

انعكاسات نمط القيادة التحويلية على الاستثمار في رأس المال البشري في المنظمة *Implications of transformative leadership pattern for investing in the organization's human capital*

تاريخ القبول: 2024/11/28

تاريخ الإرسال: 2024/03/01

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة وتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وبين الاستثمار في رأس المال البشري، كما استخدمت الدراسات السابقة لكلا المتغيرين كإطار تحليلي نظري للدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تنعكس بأبعادها على الاستثمار في رأس المال البشري بشكل إيجابي، بما يزيد من تنافسية المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى. كما توصي الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية تحليلية وتطبيقية، من أجل فهم أعمق لكيفية تطبيق القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث يستثمر في رأس المال البشري.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير؛ استثمار في رأس المال البشري؛ تنافسية المنظمة؛ رأس المال البشري؛ قيادة تحويلية.

Abstract:

The study aimed to identify the implications of transformational leadership on the investment in human capital, given its strategic

لماري خالد*
khaled BELMARI
جامعة الجزائر 3
University of Algiers3
مخبر دراسات وتحليل السياسات العامة في الجزائر
Belmari.khaled@univ-alger3.dz

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة انعكاسات القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري، نظرا لما يمتلكه هذا الأخير من أهمية استراتيجية بالنسبة لتنافسية المنظمة في بيئة متغيرة، لذا لا يمكن أن تقوم بذلك قيادة تقليدية، بل ينبغي أن تكون قيادة تحويلية، تعنى بإدارة التغيير ورفع تنافسية المنظمة، وذلك بالعمل على رفع أداء الأفراد، من خلال استثمار الوقت والمال لتحسين قدراتهم ومهاراتهم وفق رؤية واستراتيجية تضعها القيادة التحويلية.

importance for an organization's competitiveness in a dynamic environment. While traditional leadership cannot handle this task; Instead, it should be

* - المؤلف المراسل.

the transformational leadership, focusing on managing change and enhancing the organization's competitiveness by improving individuals' performance. This is done through investing time and money to enhance their abilities and skills in line with the vision and strategy set by transformational leadership.

The study employed a descriptive methodology to study and analyze the relationship between transformational leadership and investment in human capital. Previous studies on both variables were used as a theoretical analytical framework for the study.

The study concluded that

transformational leadership, with its dimensions, positively affects investment in human capital, which enhances the organization's competitiveness compared to other organizations. The study also recommends the necessity of conducting future analytical and applied studies to gain a deeper understanding of how transformational leadership, as a modern leadership style, invests in human capital.

Keywords: Change management; investment in human capital; organizational competitiveness; human capital; transformational leadership.

مقدمة:

يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري ذا أهمية استراتيجية بالنسبة للتنافسية المنظمة في بيئة متغيرة. وتعد القيادة التحويلية استراتيجية تسيير حديثة تسعى لتمييز ونجاح المنظمات بتجاوز التحديات التنظيمية، ولهذا فهي ترتبط بما تملكه المنظمة من رأس مال بشري وهي مطالبة بالاستثمار فيه لتصنع التغيير وتميز المنظمة في بيئة معقدة وفي ظل الاقتصاد المعرفي.

- **إشكالية الدراسة:** نتيجة للتحديات والتغيرات في عصر المعرفة، لا يمكن أن تقوم قيادة تقليدية بالمهام الحديثة والتي من أهمها الاستثمار في رأس المال البشري. ولهذا وجب أن تقوم بهذه المهام قيادة تحويلية، تعنى بإدارة التغيير لرفع أداء المورد البشري وتنافسية المنظمة. هذه القيادة التي وجدت من أجل مواكبة سرعة التطورات وتحويل المنظمة إلى أفضل وضع ممكن. وحيث أن الأداء البشري لا يتطور إلا باستثمار الوقت والمال للرفع من قدراته المعرفية والمهارات وفق رؤية



واستراتيجية تضعها القيادة التحويلية للمنظمة تطرح الإشكالية الرئيسية التالية: ما هي الانعكاسات التي تحدثها القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري في المنظمة؟

- **فرضية الدراسة:** تنعكس القيادة التحويلية بأبعادها على الاستثمار في رأس المال البشري بشكل إيجابي بما يزيد من الدافعية والإنتاجية في المنظمة.

- **أهداف الدراسة:**

- معرفة الإطار النظري للقيادة التحويلية.
- معرفة الإطار النظري للاستثمار في رأس المال البشري.
- معرفة ما هي الانعكاسات التي يحتمل أن تحدثها القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري في المنظمة.

- **الدراسات السابقة:**

1. دراسة *Gregory Bott*⁽¹⁾، بعنوان: هل تفسر نظريات القيادة سلوك أعضاء مجلس الإدارة غير الربحي؟ دراسة سياقية حول القيادة التحويلية. استخدمت الدراسة مقابلات الحوادث الحرجة لفهم تام لسلوك أعضاء مجلس الإدارة. أشارت النتائج إلى أن أعضاء مجلس الإدارة يظهرون سلوكاً محدداً يعتبر جزءاً من نظرية القيادة التحويلية.

2. دراسة مليكة مدفوني⁽²⁾، بعنوان: الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة - اعتمدت الدراسة على مقابلات أجريت مع بعض المسؤولين، وبيانات المنظمة المالية السنوية للفترة 2005-2015. توصلت الدراسة إلى أن المنظمة تقوم بالاستثمار في رأس مالها البشري، وهو ما يؤثر بشكل إيجابي على ربحيتها ونمو مبيعاتها كمؤشرين لقدرة التنافسية.

3. دراسة *Naveed Iqbal*⁽³⁾، بعنوان: إطار لتقييم تأثير الاستثمار في تطوير رأس

المال البشري على الأداء التنظيمي. اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات من مديري الموارد البشرية داخل المؤسسات التصنيعية الباكستانية. وقدمت نتائج الدراسة دليلاً على الارتباط بين الاستثمار في تطوير رأس المال البشري والعوائد للمنظمات.

- **المنهج المستخدم:** لدراسة الموضوع اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، لعرض الإطار النظري لمتغيري الدراسة، ثم التطرق لتحليل ودراسة تأثير ومساهمة القيادة التحويلية في استثمار رأس المال البشري.

