



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

# أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تنمية رأس المال النفسي للجامعات الحكومية العراقية

بإشراف

الباحثة/ نغم كاظم شنيور أحمد

بإشراف

د/ أحمد عبد المنعم شفيق

مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة- جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم عبد الهادي

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال الأسبق  
كلية التجارة- جامعة بنها

٢٠٢١م

١٦٩

# أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تنمية رأس المال النفسي للجامعات الحكومية العراقية

الباحثة/ نغم كاظم شنيور أحمد

بغداد

د/ أحمد عبد المنعم شفيق

مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة بنها

د/ أحمد إبراهيم عبد الهادي

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال الأسبق  
كلية التجارة - جامعة بنها

## ملخص

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا الدراسة في قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تنمية رأس المال النفسي في الجامعات الحكومية العراقية. واعتمدت الدراسة على أسلوب المحصر الشامل، وتم توجيه الاستقصاء للعاملين (القيادات الأكاديمية المتمثلة برؤساء الجامعات ومعاونيهم وعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومقرري رؤساء الأقسام في جامعتي (بغداد، بابل)، وقد بلغ مجتمع الدراسة (٦٢٢) مفردة، وكانت نسبة الاستجابة ٨٠%. وتوصلت الدراسة إلى صحة الفرض الرئيسي الأول (يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة). كما توصلت إلى عدم صحة الفرض الرئيسي الثاني (يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصي منهم حول أبعاد الدراسة طبقاً للخصائص الديموجرافية (النوع، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)). وذلك لأن مستوى المنوية لجميع الأبعاد أكبر من ٥%.

## Abstract

The main objective of this study is to measure the impact of human resource management practices on psychological capital development in Iraqi public universities. And it adopted the method of comprehensive enumeration, and the survey was directed to a sample of workers (academic leaders represented by university presidents and their assistants, faculty deans and their assistants, heads of departments and rapporteurs of department heads in my university (Baghdad, Babylon), and the study population reached (622) single, and the response rate was 80%. The study concluded that the first main hypothesis is correct (there is a positive effect of statistical significance on the practices of human resource management on psychological capital in the universities under study). It also concluded that the second main hypothesis is incorrect (there are statistically significant differences between the opinions of the respondents about the dimensions of the study according to For demographic characteristics (gender, age, degree, years of experience), because the level of significance for all dimensions is greater than 5%.

## المحور الأول : الإطار العام للدراسة

### أولاً : مقدمة الدراسة :

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد النظم الإدارية التي تحقق الفائدة للفرد والمنظمة، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، كما تعتبر من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بالموارد البشرية، وتدور ممارسات إدارة الموارد البشرية حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاءة والإنتاجية وهو العنصر البشري وبالتالي فإن على المنظمات أن تسند الوظائف للأكفاء من الموظفين، وذلك ليتمكنوا من القيام بمسؤولياتهم وتحمل أعبائها (Yusoff & et al, 2020).

وعلى الجانب الآخر، يعد رأس المال النفسي أحد الظواهر التي يدرسها علم النفس الاجتماعي والذي هو محور اهتمام الباحثين في تخصص نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي كونه يلامس مشاعر وتغيير وسلوك الأفراد داخل المنظمات والتي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات. كما يهتم رأس المال النفسي بتطبيق نقاط القوة البشرية الموجبة إيجاباً والقدرات النفسية التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها من أجل الأداء التنظيمي. وكذلك يعتبر رأس المال النفسي مزيج من قدرات الموارد البشرية التي تشير في هذه الدراسة إلى الحالة النفسية الإيجابية للطور لدى الموظفين من خلال الكفاءة الذاتية والتفاؤل والمراقبة الذاتية (Chiyem, 2019).

ونظراً للارتباط الوثيق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال النفسي، من خلال اهتمامهم بالعنصر البشري وتمتية قدراته، تسعى الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تنمية رأس المال النفسي للجامعات الحكومية العراقية.

