القادة والارتقاء بمستواهم، مما يساهم في تمكينهم بالعمل في مستويات أعلى. (Kaipa & Radjou, 2013: 42). في حين يرى كل من (Nanoka & Takochi, 2011: 5-6) و (Weixu, 2020: 8) ان أبعاد القيادة الحكيمة هي (الحكم الجيد الرشيد)، فهم الجوهر، خلق سياقاً مشتركة، مهارات التواصل حول الجوهر، ممارسة السلطة السياسية، تعزيز الحكمة العلمية في الآخرين). وسيتم اعتماد هذه الابعاد في هذه الدراسة كونها الاشمل والاكثر ملائمة لمجتمع الدراسة، وسيتم توضيح كل بعد من هذه الابعاد فيما يلي:

١- الحكم الجيد (الرشيد) Good Judgment

ان الحكم الجيد الرشيد او السديد والقرارات الرشيدة والسلوك الجيد لا تحدث تلقائياً في ادارة وقيادة المنظمات، وهذا يعني ان الحكمة من أهم الصفات التي تسهم في تشكيل الافعال المؤدية الى هكذا آراء وأفعال وقرارات، ولاسيما في ظل بيئة التعقيد وعدم التأكد. (Intezari, 2013: 37). لذا تكمن خصائص القائد في شخصيته وقيمه، وهي امور يمكن اكتسابها مع الوقت، فالقائد الحكيم قراراته تستند الى دوافع اخلاقية لتحقيق المصلحة العامة، يقول (Weixu, 2020: 26) "ان على القائد الحكيم ان يظهر الرأي الرشيد بما يساعد فريقه

بالوصول الى النجاح، ويطبق هذا الرأي الرشيد في أي موقف لتحقيق رضا العاملين وتحقيق المصالح العامة"

ويكمن الحكم الرشيد في عملية اتخاذ القرارات بعد معرفة ما هو مفيد للمنظمة والمجتمع من خلال اعتماد معيار اخلاقي اعلى للأفعال التي يؤديها القائد، (Nonaka et al., 2014: 138)، ان القائد الحكيم في المجال التنظيمي يمتلك الرأي الرشيد من خلال التفكير والتمعن في المواقف للوصول الى عمل يسهل عملية صنع واتخاذ القرار. (الطالبي، 2022: 70)

ويرى الباحثان أن الحكم الرشيد أو الجيد يدفع القادة الحكماء الى التفكير العقلاني جنباً الى جنب مع التفكير الاخلاقي الذي يأخذ مصلحة الجميع، وأن يفكروا في العواقب المستقبلية لممارساتهم.

٢- فهم الجوهر Grasp essence

ان القائد الحكيم يحدد ماهي المشكلات التي تواجهه ويصيغ الافكار بعد جمع المعلومات ويضع خطط أولية لحل هذه المشكلات، حيث ان مهارات حل المشكلات المعقدة تحتاج الى خبرة تعتمد على طبيعة المشكلة ونوع الدور القيادي، كما ان على القائد ان يمتلك القدرة على استغلال الفرص مع فهم جوهر المشكلة التي تواجهه والاستجابة لها بسرعة لغرض البقاء ضمن المنافسة في ظل البيئة المتغيرة. (Schoemaker et al., 2018: 16)

ويرى الباحثان ان فهم الجوهر يتضمن فهم الموقف من خلال التركيز على التفاصيل الخاصة بموقف معين ومعرفة عواقبه المستقبلية، فالقائد الحكيم عليه ان يفهم ويحلل بشكل جيد فحوى أي موقف يتعرض له اثناء العمل وعليه ان يتخذ بسرعة القرار الملائم للاستجابة لهذا الموقف.