- **خطة البحث:** تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وثلاثة محاور وخاتمة، تضمنت المقدمة تمهيداً، الإشكالية، الفرضية، أهداف البحث، الدراسات السابقة، المنهج المستخدم، وخطة البحث. أما المحور الأول فتطرق إلى الإطار النظري للقيادة التحويلية، وتضمن مفهوم القيادة التحويلية كعنصر أول، ثم التطرق إلى القائد التحويلي ووظائفه كعنصر ثان. أما المحور الثاني فتناول الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري، بحيث تضمن مفهوم رأس المال البشري كعنصر أول، ثم التطرق إلى الاستثمار في رأس المال البشري كعنصر ثان. ثم جاء المحور الثالث لدراسة تأثير القيادة التحويلية في استثمار رأس المال البشري، حيث تطرق إلى الكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة نظرياً. أما الخاتمة فقد أتت كحوصلة لنتائج البحث وتقديم التوصيات.

المحور الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

أولاً- مفهوم القيادة التحويلية:

إن التطورات السريعة والتغيرات التي تواجهها منظمات الأعمال كتحديات وتعقيدات بيئية، فرضت الانتقال إلى أنماط قيادية فعالة أكثر، فكان مفهوم القيادة التحويلية أهمها وأحدثها⁽⁴⁾.

1- نشأة وتطور القيادة التحويلية: أول من تعرض للقيادة التحويلية هو داونتون سنة 1973، ولكنها برزت على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز في كتابه "القيادة" سنة 1978، والذي أكد فيه على الحاجة الشديدة إلى قيادة مؤثرة مبدعة، يسعى القائد من خلالها للوصول للدوافع الكامنة لدى مرؤوسيه⁽⁵⁾.

ليقدم باس سنة 1985 تطورا للقيادة التحويلية، ويضع لها ثلاثة عناصر هي: الكاريزما، التشجيع الإبداعي، والاهتمام الفردي. وفي سنة 1990 أضاف مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة. ثم تعاون مع افولي ووزملائهما من أجل تطوير النظرية إلى نموذج القيادة متعددة الأبعاد، تضم أربعة أبعاد تحدد القيادة التحويلية⁽⁶⁾.

2- تعريف القيادة التحويلية: أشار بيرنز إلى أن مصطلح القيادة التحويلية يستخدم لتمييز القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية وذات هدف، عن أولئك القادة الذين يستخدمون تبادل المنافع للحصول على نتائج. حيث تحفز القيادة التحويلية على العمل من أجل أهداف كبيرة، كالقيم والطموحات للقادة والعاملين⁽⁷⁾.

كما عرف بيرنز القائد التحويلي بأنه: "يبحث عن الدوافع المحتملة لدى التابعين، ويسعى لتلبية احتياجاتهم العليا، ويقوم بالتفاعل مع الأفراد حسب شخصياتهم الكاملة"، كما اعتبر أن هذه القيادة: "تحدث عندما يتفاعل شخص واحد أو أكثر مع الآخرين بطريقة تؤدي إلى رفع القادة والتابعين بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من التحفيز والأخلاق"⁽⁸⁾. وعرفها على أنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة⁽⁹⁾.

تعتبر القيادة التحويلية عملية تفاعل بين القائد والمرؤوسين لتحقيق الأهداف، كما يؤثر التحويلي في المرؤوسين لأحداث عملية التغيير الإيجابية بما يحمله من الهام وذكاء ورؤية مستقبلية، وقدرته على التعامل مع الأزمات وتحقيق أداء فوق المتوقع⁽¹⁰⁾.

فالمقصود بالقيادة التحويلية تلك التي تهتم بالتغيير في طرق وأساليب العمل وفي

نوعية وكمية الإنتاج أو الخدمة، وفي أفكار العاملين لكي يتحولوا من العمل الروتيني أو لمصلحتهم الشخصية إلى العمل الإبداعي ولصالح المنظمة⁽¹¹⁾.

إذ يعرفها نورشاوز أنها عملية تغيير وتحويل الأفراد إلى أشخاص ذوي قيمة، لديهم قابلية للتطور من خلال التقييم المستمر للأفراد وربطهم بالأهداف العامة للمنظمة⁽¹²⁾.

تعتبر القيادة التحويلية قيادة استراتيجية ونموذجاً غير عادي في دفع العاملين لتحقيق أداء فوق التوقعات، وذلك بالتغيير في أساليب العمل من أجل البقاء والمنافسة⁽¹³⁾.

إذن تهدف القيادة التحويلية إلى تغيير وتحويل الأفراد، مركزة في ذلك على القيم والأخلاق والأهداف طويلة الأجل، وإشباع الدوافع والحاجات، وفق رؤية مستقبلية. يعمل التحويلي على تقدير الطاقة الكامنة في الأفراد، وزيادة قدراتهم على إنجاز الالتزامات المطلوبة⁽¹⁴⁾.

كما يمكن تطبيق القيادة التحويلية في أي مجال فيه قائد وتابعون، فهي قيادة تغيير تقع التابعين برؤيتها وتلهمهم وتسخر جهودهم لخدمة المنظمة، وبأن أي جهد مبذول للصالح العام هو في صالح تحقيق ذواتهم وأهدافهم الشخصية.

تطبق القيادة التحويلية عملياً في عدة مجالات: المؤسسات التربوية، مؤسسات التعليم العالي، مخبر البحث العمومية والخاصة، منظمات القطاع العام والشركات الخاصة، المنظمات التي تحتاج إلى التغيير والتحول التنظيمي، المؤسسات الاقتصادية الكبرى وخاصة بعد عمليات الاستحواذ والاندماج، المؤسسات غير الربحية.

3- أبعاد القيادة التحويلية: قام باس وزملاؤه بتطوير نظرية القيادة التحويلية، وحددوا لها أربعة أبعاد، وهي كالآتي:

أ- التأثير المثالي: يعبر هذا البعد عن الجاذبية التي يتمتع بها القائد التحويلي، والتي تمكنه من كسب إعجاب واحترام التابعين. يتطلب هذا البعد من التحويلي أن يتصرف

وفق قيم أخلاقية، وأن يقدم احتياجات التابعين على احتياجاته، وأن يشاركهم المخاطر⁽¹⁵⁾. إذ يمتلك القائد التحويلي قدرات ترتبط بالكاريزما في التأثير على الآخرين، يضع الرؤية والرسالة، وبالتالي يصبح قدوة للمرووسين. كما أنه يظهر سمو أخلاقيا يجعله لا يستغل سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية⁽¹⁶⁾.

ب- التحفيز الإلهامي: والذي يعبر عن سلوكيات القائد التي من شأنها إثارة التحدي لدى التابعين، وتوضيح التوقعات لديهم، وتزرع فيهم الالتزام بالأهداف التنظيمية، كما أنها تستثير روح الفريق من خلال الحماس⁽¹⁷⁾. حيث يتصرف القادة بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون على حالات مستقبلية جذابة، وتحفيزهم على دراسة البدائل المختلفة⁽¹⁸⁾.