### ثانياً : مشكلة الدراسة :

يمكن بلورة مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات العراقية محل الدراسة ؟
- 2- ما درجة توافر رأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة ؟
- 3- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية علي رأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة؟
- 4- ما أثر المتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة) على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال النفسي؟

### ثالثاً : أهمية وأهداف الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة وقيمتها من عدة اعتبارات علمية وعملية تتمثل فيما يلي:-

- 1) ندرة الدراسات العربية التي تناولت لدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال النفسي، وذلك في حدود علم الباحثة.
- 2) هناك حاجة لإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول موضوع العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال النفسي في البيئة العربية، وتحديدًا الدراسات التطبيقية، وفي قطاعات وبلدان عربية مختلفة، وهو ما أوصت به بعض الدراسات السابقة، ولعل هذه الدراسة محاولة للإسهام في المكتبة العربية من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.
- 3) تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة مسؤولي الجامعات الحكومية العراقية من نتائج الدراسة، من خلال تقديم معلومات ومقترحات وتوصيات حول ممارسات إدارة الموارد

البشرية بما ينعكس إيجاباً على تنمية رأس المال النفسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة.

٤) تقديم بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين تسانثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تنمية رأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة.

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١) تحديد مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات العراقية محل الدراسة.
- ٢) تحديد مدى توافر رأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة.
- ٣) قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رأس المال النفسي.
- ٤) التعرف على أثر المتغيرات الديموجرافية على كلاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية، ورأس المال النفسي.
- ٥) تقديم توصيات تسهم في زيادة مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة.

رابعاً: فروض ونموذج الدراسة:

انطلاقاً من الأهداف السابق ذكرها، فقد أمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

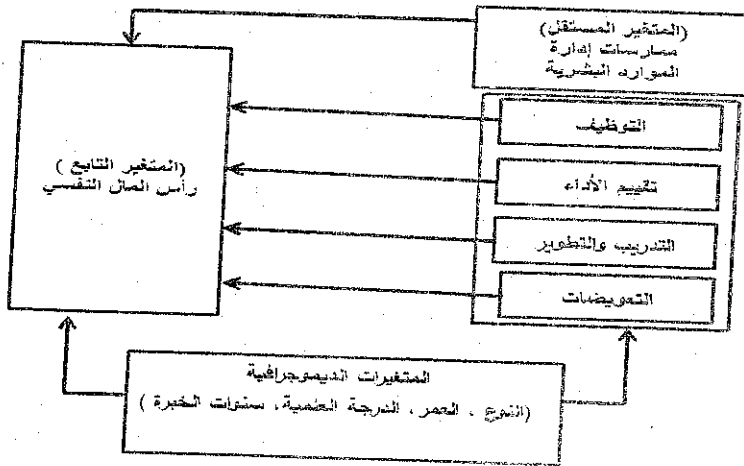
■ الفرض الرئيس الأول: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة.

■ الفرض الرئيس الثاني: يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم حول أبعاد الدراسة طبقاً للخصائص الديموجرافية (النوع، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

وفيما يلي النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة:

شكل رقم (٢/١)

النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة، بالرجوع إلى الدراسات السابقة.

## خامساً: منهجية الدراسة:

### (١) أنواع ومصادر جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات، يمثل النوع الأول، البيانات الثانوية التي تساهم في تكوين الإطار الفكري لموضوع البحث والتي تغطي الموضوعات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية، ورأس المال النفسي وتم الحصول على هذه البيانات من: الرسائل العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والأبحاث والدراسات العلمية المنشورة في الدوريات العربية والأجنبية، وقواعد البيانات العالمية المتاحة على شبكة الإنترنت. ويمثل النوع الثاني، البيانات الأولية: وتتضمن البيانات التي يتم الحصول عليها عن طريق الاستقصاء المقدم للعينة محل الدراسة، وذلك بهدف: اختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التي تقوم عليها الدراسة، ومعرفة آراء العينة المبحوثة فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية، ومعرفة آراء العينة المبحوثة فيما يتعلق برأس المال النفسي، وأخيراً، معرفة آراء العينة المبحوثة فيما يتعلق بمدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تنمية رأس المال النفسي.