٣- خلق سياقات مشتركة Create Common Contexts

القادة الحكماء يحرصون على خلق فرص للعاملين والقادة لكي يتعلم بعضهم من بعض، من خلال مشاركة المعرفة، وتوظيف العلاقات الجيدة من خلال التفاعل الايجابي وفهم وجهات نظر الاطراف الاخرى، صناعة حلول قوية (Takeuchi, 2013: 20)، ويعمل القادة الحكماء على اشاعة التعاون والتماسك الجماعي و تنسيق الجهود والحرص على الانسجام والتوافق. (Kessler, 2021: 14). لذا فإن خلق السياقات المشتركة يؤشر حجم التعاون وان القائد الحكيم يمتلك معايير قوية ووسائل الفحص الذاتي النظامية بما يسهم في نجاح التعاون المتبادل والتماسك الجماعي اي انه رمز للتوحيد وتنسيق الجهود من خلال التوافق وضمن ان الجميع بالاتجاه نفسه. (Kessler, 2021: 59). ويرى الباحثان ان دور القائد الحكيم هو العمل

كمرشد ومنسق للجهود بفاعلية وضمان عدم الاختلاف وصولاً الى العمل الجماعي للوصول الى الاهداف المشتركة.

٤- مهارات التواصل حول الجوهر Communication Skills

ان القيادة الحكيمة لا تعني ان القائد حكيم فحسب، بل من المهم ان يكون قادراً على مشاركة حكمته مع توفر مساحة للآخرين للاستماع مع رغبة قوية لمشاركة المعرفة والخبرة، لذا يتصف القائد الحكيم بانه القائد الذي يرغب بمشاركة خبرته لتوفير فرص لتعلم الاخرين، مع القدرة على التواصل بين القائد والاتباع وحتى خارج المنظمة، اذ يمتلك القائد الحكيم طريقة رائعة في تغيير الامور. (Rowland, 2010: 70). وانسجاماً مع ما تقدم يرى الباحثان بان القائد يؤدي دوراً حيوياً في ضمان تفوق منظمته من خلال تميزه بامتلاكه القدرة على التواصل مع الاخرين، فضلاً عن بناء علاقة قوية معهم وصولاً الى تحقيق أهداف ومهام المنظمة الاساسية.

٥- ممارسة السلطة السياسية Practicing Political Power. ان القائد الحكيم يمتلك القدرة على توحيد وتحفيز العاملين للعمل اعتماداً على حكمته لتحقيق المصلحة العامة موظفاً سلطته السياسية استناداً الى فهمه لتصرفات وعواطف الاخرين ويتعلم كيف ينظر الى الامور من منظورهم (Weixu, 2020: 29). ويرى الباحثان أن ممارسة السلطة السياسية هي استخدام المهارة السياسية التي يتقنها القائد لضمان توحيد توجهات واراء العاملين (حتى وان كانت متعارضة) مع حثهم على القيام بالأفضل، اذ تساعد مهارات القائد السياسية في تعزيز أداء الفريق داخل المنظمة وصولاً لتحقيق اهدافها.

٦- تعزيز الحكمة العملية Reinforcing Practical Wisdom

ان تعزيز الحكمة العملية هي من اهم مسؤوليات القائد الحكيم من خلال مشاركة حكمته العملية مع العاملين في جميع مستويات المنظمة والعمل على تدريب العاملين على استخدامها ولاسيما العاملين الذين هم في تماس مباشر مع الزبائن، وينتج عن ذلك حكمة عملية موزعة تنهض بالمنظمة للوصول الى المرونة والابتكارية في مواجهة مختلف المواقف التي تعترضها (Takeuchi, 2013: 20). ويرى الباحثان أن تعزيز الحكمة العملية في الاخرين تتم عن رغبة القادة الحكماء في تعزيز معرفة وخبرة الاتباع من خلال تطويرهم وتمكينهم من ممارسة اعمالهم بحرية فضلاً عن اشراكهم في عملية صناعة القرارات الخاصة بالمنظمة بحيث ان

تعزيز القوة لدى الآخرين ومنحهم الثقة يسهم في تقدير انجازاتهم ومساهماتهم للوصول الى الاهداف المشتركة لمصلحة المنظمة.