ج- الاستشارة الفكرية: والتي تعبر عن بحث القائد عن الأفكار الجديدة لدى التابعين، وتشجيعهم على حل المشاكل بطرق إبداعية، مع دعم النماذج الخلاقة لأداء العمل⁽¹⁹⁾. ينبغي على القائد التحويلي إيجاد مبررات قوية تدع والتابعين إلى تغيير تفكيرهم اتجاه مشكلات العمل، وأن يساعدهم على حلها بطرق جديدة⁽²⁰⁾.

- الاهتمام الفردي: والذي يعبر عن اهتمام القائد الخاص والتقدير لاحتياجات وإنجازات كل فرد⁽²¹⁾. ينصت القائد التحويلي بعناية لحاجات الأفراد، ويتصرف كالمدرّب والمستشار في أثناء محاولته مساعدة التابعين في أن يحققوا ذواتهم⁽²²⁾.

ثانيا- القائد التحويلي ووظائفه:

ينبغي التعريف بالقائد التحويلي المعني بصناعة التغيير، وأهم خصائصه ووظائفه.

1- تعريف القائد التحويلي: عرف القائد التحويلي بأنه القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته والهامة في التأثير على تابعيه، يتحدث لهم عن كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير العادية لتجاوز الواقع وتغييره من خلال التابعين⁽²³⁾.

يعتبر القائد التحويلي ذا شخصية الهامة يشجع التابعين ويستثير أفكارهم،

ويتعامل مع الغموض والمواقف المعقدة ويبادر للأخذ بزمام الأمور، كما أنه يهتم بالأشخاص ويؤثر فيهم عندما يحدثهم⁽²⁴⁾.

يتمتع القائد التحويلي برؤية واضحة وكاريزما وحاس، والقدرة على تقديم التحفيز العالي المبني على قيم أخلاقية، واستثارة العاملين فكرياً لحل المشاكل بطرق إبداعية. وتقديم معنى لعملية التغيير⁽²⁵⁾.

2- وظائف القائد التحويلي: كما تتمثل وظائف القائد التحويلي فيما يلي:

أ- إدارة التنافس: القيام بالأنشطة والعمليات المختلفة التي تنمي القدرات لزيادة الميزة التنافسية.

ب- إدارة التعقيد: يتعامل القائد التحويلي مع متغيرات كثيرة في وقت واحد، مهما كانت درجة التغيير والغموض والتعقيد.

ج- إدارة المنظمة وفق التوجه العالمي: من خلال وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي، وتغيير نسق القيم والسلوكيات لتلائم التوجه العالمي.

د- إدارة الفرق العالمية: يعد القائد فرق عمل قادرة على تحقيق التواصل العالمي، بحيث تشمل كافة التخصصات والمستويات الإدارية.

هـ- إدارة الأزمات والمفاجآت: يبني القائد التحويلي قدرات ومهارات أفراد المنظمة للتعامل مع المفاجآت والأزمات واتخاذ القرارات.

و- إدارة التعليم والتدريب المستمر: من أجل مواجهة التغيرات المستمرة في البيئة التنظيمية، والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

المحور الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

أولاً- مفهوم رأس المال البشري:

تتنافس المنظمات من خلال الأفراد، ويعتمد نجاح المنظمة على قدرتها على إدارة رأسمالها البشري، والذي يمثل المورد الرئيس والثمين، يتفوق في أهميته على باقي

الموارد التي تحوزها المنظمة في اقتصاد المعرفة. فهو المحرك الأساسي لنم والمنظمات وتسعى للاستحواذ عليه وتوفير البيئة الملائمة له لكي يبدع.

1- نشأة وتطور نظرية رأس المال البشري: قدم عالم الاقتصاد شولتز من خلال بحوثه نظريته حول رأس المال البشري، حيث قام بتعديل معادلة سول وإلى $Y = A + L + E$. وأن زيادة الإنتاج القومي لم تكن نابعة من مصدر التقدم التكنولوجي الذي يرمز له بـ "e"، وإنما تعود أساساً للعامل البشري الذي يرمز له بـ "E"، والذي يمثل التعليم والمهارات البشرية. حيث أكدت نظرية شولتز أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للعاملين في سوق العمل، كلما زاد الإنتاج القومي العام، وبالتالي زاد دخل الفرد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية⁽²⁶⁾.

ثم انتشر استخدام مفهوم رأس المال البشري منذ عقد التسعينات من القرن الماضي، ومع بداية بروز اقتصاد المعرفة، لأن أسس الاقتصاد الجديد لم تعد تقتصر على الآلات والأموال والتقنية، بل تعدت إلى جميع الموارد غير المادية التي يمتلكها الأفراد⁽²⁷⁾.

2- تعريف رأس المال البشري: عرف شولتز رأس المال البشري بأنه: "المهارات والإمكانيات والقدرات والتجارب التي يستخدمها الأفراد العاملون في المنظمات"⁽²⁸⁾. أشار شولتز إلى أن تفسير الزيادة في رأس المال الطبيعي يرجع إلى الدور الرئيسي الذي يلعبه التعليم والاستثمار في رأس المال البشري. كما أن أمارتيا سن عرفه بأنه: "تحسين القدرات البشرية من خلال منظومة متكاملة من التكنولوجيات الحديثة، والمؤسسات الداعمة والقيم الاجتماعية الرصينة التي تشجع جميعها على إذكاء روح الإبداع والتميز داخل الإنسان"⁽²⁹⁾.

كما يعتبر بيكر، وروزلندر وآخرون رأس المال البشري على أنه: "القدرات والكفاءات والخبرات الفريدة لموظفي المنظمة". كما يرى بيكر، وزولا وشيرماك: "أنه يعبر عن إدراك حقيقة أن الأشخاص في المنظمات هم أصول أساسية تساهم في

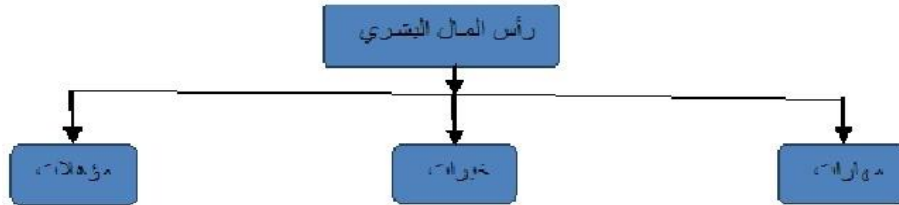
تطور ونم والمنظمة، على غرار الأصول المادية والمالية. كما ان المواقف والمهارات والقدرات الجماعية لموظفي المنظمة تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة وإنتاجيتها⁽³⁰⁾. عرف *Weatherly* رأس المال البشري بأنه: "المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس التي يبدونها الأشخاص لاستثمارها في أعمالهم". أما بالنسبة لـ *Reinhardt et al* فهو: "مجموع قوى العمل والمعارف المرتبطة بالعمل، وتشمل القدرات والمهارات والاتجاهات نحو العمل، وسرعة البديهة والتحفيز". أما *Fitzenz* فيعتبر رأس المال البشري انه مجموعة متنوعة من الخبرات والمعرفة والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، ويستخدمونها في عمليات الإنتاج والأداء في المنظمة. والتي يمكن قياسها من خلال نظام التدريب والتطوير، بالإضافة إلى نظام الحوافز والمكافآت⁽³¹⁾.