### (٢) مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين (القيادات الأكاديمية) الممثلة ب (رئيس الجامعة، مساعد رئيس الجامعة، العميد، معاون العميد، رئيس القسم، مقرر القسم) في كل من جامعتي (بغداد، بابل)، والبالغ عددهم (٦٢٢) مفردة وذلك حسب ما يوضحه الجدول رقم (١/١).

جدول رقم (١/١): مجتمع الدراسة

المستوي الإداري	جامعة بغداد	جامعة بابل	الإجمالي
رئيس الجامعة	١	١	٢
مساعد رئيس الجامعة	٢	٢	٤
العميد	٢٥	٢١	٤٦
معاون العميد	٥٠	٤٢	٩٢
رئيس القسم	١٦٠	٧٩	٢٣٩
مقرر القسم	١٦٠	٧٩	٢٣٩
الإجمالي	٣٩٨	٢٢٤	٦٢٢

المصدر: إعداد الباحثة بالرجوع لقسم التخطيط والمتابعة وقسم الشؤون الإدارية (شعبة الملاك، رئاسة الجامعة)

يتضح من الجدول السابق أن حجم المجتمع بلغ (٦٢٢) ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد اعتمدت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لكافة مفردات هذا المجتمع، حيث كان عدد القوائم التي اجري عليها التحليل هو (٥٠٠) قائمة بعد استبعاد القوائم الغير صالحة للتحليل والبالغ عددها (١٢٢) وذلك بنسبة استجابة ٨٠.٣% وتم توزيع القوائم على الجامعات محل الدراسة.

### (٢) أداة جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة الميدانية على استمارة استقصاء تم إعدادها في ضوء نتائج الدراسات والبحوث السابقة لكل من المتغيرين محل الدراسة وهما ممارسات إدارة الموارد البشرية

ورأس المال النفسي، وبعد إجراء التعديلات والملاحظات الواردة فقد اشتملت القائمة بصورتها النهائية على جزأين وهم:

- الجزء الأول : ويشمل ٢٠ عبارة لقياس متغير ممارسات الموارد البشرية .
  - الجزء الثاني : ويشمل ٢٣ عبارة لقياس متغير رأس المال النفسي .
  - الجزء الثالث : ويشمل ٤ فقرات موزعه على المعلومات الشخصية منها (النوع، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).
- ولقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت لقياس درجة كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة في قائمة الاستقصاء.

### المحور الثاني : الإطار النظري للدراسة

يتناول هذا المحور الإطار النظري لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية، ورأس المال النفسي وذلك كما يلي:

#### أولاً : ممارسات إدارة الموارد البشرية :

وفي ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية العنصر البشري فتمتد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من أدوات تحقيق المزايا التنافسية (حسن، ٢٠١٧). وإن النجاح في بيئة الأعمال التنافسية يعتبر دالة لفعالية إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تحنل ممارسات إدارة الموارد البشرية مكانة مهمة في الحياة الاجتماعية لوظيفتها الإنسانية التي تعتمد في أدائها على التعاون والمشاركة الفعالة وعلى إمكانية توظيف مختلف العناصر البشرية والإمكانات المادية توظيفاً فعالاً لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية (Ibrahim & others, 2018). ولهذا يركز هذا البند على تناول الإطار النظري للممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال التعرف على مفهوم وأهمية وأهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأخيراً أبعاد قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية.

#### (أ) مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يوجد العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية، تختلف باختلاف تعدد المداخل الفكرية، واختلاف الباحثين على تحديد أبعاد وتصنيف هذه الممارسات. وفي هذا الشأن، يعرف (Jesus, et al., 2017) ممارسات إدارة الموارد البشرية، بأنها تلك الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فيما يخص الدور التقليدي لها تجاه العاملين من حيث الاستقطاب والتعيين والترقية والتحفيز وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم الأداء البشري. بينما يعرف (Virginia, et.al, 2018) بأنها تلك الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتعلق بالاتجاهات الحديثة في مجالات المورد البشرية والعمل المؤسسي والتنظيمي مثل إدارة المواهب وإدارة المعرفة ورأس المال الفكري والبشري والابتكار المؤسسي والبشري وإدارة المواهب وبناء الأصول الفكرية.