ثانياً: الاستثمار برأس المال البشري

أ- مفهوم الاستثمار برأس المال البشري

ان رأس المال البشري هو "القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرة والمهارات والقدرات للموارد البشرية" (Daft, 2003: 408)، وتعد التشكيلة التي يتكون منها رأس المال البشري (المعرفة، المعلومات، المهارات، والخبرة) المكونات الاساسية التي يعتمد عليها اقتصاد المعرفة (Endres, 2000: 172)، ويرى (Michael, 2014: 215) انه يمثل "مخزون من الكفاءات والمعرفة والصفات الاجتماعية والشخصية مما في ذلك الابداع والتي تتجسد في القدرة على اداء العمل لخلق قيمة اقتصادية"، في حين يرى (عاصي، 2014: 78) انه يمثل "مجمل المعارف والمهارات والخبرات والمؤهلات والابداع والحماس لدى الافراد داخل المنظمة بما يسهم في تحقيق التميز في الاداء اذا تم استثمارها بشكل صحيح". ويرى الباحثان ان رأس المال البشري يمثل مخزوناً فكرياً يتمثل في القيم، العادات، المعتقدات، والمهارات الانسانية في كافة التخصصات والمجالات، يمكن استثمارها بشكل معمر يرتقي بهذه القدرات والمهارات والقيم الى المستوى الذي يحقق الاهداف والرؤى التنموية المستقبلية، وهو مؤشر لقياس التقدم والتنافس بين الامم.

ب- أهمية الاستثمار برأس المال البشري

يعد رأس المال البشري من أهم دعائم القوة في أي منظمة كونه يساهم في تحقيق التميز المنظمي من خلال الابداع والابتكار، ويرى (Alfred Marshal) ان رأس المال البشري هو المورد الذي يقع عليه تقديم الافكار واجراء البحوث وتحويل نتائجها الى منتجات (عاصي، 79: 2014). ويسهم الاستثمار في رأس المال البشري بشكل معنوي في زيادة قيمة رأس المال البشري الخاص بالمنظمة، الذي ينعكس عن زيادة رؤوس الاموال الخاصة بها، التي يمكن ان توظفها في تعزيز حصتها السوقية. (Levy, 2009: 43)، كما ان الاستثمار في رأس المال البشري يسهم في دعم عمليات البحث العلمي في المنظمة وتوظيف النتائج الخاصة بها في تعزيز عمليات التحسين المستمر التي تقوم بها المنظمة، ومن ثم الابداع والابتكار فضلا عن تقوية الصحة والمناعة التنظيمية لها. (Yu et al., 2009: 11). كما ان الاستثمار في رأس المال

البشري يعتبر ذا أهمية بالغة لخلق القيمة المضافة للمنظمة، وتحقيق الفائض في مواردها ويمكن الوقوف على هذه الأهمية من خلال تقدير مقدار التكاليف التي تقوم المنظمة بإنفاقها على الدراسات والبحوث اللازمة للتخطيط لهذا النوع من الاستثمار، وبين الإيرادات التي تقوم باستحصلها منها. (Slim et al., 2018: 121). إضافة إلى ذلك يمكن القول إن رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية ويساهم في خفض التكاليف وجذب العملاء وتعزيز الولاء من خلال تقديم الخدمات بأسعار تنافسية، كما إن رأس المال البشري يعد أكثر الموجودات قيمة في الوقت الحالي كونه يمثل الموارد النادرة القادرة على إدخال التحسينات والتعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمة، وفي الوقت نفسه يساهم في تعزيز التنافس وتقديم المزيد من الخدمات الجديدة والمطورة وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.

ج- أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:

يلعب رأس المال البشري الدور الأهم في الأداء العام للمنظمة، ويتألف من مجموعة من الأبعاد التي يمكن تطويرها وتنميتها في المورد البشري بما يساهم في تعزيز الابتكار والإبداع وعند مراجعة الأدبيات والدراسات المتعلقة برأس المال البشري يتضح لنا تباين المفكرين والباحثين في تحديد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري كلاً حسب وجهة نظره. فمنهم من يرى أنها تشمل (المعرفة، المهارات، القابليات) (العنزي، 2006: 36)، واتفق كل من (Edvinson, 1997)، (Strovic, 2003)، (Florides, 2005) و(حسين، 2007) على أنها (المعرفة، المهارات، والقدرات). كما إن الأبعاد التي اعتمدها دراسة (حسين، 139: 2020) اعتماداً على (Daft, 2003) هي (الخبرات، القدرات، المعارف، المهارات). وسيتم اعتماد هذه الأبعاد كونها الأقرب إلى بيئة المنظمة المبحوثة ويرى الباحثان أنها تتوافق مع متطلبات الدراسة الحالية وسيتم تناولها بالتفصيل.