يعرف رأس المال البشري على أنه الأصل الاستراتيجي للمنظمة في دعم الميزة التنافسية والابتكار والأداء، ويعتقد ذلك لأنه يحتمل أن يكون نادرا وقيما وغير قابل للتبديل ولا للتقليد بسهولة. كما أن له دورا مهما في تطوير المعلومات وبالتالي يعتبر في قلبها. وعليه، ستستفيد المنظمة من موظفيها ذوي المهارات والمعرفة الجيدة من خلال توليد تقنيات جديدة للإنتاج والمعدات والعمليات، والابتكار في منتجات أو خدمات جديدة⁽³²⁾.

يتبين من الشكل رقم 1 أدناه، أن رأس المال البشري يتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- الكفاءات: هي مجموع المعرفة والاتجاهات والسلوكيات المكتسبة.
- التجارب والخبرات: وتتمثل في الخبرات والتجارب العلمية المختلفة.
- المعارف والمؤهلات: وتتمثل في مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التعليم والتدريب والتكوين.

الشكل (1): مكونات رأس المال البشري



المصدر: أحلام صبح، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 34.

إذن يتمثل رأس المال البشري في مجموع العاملين الذين يمتلكون القدرات والتفكير والإبداع والابتكار بفضل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهانهم، والتي من شأنها خلق مهارات القيادة وحل المشاكل واتخاذ القرار والتعامل مع المخاطر⁽³³⁾.

ثانيا- الاستثمار في رأس المال البشري:

زاد الاهتمام العالمي برأس المال البشري، والذي يتطلب تراكبا نوعيا وكميا، بحيث يحدث نقلة نوعية في هيكل الإنتاج والتوزيع عالميا، مما دفع الدول لتخصيص أموال كبيرة لإعادة هيكلة التعليم وتطويره، من أجل تحسين خصائص رأس المال البشري وجعلها أكثر تلاؤما وانسجاما مع متطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية⁽³⁴⁾.

1- مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري: جاء تعريف شولتز لمفهوم الاستثمار في رأس المال البشري شاملا، حيث يرى انه: كل اتفاق على المجالات الاستثمارية المختلفة (التعليم، التدريب، الصحة، برامج التعليم المتخصصة، والهجرة) بقصد تنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد⁽³⁵⁾.

عرف *Wei Yu* رأس المال البشري على أنه: إجمالي الاستثمارات في الأنشطة،

مثل التعليم والصحة والتدريب المهني والتدريب في مكان العمل، مما يسمح بزيادة إنتاجية العمال في سوق العمل⁽³⁶⁾.

أما Bennett Harrison فعرفه على أنه: زيادة المعارف والمهارات والقدرات لدى جميع الأفراد في المجتمع، ويمكن وصفه اقتصادياً بأنه تراكم رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي⁽³⁷⁾.

كما عرف بأنه: عملية إنفاق الوقت والمال والجهد على تطوير مهارات ومواهب الأفراد بطريقة تشجعهم على مضاعفة إنتاجيتهم⁽³⁸⁾. أو هو: الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته⁽³⁹⁾. أي بمعنى: الإنفاق على العامل لزيادة معارفه ومهاراته الإنتاجية، وبالتالي زيادة الدخل الذي يمكنه الحصول عليه في المستقبل⁽⁴⁰⁾.

إذن يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير معلومات وقدرات ومهارات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية، وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع⁽⁴¹⁾.

يطبق الاستثمار في رأس المال البشري عملياً في عدة مجالات: التعليم والتدريب، التدريب على المهارات الرقمية، تعزيز نظام الحوافز، تعزيز الصحة والرفاهية، التوجيه والتطوير المهني، تطوير بيئة عمل داعمة، الاستثمار في الرعاية الصحية، برامج التدريب والتطوير، الاستثمار في التكنولوجيا، تعزيز الثقافة التنظيمية، إدارة المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي، المشاركة المجتمعية، البحث العلمي والابتكار.

2- نظرية رأس المال البشري: اهتم Theodore W. Schultz بعملية التعليم باعتبارها استثماراً ضرورياً لتنمية الموارد البشرية، وعدها شكلاً من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه أصبح جزءاً من الفرد الذي تلقاه، فلا يمكن بيعه أو شراؤه، أو معاملته كحق مملوك للمنظمة. حيث

يعد التعليم رأس مال مرتبط بالنشاط الاقتصادي، لفعاليته في انتاج القيمة الاقتصادية.⁽⁴²⁾

أشار شولتز إلى أن دراسة التكلفة والعائد مهمة بالنسبة لعملية التعليم، وخاصة الإيرادات الضائعة التي كان من الممكن الحصول عليها ولم يلتحق الفرد بالتعليم، وأنها تعد من تكاليف عملية التعليم، ونوعاً من أنواع الاستثمار في رأس المال البشري كعملية مهمة تم تجاهلها رغم أهميتها النفسية والمعنوية للأفراد، ليس في الجانب الثقافي، ولكن حتى في الجانبين الاقتصادي والاجتماعي، وعلى المستويين الكلي والجزئي. إن التعليم يزود العاملين بالخبرات والمهارات العلمية والعملية والقدرات التي تحسن من مواهبهم وسلوكياتهم وإنتاجيتهم، وذلك يرتبط بالقيمة الاقتصادية للتعليم على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع والدولة، ويزيد من العائد الحدي ومن الدخل الوطني. فالعمالة الأكثر تعليماً تكون هي الأكثر إنتاجاً، وبالتالي هي الأكثر قيمة والأعلى أجراً. فالتعليم يعمل على تقليص الفوارق الاقتصادية والاجتماعية بين الأفراد، ويساهم في انتقالهم إلى أعلى مستوى معيشي على المدى الطويل.⁽⁴³⁾