وخلص القول، تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي تم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل من احتياجات المؤسسة والأفراد التي يعملون بها. وبالتالي، تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية بمثابة

نهج استراتيجي تتبناه المنظمات لاتخاذ القرارات والخطط المستقبلية الخاصة بتطوير بالعنصر البشري (القوى العاملة في المنظمة) لموائمة التطور السريع في البيئة التنافسية المحيطة بالمنظمات.

ب) أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية من أهمية الموارد البشرية، كما يلي:

(١) تعد الموارد البشرية القاعدة الأساسية التي يجب الانطلاق منها عند اتخاذ أي قرار من الصسوعية أن نتصور اليوم إن انجاز المنظمة وتأثيرها المستدام يمكن أن يكون كافي بدون نشاطات وبرامج إدارة الموارد البشرية (محمود، ٢٠١٦).

(٢) تعد إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم الإدارات الموجودة في المنظمات الحديثة والمتطورة والتي تعتبر بصورتها العامة الإدارة المسؤولة عن تنظيم العلاقة بين الموظفين أنفسهم من جهة وبين الموظفين وإدارتهم العليا من جهة أخرى. كما إن إدارة الموارد البشرية بطبيعتها هي إدارة متخصصة في مجالات القوى العاملة (Katou, 2017).

(٣) تقوم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في عمليات الاستقطاب والتعيين التي تمارسها والتي من شأنها أن تضمن الوصول إلى الكفاءات والمهارات المميزة، وهذه المهارات والكفاءات عادة ما تصل إليها إدارة الموارد البشرية وتكون مدربة وفاعلة، وتزيد هذه الإدارة في تنمية مهاراتها وقدراتها من خلال العمل على تنمية وتطوير وتهذيب وصقل مهارات الأفراد وعلومهم ومعارفهم بالرجوع إلى ممارسات الموارد البشرية المختلفة، وبالتالي فإنها تعمل على صيانة مهارات وقدرات الأفراد الموجودين وتضمن تكوين معايير عادلة وعلى درجة عالية من الشفافية والوضوح والتي من شأنه أن تصب في مصلحة المنظمة (Santhanam, Dyaram & Ziegler, 2017).

ج) أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يمكن بلورة أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية على النحو التالي (خليل، ٢٠١٥):

(١) تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة

(٢) العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب ماديا ونفسية.

(٣) زيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.

(٤) وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.

د) أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تركز الدراسة الحالية على أربعة أبعاد أساسية للممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي الأكثر تكرراً بين الدراسات السابقة، التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، وتقييم أداء الموارد البشرية،

وتدريب وتطوير الموارد البشرية، وتعويضات الموارد البشرية. ويمكن التصرف عليها بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

#### ١) التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين):

يقصد بالاستقطاب العملية التي يتم من خلالها جذب الموظفين المهرة للمنظمة لكي يتم إشغال الوظائف المنوط بهم، ويكون ذلك عن طريق الإعلان لإعلام الراغبين بالعمل بوجود فرص تشغيل لدى المنظمات من أجل اختيار العناصر الجيدة، بينما يقصد بالاختيار العملية التي تقوم بها المنظمة لجمع وتقييم المعلومات لانتقاء أفضل المرشحين لأداء الوظيفة من خلال المقومات التي تتوافر في الفرد المطلوب لشغل الوظيفة أكثر من غيره. ولكي يكون الاختيار سليم لا بد من مروره بخطوات عديدة، قد تختلف في عددها بين وظيفة وأخرى وبين منظمة وأخرى (الحري، ٢٠١٩). وفيما يتعلق بـ"التعيين" فإنه المرحلة الأخيرة في منهجية عملية الاختيار والتعيين، ويعني تثبيت الفرد الذي جرى تعيينه تحسب الاختيار في الوظيفة التي عين فيها بعد ثبوت صلاحيته ومقدرة الفرد على أداء مهام الوظيفة، ورفعته للجهة صاحبة السلطة للموافقة عليه.