١- المهارات Skills

وتمثل القابليات والقدرات التي تكتسب بالتمرين والتجربة في العمل ويتم تطويرها عبر التدريب والتعلم، كما أنها تشمل قدرات الموارد البشرية على تنفيذ الوظيفة بشكل ممتاز خلال فترة زمنية محددة (Blundell et al., 1999: 3)، كما أنها تتضمن قابلية الموارد لترجمة المعرفة إلى فعل تكون نتائجه مرغوبة كما أنها تمثل مستوى الشخصية في إنجاز المهارات. (Nigin, 2005: 18). يرى الباحثان ضرورة عمل الإدارة على ضمان تنوع مهارات العاملين سواء كانت مهارات فنية أو مهارات شخصية أو إنسانية أو إدراكية، كما إن المهارات

مهما كان نوعها تنخفض بشكل ملحوظ على مر الزمن مما يتطلب استمرارا للتدريب والتحديث والتجديد لهذه المهارات مع اكتساب مهارات جديدة باستمرار.

٢- القدرات Capacities

ويقصد بها "الكيفية التي تقوم من خلالها الموارد البشرية بتنفيذ المهام الخاصة بها" (Gizien et al., 2012: 107)، في حين يرى (Rindova & Fombrum, 1999: 191) انها "السمات المميزة للمنظمة في اكتساب الميزة التنافسية، وان القدرات التي يحملها رأس المال البشري هي القدرات الاستراتيجية التي تؤمن المرونة الاستراتيجية للمنظمات في عالم سريع التغيير". ومن أهم الاساليب التي تستخدم في الاستثمار في القدرات للموارد البشرية، هي التعلم من خلال التجارب السابقة، والابداع عن طريق مزج القدرات مع المواقف الحالية، ومعرفة ما متوقع ان يحدث في المستقبل من اجل تلبية الاحتياجات اللازمة لمواجهةها من خلال تقوية الاتصالات بين الافراد. (حسين، 2020: 151). ويرى الباحثان ان القدرات هي الاداء المتميز للأنشطة الخاصة بالموارد البشرية والتي تسهم في خلق القيمة كما انها جميع السلوكيات الخاصة بإنجاز المهام بالسرعة والجودة.

٣- المعرفة Knowledge

تعد المعرفة ميزة الوقت الحالي، انه وقت قوة المعرفة، ويشير مصطلح المعرفة الى "مزيج الخبرة والادراك والمهارة والقيم والمعلومات، فضلا عن قدرات الحدس والتخيل والتفكير". (حسين، 2007: 69). وهناك من يرى ان المعرفة "هي ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشاريع الابتكارية وغيرها من اشكال الانتاج الفكري للإنسان عبر الزمان"، (Mcelory, 2003: 112)، كما انها "البيانات والمعلومات التي تمت معالجتها وتنظيمها بطريقة تسهل عملية الاستخدام من قبل الآخرين لمعالجة المشاكل التي تواجههم وتنفيذ الاعمال الخاصة بهم". (Mesqari et al., 2015: 3) ان التصنيف الاكثر شيوعا فهو تصنيف الى المعرفة الضمنية (Implicit) والمعرفة غير الضمنية او الصريحة (Explicit). (Daft, 2001: 259). ويمكن تعريف المعرفة بانها احدى ابعاد رأس المال البشري وتستعمل المعلومات التي يتمتع بها المورد البشري لتمكنه من معالجة الحالات التي تواجهه في العمل، وتبرز اهميتها في ادراك وتصوير طبيعة المشاكل التي تعرقل عمل الموارد البشرية والعمل على ايجاد الحلول المناسبة لها.

٤- الخبرات Experiences

وهي "مجموعة ما يمتلكه المورد البشري من معلومات ومهارات واتجاهات نتيجة مروره بمواقف سابقة، اي ان مصطلح الخبرات يختزل مفهوم المعرفة والمهارة بأسلوب فطري، وتمثل الخبرات "الموجودات غير الملموسة التي تعتمد على الموارد البشرية في تنفيذ الانشطة والعمليات الخاصة بها، في ظل الاقتصاد المعاصر القائم على المعرفة". (Nistor, 2007: 281) .

ويمكن تعريفها بانها مستوى ما تتمتع به الموارد البشرية من معارف متراكمة ومكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة التي تستثمرها المنظمة لإنجاز اعمالها بالشكل الذي يحقق اهدافها بفاعلية.