إذا تم ربط مستويات التعليم بمستويات الأجور، فإن التعليم الأكاديمي ضروري لتحقيق أجور عالية، حيث تدعم بيانات الدراسة الوطنية للتوظيف في المكسيك المبدأ الرئيسي لنظرية رأس المال البشري، حيث مع ارتفاع مستوى التعليم تزداد الأرباح. إن نسبة أعلى من الأفراد الذين حازوا على درجة تعليمية أعلى تتركز في المجموعات الأعلى أجراً، بينما تتكون الفئات الأقل أجراً من الذين تم تعليمهم فقط في المرحلة الابتدائية والثانوية.⁽⁴⁴⁾

إن تدخل الدولة من أجل زيادة مخزون رأس المال البشري يعد أمراً ضرورياً، ذلك أن نوعية التعليم ومستوى رأس المال البشري في المجتمع يساهم في تنمية الاقتصاد، ومن ثم يساهم في رفع الناتج الفردي الذي يؤدي إلى تحسين المستوى المعيشي، وزيادة رفاهية الأفراد وزيادة الدخل الوطني.⁽⁴⁵⁾

ركز Gary S. Becker أبحاثه سنة 1964 على تطوير رأس المال البشري من خلال التدريب كاستثمار في الفرد وذكائه وقدراته لمواجهة التغيير. يعد التدريب اتفاقاً متراكماً على شكل رأس مال يزيد القدرة الإنتاجية، وله قيمة ذاتية في السوق للحصول على عوائد مستقبلية.

يعد التدريب أكثر الجوانب الاستثمارية تأثيراً في المورد البشري، ويتضح ذلك من خلال الإيرادات وتحسين العمالة والمتغيرات التنظيمية والاقتصادية⁽⁴⁶⁾. إذ يؤدي التدريب إلى زيادة الإيرادات، ولكن في مدى زمني بعيد نسبياً، لأن الإيرادات لا تظهر في المدى الزمني القريب، بل إن التكاليف تخصم من الإيرادات.

حين يستثمر الفرد في نفسه فهذا يمثل تكلفة بالنسبة له، لأنه يتحمل تكلفة التدريب زائد الدخل الضائع الذي كان سيحصل عليه من العمل على أمل الحصول على عوائد مستقبلية. أما حين تستثمر المنظمة في الفرد فإنها تتحمل تكلفة التدريب زائد الإنتاج الضائع الذي كان من المحتمل أن تحصل عليه في حالة نشاط العامل، على أمل الحصول على زيادة الإنتاج وعوائد اقتصادية وتحسين قيمة المنظمة وممتلكاتها غير المادية⁽⁴⁷⁾.

يرى بيكر أنه يوجد نوعان من التدريب أحدهما عام والآخر متخصص، ويتم تحليل الجانب الاقتصادي لكل منهما بناء على العلاقة بين دوران العمل والتكلفة والتأثير في الإنتاجية الحدية والأجور.

إن التدريب العام يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب أو أي منظمة أخرى بنفس المستوى تقريباً⁽⁴⁸⁾، ويقدم هذا التدريب في حال عدم اضطراب المنظمة لتحمل تكلفته، وتقوم بتحميلها للفرد عن طريق منحه إجراء منخفضاً عن المعدل العادي للأجور، كما أن المنظمة قد تحقق عائداً على التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للمتدرب عن الأجر الممنوح له من المنظمة، والعمل على المحافظة على المتدربين من خلال أجور مناسبة لسوق العمل. ذلك أن المنظمة

تدرك سهولة ترك المتدرب تدريباً عاماً للمنظمة، فتحمله تكلفة التدريب حتى لا تتكبد خسارة رأسمالية⁽⁴⁹⁾.

أما عن التدريب المتخصص، فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي قدمت له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية في أي منظمة أخرى⁽⁵⁰⁾، كتدريب الفرد على نوع متخصص من التكنولوجيا الخاصة بالمنظمة دون سواها. وبالتالي فإن قيمة الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً تعد عالية بالنسبة للمنظمة، ولهذا تمنحه أجراً عالياً نسبياً في مقابل عوائد عالية تحققها المنظمة نظراً لإنتاجيته المرتفعة والمهارات العالية المتخصصة للمتدرب.

ترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطاً مباشراً بتكلفة التدريب المتخصص، وفي حال ترك الفرد المتخصص للعمل فإن المنظمة تتحمل خسارة رأسمالية كبيرة مقارنة بالتدريب العام. لذا فالمنظمة مستعدة لدفع أجر أعلى للفرد قصد المحافظة عليه، ولا تخسر من رأسمالها البشري والمالي. أما الفرد المتخصص فيمتلك دافعاً أقوى للبقاء في المنظمة، لأنه من الصعب عليه إيجاد منظمة أخرى نظراً لمهاراته التخصصية وارتفاع أجره إلا إذا كانت المنظمة الأخرى ستدفع له أكثر⁽⁵¹⁾.

3- مساهمة رأس المال البشري في تحسين الأداء التنافسي: يرى (Youndt) أن عملية التسيير الفعال من طرف المنظمة لرأس مالها البشري هو المحدد الرئيسي لفعالية الأداء. ولقد أوضح (Pferfer) أن البيئة سريعة التغير والتنافسية تتميز بتغير حاجات الزبائن وتعدددها، تعد سبباً قوياً يدفع المنظمة إلى تحسين أدائها ومنتجاتها من خلال توظيف رأس مالها البشري وتطويره وتشجيع الابتكار، مما يخلق القيمة ويعزز الميزة التنافسية. أما (Gwan) فرأى أن رأس المال البشري هو القيمة الأساسية للمنظمة، وأن رفع القدرة التنافسية مرهون بالقدرة على توظيف المعرفة التي يمتلكها، والعمل على تحويلها إلى أداء جيد⁽⁵²⁾.

يخلق رأس المال البشري المتميز المعرفة التي من شأنها أن تعزز القيمة، ويعتبر القوة

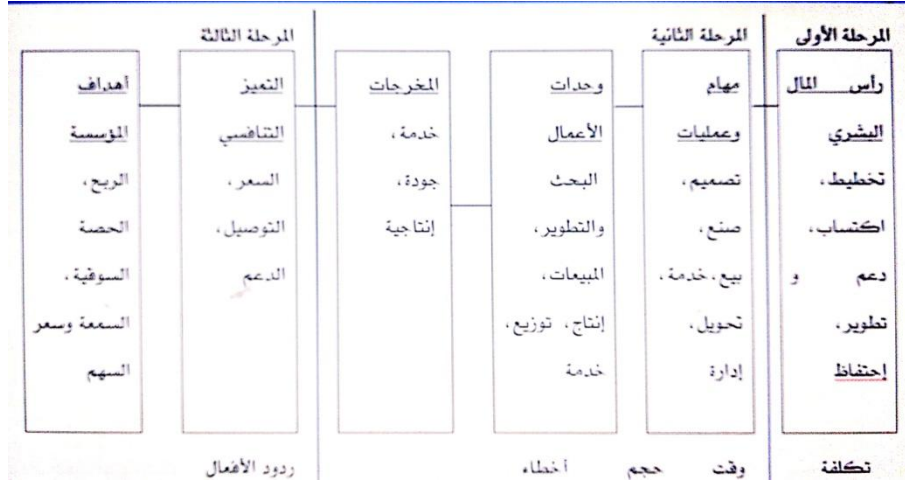
الأساسية لتحقيق الابتكار واكتساب الميزة التنافسية، والاستثمار في المورد البشري هو تجسيد للحرص على التوظيف والاستغلال الأحسن للرصيد المتاح وزيادة تراكمه بغية الاستفادة منه، وتوجيهه في إطار إدارة المعرفة والابتكار لتحقيق أهداف المنظمة⁽⁵³⁾.

يذكر كروك وآخرون (2011) أن الاستثمار في رأس المال البشري قد يؤدي إلى نواتج أداء هامة لكل من المنظمات والموظفين. لذا فالمنظمة مطالبة بالاستثمار في رأس المال البشري لتحسين معرفتها ومهاراتها، وهو ما ينعكس على أدائها وعلى موظفيها على حد سواء⁽⁵⁴⁾.

إذ يعتبر تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات الحديثة تعزيزاً حقيقياً لتطور المنظمة ونموها، إذ يتم النظر للعاملين الذين يحققون قيمة وإنتاجية إضافية للمنظمة كرأس مال بشري. إن تحقيق قيمة مضافة للمنظمة من المورد البشري يعد أمراً يتطلب وقتاً بعد الاستثمار فيه بالتعليم والتدريب، لذا يجب على المنظمة التخطيط للاستثمار في هذا المورد وإدارته بشكل سليم ليتحول مستوى المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية⁽⁵⁵⁾.

قام Jac Fitz-Enz بتوضيح وجود روابط تنظيمية بين إدارة رأس المال البشري وبين أهداف المنظمة، ويعد منظور القيمة أو خلق القيمة، الذي توصل إليه في أبحاثه المركزة على عائد الاستثمار البشري من خلال القيمة المضافة الاقتصادية للأفراد، أحد أبرز المقاربات التي توظف للربط بين الاستثمار في رأس المال البشري وبين الأداء التنافسي للمنظمة⁽⁵⁶⁾.

الشكل (2): مكونات رأس المال البشري



المصدر: مليكة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2016-2017، ص 75.

يتضح من الشكل رقم 2 أعلاه أنه كلما تحققت تحسينات في العمل يتبعها تحقيق للقيمة من خلال خفض النفقات وزيادة الإيرادات، بما يؤدي إلى تحقيق الربحية والأهداف الأخرى. فالمرحلة الأولى هي نقطة التحول، فإدارة الموارد البشرية تمتلك المبادرة في خفض التكلفة من خلال تخطيط، اكتساب، دعم وتطوير رأس المال البشري، والاحتفاظ به بواسطة برامج التنمية وخطط التحفيز، وزيادة مشاركة الموظفين، والتي يمكنها أيضاً أن تؤثر على توليد الدخل. وفي المرحلة الثانية يؤدي رأس المال البشري مهمه في وحدات عمل متعددة، بأحداث تحسينات على مخرجات العمليات، والتي من المفترض أن تلقى ردود أفعال إيجابية من قبل العملاء، بمعنى آخر يؤدي التمكن من صناعة الميزة التنافسية إلى تحقيق أهداف المنظمة. وهذا ما يحدث في المرحلة الثالثة والأخيرة من الحلقة، والتي يفترض أن تكون

مستمرة (57).

إذن تسعى كل منظمة حسب استراتيجيتها إلى خلق القيمة من رأس المال البشري، ومن ذلك تحقيق ابتكارات من خلاله وتجويد المنتجات وجعلها جذابة مقارنة بالمنافسين، وبالتالي الحصول على إيرادات ومركز تنافسي أعلى. أما المنظمات الحدمية فتحقق القيمة من خلال المعرفة التي يمتلكها رأسمالها البشري، ويتضح ذلك في شكل ولاء أو سمعة لدى العملاء⁽⁵⁸⁾.

المحور الثالث: تأثير القيادة التحويلية في استثمار رأس المال البشري

أولا- التأثير من خلال إدارة التغيير:

يتضمن رأس المال البشري مختلف الخصائص الكامنة في الأفراد والتي لها ارتباط بالنشاط الاقتصادي، والتي تسعى المنظمات للاستثمار فيها وتطويرها عن طريق التعليم والتدريب والتحفيز والتمكين. إلا أن هذه العمليات تعني تغييرا في أساليب وطرق العمل ونوع الهيكل التنظيمي، وهذا الأمر يتطلب وجود قيادة تحويلية لإدارة التغيير المنشود في المنظمة من خلال تطبيق أساليب الاستثمار وتخصيص الأموال والجهود لتحويل الأفراد والمنظمات إلى أفضل وضع ممكن.

حيث إن القيادة التحويلية تسعى للتغيير وإدارته، وهي عندما تغير فإنما تغير في الأفراد بالدرجة الأولى من خلال التأثير فيهم وتحفيزهم وتطويرهم وتمكينهم، فعملية تطوير البشر تكون بالاستثمار في قدراتهم ومهاراتهم لزيادة كفاءتهم وقدرتهم على مواجهة تحديات وتغيرات العصر السريعة. ومواجهة التغيير أهم المبررات لاستخدام القيادة التحويلية كنمط حديث يساهم في مواجهة التحديات والتغيرات البيئية.

إذن فالذي تهدف إليه القيادة التحويلية، والذي تهدف إليه عملية الاستثمار في رأس المال البشري هو أحداث التغيير والتطوير في الموارد البشرية، ولذا فإن القيادة التحويلية عند قيامها بالتغيير وإدارته، إنما تقوم بالاستثمار في رأس المال البشري

وإدارته.