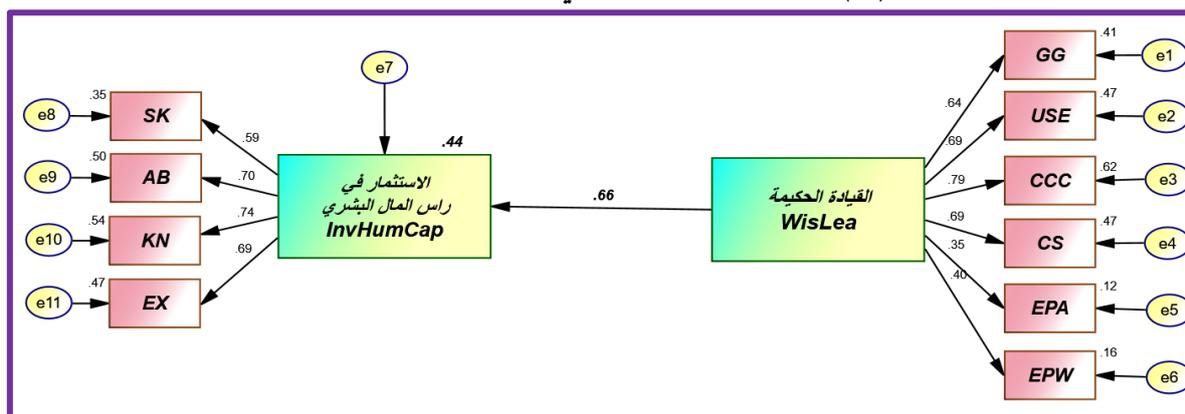
المبحث الثالث: الجانب العملي

الفرضية الرئيسية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الحكيمة في الاستثمار برأس المال البشري).

يظهر من الشكل (١) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) قد حققت مستوى عالي عند نسبة (44%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير الوسيط الاستثمار برأس المال البشري والذي يعود (44%) منها الى تغير القيادة الحكيمة، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (56%) فأنها ترجع الى تأثير عوامل اخرى غير داخلية في الدراسة، كما يتبين ان مستوى تأثير متغير القيادة الحكيمة في الاستثمار برأس المال البشري كان ذا مستوى جيد، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية، اذ كان قدره (0.66) وبذلك فإن متغير القيادة الحكيمة يؤثر في متغير الاستثمار برأس المال البشري بنسبة (66%) على مستوى جامعة المستقبل عينة الدراسة، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (13.325) عند مستوى دلالة (0.000) وهي كما عليه في الجدول (١)، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تحسين القيادة الحكيمة ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الاستثمار برأس المال البشري بنسبة (66%)، وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الحكيمة في الاستثمار برأس المال البشري على مستوى جامعة المستقبل عينة الدراسة.

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة.

الشكل (١) : تأثير القيادة الحكيمة في الاستثمار برأس المال البشري



المصدر : الباحثان استنادا الى مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (١) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الحكيمة في الاستثمار برأس المال البشري

المسارات	الاوران الاتحادية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعيارى	النسبة الحرجة	السبة المعنوية		
الاستثمار برأس المال البشري	<---	القيادة الحكيمة	.807	.807	.061	13.325	***
GG	<---	القيادة الحكيمة	1.202	1.202	.096	12.489	***
CS	<---	القيادة الحكيمة	1.060	1.060	.074	14.342	***
EPW	<---	القيادة الحكيمة	.659	.659	.100	6.605	***
EPA	<---	القيادة الحكيمة	.564	.564	.099	5.716	***
USE	<---	القيادة الحكيمة	1.111	1.111	.078	14.258	***
CCC	<---	القيادة الحكيمة	1.405	1.405	.072	19.450	***
SK	<---	الاستثمار برأس المال البشري	.855	.855	.077	11.157	***
AB	<---	الاستثمار برأس المال البشري	1.068	1.068	.071	15.033	***
KN	<---	الاستثمار برأس المال البشري	1.038	1.038	.063	16.549	***
EX	<---	الاستثمار برأس المال البشري	1.026	1.026	.072	14.345	***

المصدر : الباحثان استنادا الى مخرجات برنامج (Amos V.25)

وبناءً على ما سبق، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية وكما يأتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الحكم الرشيد في الاستثمار برأس المال البشري).