ثانيا- التأثير من خلال الأساليب الاستثمارية:

تقوم القيادة التحويلية بالاستثمار في رأس المال البشري عن طريق الاستراتيجيات والأساليب التالية⁽⁵⁹⁾:

1- التدريب والتوجيه: والذي يتمثل في أنشطة مستمرة تعمل على دعم جهود الأفراد، وتوجيههم نحو التكيف أكثر مع واقع المنظمة الداخلي والخارجي، وخاصة أثناء عملية التنفيذ لجهود التنمية على مستوى مختلف هياكلها، وهذا يتطلب توجيهها يقوم به القائد التحويلي لمساعدة الأفراد على تعلم سلوكيات جديدة مواكبة للتغيير. كما ينبغي تدريب الأفراد في إطار فرق العمل من خلال زيادة قدرات ومهارات الأفراد فرديا وجماعيا، بما في ذلك العلاقات بين الأفراد في فريق العمل الواحد، وخلق التعاون والانسجام، وكذا التعلم من بعضهم البعض، وتكمن فعالية هذه العملية في أن يتدرب الأفراد ويطورون عملهم، ويواجهون تطورات البيئة، ويتفاعلون بينهم، وهذا الأسلوب يتطلب موجهًا أو مستشارًا يتمتع بمهارات وقدرات عالية من أجل توجيه الفريق، والقائد التحويلي بما يمتلكه من خصائص قادر على الاضطلاع بهذا الدور.

إضافة إلى تدريب المديرين على القيادة التحويلية، حيث يؤدي ذلك إلى تنمية الروح القيادية وتدعيم القدرات بأفكار ومعارف جديدة يمكن من خلالها مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.

2- التخطيط الوظيفي: من خلال مساعدة الأفراد على تخطيط شؤونهم الخاصة، وبالأخص المهنية، والتوفيق فيما بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية، مع دمج تطلعات العاملين نحو النمو والتطور في تنمية منظماتهم. إذ يتم التعاون لمناقشة جميع نقاط القوة والضعف على مستوى الفرد، من أجل تقييم الفرص الوظيفية للفرد وتحديد حاجته للتدريب والتطوير، وتخطيط جميع التحويلات المهنية المحتملة للفرد

على المدى القصير والمتوسط والطويل. إذ يعتمد القائد التحويلي على جاذبيته ومهاراته التواصلية والاهتمام الفردي للقيام بتحفيز ومشاركة التابعين في التخطيط الوظيفي لمساراتهم المهنية.

3- إعادة تصميم العمل والهيكل التنظيمي: يهدف تصميم العمل إلى التوفيق بين احتياجات العمل وبين احتياجات المنظمة من ناحية، وبين حاجات الأفراد ودوافعهم من ناحية أخرى. واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل وإثراء وتبسيط العمل بشكل فعال، بحيث يلائم التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة المحيطة. تهدف إعادة بناء الهيكل التنظيمي للوصول إلى الفعالية في الأداء، مع مراعاة العوامل التي تؤثر في تحديد نوع البناء التنظيمي من استراتيجية المنظمة المعتمدة إلى المتغيرات والظروف البيئية.

كما ينبغي احتواء التنظيم غير الرسمي، خاصة في الأوقات الصعبة والأزمات، والتي تتطلب إيجاد حلول جديدة ومبتكرة، لكي تساند التنظيم الرسمي للعمل بفعالية وبما لا يتسبب في أي مشاكل تنظيمية، وذلك اعتماداً على الاتصال المفتوح والتفاعل الإيجابي والتشجيع على الإبداع، والتي تتجلى جميعها في القيادة التحويلية وأبعادها.

4- الاهتمام بالحياة المهنية للفرد: إن الاهتمام بالفرد في المنظمة مهم جداً، إذ يعتبر التحفيز داعماً أساسياً لعملية الاستثمار في العنصر البشري، وحل المشاكل بالمشاركة في اتخاذ القرارات على جميع المستويات، وتصميم العمل وتحسين بيئته، وتلبية احتياجات الأفراد والجماعات في المنظمة.

تسمح أبعاد القيادة التحويلية وخصائصها بالقيام بالأدوار المختلفة والأساليب المتعددة للاستثمار في رأس المال البشري، بدءاً من جذب الكفاءات إلى تدريبها وتطويرها، مروراً بتحفيزها وصيانتها، وصولاً إلى الاهتمام بها والحفاظ عليها بتوفير المناخ الملائم للإبداع والابتكار، من أجل اكتساب الميزة التنافسية في مواجهة المنظمات الأخرى.



إضافة إلى أن القيادة التحويلية تستخدم ممارسات إدارة الموارد البشرية واليات الاستثمار في رأس المال البشري بكفاءة، وذلك نظرا لتوافق أبعاد القيادة التحويلية مع هذه الممارسات وتلك الآليات، والتي من أهمها: التوظيف (استقطاب، اختيار وتعيين)، التعلم والتدريب خاصة التعلم العملي، التحفيز على الأداء، المشاركة والإبداع من خلال مشاركة المرؤوسين في حل المشاكل والابتكار، بناء وترسيخ الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي في إطار التمكين، نظم المعلومات البشرية كقاعدة أو بنك معلوماتي قائم على شبكة تكنولوجية.

خاتمة:

خلصت العديد من الدراسات إلى أن رأس المال غير الملموس، والممثل في الموارد البشرية ذات الكفاءة التعليمية والمهارات العالية والمدرية تدريباً جيداً، يستطيع خلق القيمة والميزة التنافسية للمنظمة. ويتطلب ذلك ضرورة الاستثمار فيها جذبا وتدريباً وتطويراً واحتفاظاً وصيانة، وهذا ما يشكل نظرية رأس المال البشري. وبما أن المنظمة عبارة عن بناء تنظيمي يشتمل على رأس المال البشري، كان لا بد لها من قيادة قادرة على إدارته وتوجيهه والاستثمار فيه مواكبة للتغيرات في عصر المعرفة. هذه القيادة التي ينبغي عليها الاهتمام بالتغيير والتحويل في الأفراد والمنظمات من وضع إلى وضع مستقبلي أفضل اصطلاح على تسميتها بالقيادة التحويلية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن هدف القيادة التحويلية وهدف الاستثمار في رأس المال البشري واحد، ألا وهو تحويل الأفراد والمنظمات من المستوى الحالي إلى مستوى أكثر فعالية وإنتاجية وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية، بناء على رؤية مستقبلية واضحة، وأهداف محددة وأساليب ناجعة. يأتي على رأس هذه الأساليب التعليم، التدريب والتوجيه، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، التخطيط الوظيفي، والاهتمام الفردي بالأفراد. إضافة إلى أن القيادة التحويلية تستخدم ممارسات إدارة الموارد البشرية واليات الاستثمار في رأس المال البشري بكفاءة،



والتي من أهمها التوظيف، التعلم والتدريب، التحفيز، المشاركة والإبداع، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات البشرية.

إن أساليب الاستثمار في رأس المال البشري تتوافق مع أبعاد وخصائص القيادة التحويلية، وهذا ما يمكن هذه الأخيرة من المساهمة الإيجابية والتأثير الكبير في الاستثمار في هذا النوع من رأس المال القيم والنادر من خلال التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي.

إذن تتوصل الدراسة إلى صدق الفرضية القائلة بأن القيادة التحويلية تنعكس بأبعادها على الاستثمار في رأس المال البشري بشكل إيجابي بما يزيد من تنافسية المنظمة. كما توصي الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية تحليلية وتطبيقية من أجل فهم أعمق لكيفية تطبيق القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث يطور رأس المال البشري من خلال الاستثمار فيه.

الهوامش والمراجع:

- (1)- Gregory Bott: *Do leadership theories explain the behaviors of nonprofit board members? A contextual study of transformational leadership*, Doctoral thesis of Philosophy, Royal Holloway, University of London, Egham, England, January 2015.
- (2)- مدفوني مليكة: الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه- دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2016-2017.
- (3)- Naveed Iqbal: *A Framework for Assessing the Impact of Investment in Human Capital Development on Organizational Performance*, Doctoral thesis of Philosophy, University of Bedfordshire, England, September 2013.
- (4)- محمد حسون: دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (38)، العدد 4، 2016، ص 399.
- (5)- المرجع نفسه.
- (6)- سعيد الغامدي: القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية "دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة التعليم العالي، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، 1999، ص 72.

- (7)- ماهر درويش: القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009، ص 100-141.
- (8)- Bott, *Op.cit*, p 26.
- (9)- عزام العثماني: دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، غزة، فلسطين، 2017، ص 23.
- (10)- حسين وليد حسين، ثاس وصالح سعيد: توظيف أبعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي، مجلة الكلية الإسلامية، جامعة النجف الأشرف، المجلد 01، العدد 40، ص 462-463.
- (11)- عطية يوسف: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات، أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص 11-12.
- (12)- زمورة نزيهة، باي أحمد: القيادة التحويلية كآلية لتعزيز إدارة الجودة الشاملة في المنظمة دراسة نظرية تحليلية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة 1، المجلد 09، العدد 01، 2022، ص 530-551.
- (13)- عطية: المرجع السابق، ص 13.
- (14)- العثماني: المرجع السابق، ص 22.
- (15)- درويش: المرجع السابق، ص 100-141.
- (16)- العثماني: المرجع السابق، ص 26.
- (17)- درويش: المرجع السابق، ص 100-141.
- (18)- العثماني: المرجع السابق، ص 27.
- (19)- درويش: المرجع السابق، ص 100-141.
- (20)- العثماني: المرجع السابق، ص 27.
- (21)- درويش: المرجع السابق، ص 100-141.
- (22)- العثماني: المرجع السابق، ص 27.
- (23)- عطية: المرجع السابق، ص 14-15.
- (24)- العثماني: المرجع السابق، ص 34.
- (25)- عطية: المرجع السابق، ص 13.
- (26)- محمد متولي غنيم: التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 29.
- (27)- دهان محمد: الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 21.
- (28)- صلاح الدين الكبيسي، أحمد الكعود: دور ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري: بحث ميداني في عينة من الجامعات العراقية، بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 87، 2016، ص 9.

(29)- فلاق محمد، مداح عبد الهادي: دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية- قراءة لدراسات سابقة واقتراح نموذج للاستثمار في رأس المال البشري-، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 10، ج 3، 2017، ص 18.

(30)- Iqbal: Op.cit. p 46.

(31)- ناصر جرادات، آخرون: إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 242.

(32)- Ahmed Elsetouhi: An investigation of the effects of intellectual capital on innovations in the Egyptian banks: the mediating role of organizational capital, Doctoral thesis of philosophy, School of Management, Faculty of Plymouth Business School , 2014, p 39.

(33)- مدفوني هندة: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة- دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017، ص 16.

(34)- سعيد الخطيب: دور التعليم في بناء رأس المال البشري: الأراضي الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية (ماس)، رام الله، 2005، ص 5.

(35)- أسامة الفيل: الاستثمار في الموارد البشرية: دراسة اقتصادية إسلامية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 92.

(36)- أحلام صبح: دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 32.

(37)- الفيل: المرجع السابق، ص 90.

(38)- مدفوني مليكة: المرجع السابق، ص 59.

(39)- فرعون محمد، اليافي محمد: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل 2009، ص 15.

(40)- جلال شبث: واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية، مؤتمر الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في المنظمات الفلسطينية والعربية، رام الله، فلسطين، 13-14 ديسمبر 2008، ص 7-8.

(41)- فرعون، اليافي: المرجع السابق، ص 15.

(42)- دحماني عزيز: مساهمة الاتفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية- حالة مؤسسة سوناطراك-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015، ص 6.

(43)- فرعون، اليافي: المرجع السابق، ص 15-17.

(44)- Pedro Flores Crespo: An analysis of the relationship between higher education and development by applying Sen's human capabilities approach the case of three technological universities in Mexico, Doctoral thesis, The Department of Politics, University of York, February 2002, p 32.

(45)- شرفي إبراهيم، الشريف البشير عبد الكريم: رأس المال البشري وأثره على المستوى المعيشي بين النظرية والتطبيق، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 2.



- (46)- مدفوني مليكة: المرجع السابق، ص 66.
- (47)- فرعون، اليفي: المرجع السابق، ص 17.
- (48)- مدفوني مليكة: المرجع السابق، ص 66.
- (49)- فرعون، اليفي: المرجع السابق، ص 18.
- (50)- مدفوني مليكة: المرجع السابق، ص 66.
- (51)- فرعون، اليفي: المرجع السابق، ص 19.
- (52)- سملاي يفضية: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 133-134.
- (53)- مدفوني مليكة: المرجع السابق، ص 70.
- (54)- ELSETOUHI, *Op.cit*, p 38.
- (55)- دحماني: المرجع السابق، ص 42.
- (56)- مدفوني مليكة: المرجع السابق، ص 75.
- (57)- المرجع نفسه، ص 76.
- (58)- سملاي: المرجع السابق، ص 135.
- (59)- طيبة عبد العزيز، خثير محمد: دور رأس المال البشري في صنع سياسات وبرامج التطوير الإداري في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 14-13 ديسمبر 2011، ص 3-6.