يوضح الشكل (٢) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الحكم الرشيد في الاستثمار برأس المال البشري، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.15) وهذا يعني ان بعد الحكم

الرشيد يؤثر في متغير الاستثمار برأس المال البشري بنسبة (15%) على مستوى جامعة المستقبل عينة الدراسة، وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الحكم الرشيد في جامعة المستقبل عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستثمار برأس المال البشري بنسبة (15%)، وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٢) البالغة (2.456) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.014).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدهم فهم جوهر المواقف في الاستثمار برأس المال البشري).

يوضح الشكل (٢) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعدهم فهم جوهر المواقف في الاستثمار برأس المال البشري، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.21) وهذا يعني ان بعد فهم جوهر المواقف يؤثر في متغير الاستثمار برأس المال البشري بنسبة (21%) على مستوى جامعة المستقبل عينة الدراسة، وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد فهم جوهر المواقف في جامعة المستقبل عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستثمار برأس المال البشري بنسبة (21%)، وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٢) البالغة (2.992) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.003).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدهم خلق السياق المشترك في الاستثمار برأس المال البشري).

يوضح الشكل (٢) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعدهم خلق السياق المشترك في الاستثمار برأس المال البشري، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.20) وهذا يعني ان بعد خلق السياق المشترك يؤثر في متغير الاستثمار برأس المال البشري بنسبة (20%) على مستوى جامعة المستقبل عينة الدراسة، وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد خلق السياق المشترك في جامعة المستقبل عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستثمار برأس المال البشري بنسبة (20%)، وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٢) البالغة (2.469) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.014).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدهم مهارات التواصل في الاستثمار برأس المال البشري).

يوضح الشكل (٢) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد مهارات التواصل في الاستثمار برأس المال البشري، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.18) وهذا يعني ان بعد مهارات التواصل يؤثر في متغير الاستثمار برأس المال البشري بنسبة (18%) على مستوى جامعة المستقبل عينة الدراسة، وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد مهارات التواصل في جامعة المستقبل عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستثمار برأس المال البشري بنسبة (18%)، وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٢) البالغة (2.573) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.010). وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية. هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد ممارسة السلطة السياسية في الاستثمار برأس المال البشري).

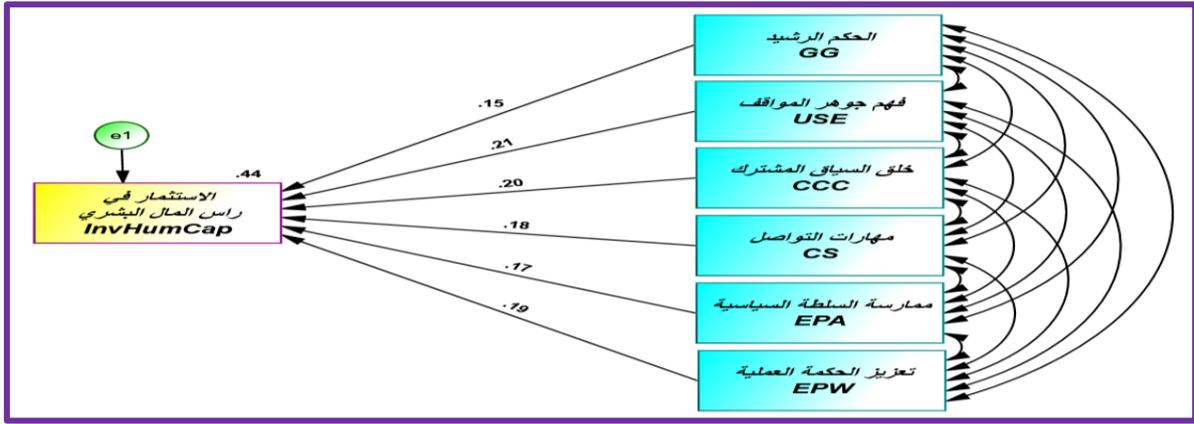
يوضح الشكل (٢) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد ممارسة السلطة السياسية في الاستثمار برأس المال البشري، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.17) وهذا يعني ان بعد ممارسة السلطة السياسية يؤثر في متغير الاستثمار برأس المال البشري بنسبة (17%) على مستوى جامعة المستقبل عينة الدراسة، وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد ممارسة السلطة السياسية في جامعة المستقبل عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستثمار برأس المال البشري بنسبة (17%)، وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٢) البالغة (2,250) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.024).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية. و. اختبار الفرضية الفرعية السادسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تعزيز الحكمة العملية في الاستثمار برأس المال البشري).

يوضح الشكل (٢) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تعزيز الحكمة العملية في الاستثمار برأس المال البشري، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.19) وهذا يعني ان بعد تعزيز الحكمة العملية يؤثر في متغير الاستثمار برأس المال البشري بنسبة (19%) على مستوى جامعة المستقبل عينة الدراسة، وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تعزيز الحكمة العملية في جامعة المستقبل عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستثمار برأس المال البشري بنسبة (19%)، وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٢) البالغة (2,478) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.013).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

شكل (٢) : تأثير ابعاد القيادة الحكيمة في الاستثمار برأس المال البشري



المصدر : الباحثان استنادا الى مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (٢) :معلمات تأثير ابعاد القيادة الحكيمة في الاستثمار برأس المال البشري

النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعيارى	التقدير المعيارية	المسارات	
.014	2.456	.042	.103	.153	الاستثمار برأس المال البشري	<---
.003	2.992	.051	.153	.208	الاستثمار برأس المال البشري	<---
.014	2.469	.056	.138	.201	الاستثمار برأس المال البشري	<---
.010	2.573	.056	.145	.181	الاستثمار برأس المال البشري	<---
.024	2.250	.059	.132	.173	الاستثمار برأس المال البشري	<---
.013	2.478	.056	.140	.188	الاستثمار برأس المال البشري	<---

المصدر : الباحثان استنادا الى مخرجات برنامج (Amos V.25)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات وكالاتي:

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الحكيمة وابعادها في الاستثمار براس المال البشري على مستوى جامعة المستقبل عينة الدراسة.
- 2- اتضح اهتمام القيادة العليا للجامعة بالاستثمار برأس المال البشري.

٣- حرصت جامعة المستقبل على تعزيز استثمارها للموارد البشرية، وصولاً إلى استدامة بيئتها الجامعية ومراعاة البيئة النظيفة، مع الجدية في التوعية والمشاركة في الأنشطة الخضراء، مع العمل على استدامة مواردها المالية.

ثانياً: التوصيات

- ١- ضرورة بذل المزيد من الجهود على مختلف الصعد البيئية لدفع الجامعة لبلوغ مراتب متقدمة في الاستثمار برأس المال البشري.
- ٢- العمل على تنويع مصادر التمويل للجامعة، والعمل على تحويلها إلى جامعة منتجة تسوق معارفها الفكرية وغير الفكرية.
- ٣- ضرورة العمل على الوصول إلى الجامعة الصديقة للبيئة، من خلال زيادة المناطق الخضراء والتحول نحو الطاقة النظيفة.

المصادر

١. الطالب، أحمد عبد الستار، (٢٠٢٢)، القيادة الحكيمة وقدرتها في الحد من الاخفاق التنظيمي بتوسيط رأس المال النفسي الايجابي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، اطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، الموصل.
٢. العنزي، سعد علي (٢٠٠٦) فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري واستثماره، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، المجلد ١٢، العدد ٤١.
٣. حسين، سعد مهدي، (٢٠٠٧)، أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات، دراسة استطلاعية مقارنة، اطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد.
٤. جمعة، محمد حسن، (٢٠٢١)، متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي (كلية التربية جامعة دمياط انموذجا)، المجلة التربوية - العدد الخامس والستون، القاهرة.
٥. نايف، عاصي، (٢٠١٤)، تأثير سلوك المواطنة التنظيمية واستثمار رأس المال البشري في تميز الاداء المنظمي: دراسة استطلاعية تحليلية في جامعة بابل، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

٦. وليد، حسين، (٢٠٢٠)، القيادة الرشيفة واسهامها في التوازن الاستراتيجي عبر الدور الوسيط للاستثمار في رأس المال البشري بحث ميداني لعينة من الكليات الاهلية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

المصادر الاجنبية

1. Blundell, Richard & Dearden, Lorraine & Meghir, Costas & Sianesi, Barbara. (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.
2. Daft, R. & Noe, R.A. (2001). Organization Theory Behavior, Harcourt College Publisher, Chicago.
3. Daft, Richard. (2003). Management, South-western & collage.
4. Donovan, M. F. A. (2012). Changed Leadership From Wise to Compromise: The Decline of Leadership Wisdom in Modern Organizations. International Journal of Advances in Management and Economics, 1(5), 69-76.
5. Endre, A. (2000). Improving R & D Performance. the journal way John Wiley & Sons, New York. U.S.A.
6. Giziene, Vilda & Simanaviciene, Zaneta & Palekiene, Oksana. (2012). Evaluation of Investment in Human Capital Economical Effectiveness. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics. Vol. 23, No 2, 106-116.
7. Intezari, A. (2013). Wisdom and Decision Making: Grounding Theory in Management Practice. Doctoral Dissertation, Massey University. New Zealand.
8. Kaipa , P. and Radjou , N. (2013). From Smart To Wise Acting And Leading. 1st ed. Jossey – Bass Awiley Imprint , San Francisco.

9. Kessler, Eric H. (2021). *Wise Leadership :A Toolbox for Sustainable Success*. 1st ed. Taylor & Francis, New York: Ruotledge.
10. Koçyiğit, Y. (2020). *The role of organizational flexibility in organizational agility: A research*
11. Levy, Felicia. (2009). *A Simulated Approach to Valuing Knowledge Capital*, PhD School of engineering and applied science, George Washington University, USA.
12. Mcelory, M.W., (2003), *The New Knowledge Management Complexity, Learning and Sustainable Innovation*, Butterworth-Heinmann, Boston, Oxford.
13. Mesgari, Mostafa & Okoli, Chitu & Mehdi, Mohamad & Nielsen, Finn Arup & Lanamaki, Arto. (2015). *The sum of all human knowledge :A systematic review of scholarly research on the content of Wikipedia*. *Journal of the Association for Information Science and Technology*. Vol. 57 : pp1-44.
14. Michael Simkoric. (2013). *Risk-based Student Loans*. Available at www.ssm.com/abstract.
15. Nigin, Pert, Chin. (2005). *Applying Human Capital Management to Modern Manpower Readings, A Conceptual frame work*. Naval postgraduate school, California.
16. Nistor, Adela. (2007). *Implications of Human Capital Public Investments for Regional Unemployment in Indiana*. *Jarvin Emerson Student Paper Competition*, Vol 37, No 3 : pp279-286.
17. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). *The Wise Leader*. *Harvard Business Review*, 89(5) 58– 67.

18. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation*. 1st ed. New York, NY: Oxford University Press.
19. Rowland, S. L., (2010). *Exploring Leadership Wisdom*. Master's thesis, At Massey University Albany, New Zealand.
20. SLim, Stephen & Rachel, L . Updike & Alexander, S . Kaldjian & Ryan, M . Barber & Krycia, Cowling & Hunter, York & Joseph, Friedman & Joanna , L . Whisnant & Heather , J . Taylor & Andrew, T . Leever & Yesenia, Roman & Miranda, F . Bryant & Joseph, Dieleman & Emmanuela, Gakidou & Christopher, L . Murray. (2018). *Measuring human capital: a systematic analysis of 195 countries and territories : 1990–2016*. *Journal of Institute for Health Metrics and Evaluation*, Vol. 392 : pp. 1217-1234.
21. Takeuchi, H. (2013). *Wise Leadership and Wise Capitalism*. *Kinki Management Review*, 1, 17-27.
22. Weixu , D. I. N. G. (2020). *A study of Nanoka 's wise leader practices and an Image of leadership from the perspective of subordinates, to promote management Innovation performance via stimulating Employe's knowledge sharing Aspiration*. Doctoral Program in Technology Management , Graduate school of Technology Management , Ritsumeikan University .
23. Yang, S. Y. (2011). *Wisdom Displayed Through Leadership: Exploring Leadership- Related Wisdom*. *The Leadership Quarterly*. 22(4), 616-632.
24. Yu, Hung-Chao & Wang, Wen-Yin & Chang, Chingfu. (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.