#### ٢) تقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأداء هي العملية التي بموجبها الحصول على المعلومات المرتردة حول فعالية العاملين بالمنظمة (عبد الهادي & عامر، ١٩٩٦). كما يعرف تقييم أداء العاملين بالجامعات الحكومية قياس مدى قيام العاملين بالجامعات الحكومية بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور. ولذلك يتم تقييم أداء العاملين بالجامعات الحكومية من اتجاهين وهما (Abrahim, 2018): الاتجاه الأول: وهو أداء العامل في وظيفته التخصصية. الاتجاه الآخر: وهو أداء العامل في وظيفته الإدارية وبعده عن وظيفته التخصصية.

#### ٣) التدريب والتطوير:

يشابه مفهومى التدريب والتطوير من حيث الوسائل المستخدمة في التعلم إلا إن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر فاللتدريب موجه بالحاجة اليومية، ويركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تسهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي بالوظيفة الحالية. ومن ناحية أخرى، فإن تطوير العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم. فمع تطور المسار المهني للفرد، تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة ومع زيادة احتمالات تقلد الفرد الوظائف ذات مسؤولية أعلى، فإن جهود التطوير سوف تمكن هذا الفرد من الاستعداد لتحمل هذه المسؤوليات اليوم وقيل إن يمارسها عندما تسند إليه مستقبلا. وبالتالي فالتدريب والتطوير يشكلان ثلاثة أنشطة رئيسية (التدريب، والتعلم، والتطوير)، والمنظمات التي تقدم التدريب للعاملين لديها إنما تقوم بالاستثمار المجدي في الموارد البشرية للمنظمة. ومن بين نتائجها الإيجابية، فإن هذا الاستثمار يزيد من القدرات الوظيفية للعاملين (همودة، ٢٠١٨).

#### ٤) التعويضات:

يُعرف نظام التعويضات بأنه نظام للمكافآت التي يحصل عليها الفرد كمعاد على أدائه التنظيمي. والتعويضات لا تشبع فقط الحاجات الأساسية، ولكنها أيضاً تشبع الحاجة للإنجاز، إشارة أو علامة للنفوذ والمكانة في المجتمع أيضاً وقيمتها في المنظمة وإشباع الحاجة للتقدير والاحترام. وإذا كانت التعويضات غير مناسبة أو مستويات الأجور منخفضة، فإنه يكون من الصعوبة جذب واحتفاظ المنظمة



بالعاملين الأكفاء بها (عبد الهادي & عامر، ١٩٩٦). والغرض الرئيسي من منح التعويضات يكمن في جذب وتحفيز والمحافظة على الموظفين. والهدف من ممارسات التعويضات هو مساعدة المنظمات في تعزيز والحفاظ على ولاء الموارد البشرية لمنظماتهم العاملين فيها ضمن التكلفة المعقولة (البجيري، ٢٠١٨).

### ثانياً: رأس المال النفسي:

تزايدت في الآونة الأخيرة الدراسات التي تربط بين المتغيرات النفسية والمتغيرات الإدارية، على أساس أن الشخصية الإنسانية تتأثر بعدة عوامل، منها عوامل نفسية واجتماعية وثقافية وتنظيمية، وهذا ينعكس على سلوك العاملين داخل المنظمات، وأدائهم، ومن ثم، برزت أهمية رأس المال النفسي على اعتبار أن الجوانب النفسية مثل التوافق والرضا والتكيف والأمل، والتفاؤل، والمرونة (Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014). ولهذا يركز هذا البند على تناول الإطار النظري لمفهوم رأس المال النفسي، من خلال التعرف على مفهوم وأهمية وخصائص رأس المال النفسي، وأخيراً التعرف على أبعاد رأس المال النفسي.

#### أ) مفهوم رأس المال النفسي:

يعد رأس المال النفسي أحد الاتجاهات الحديثة في مجال السلوك التنظيمي؛ فهو تصور لفكرة - السلوك التنظيمي الإيجابي (الشريبي، ٢٠١٦). وقد قدم الباحثين العديد من التعاريف لمصطلح رأس المال النفسي، نذكرها على النحو التالي: فقد عرفت دراسة (سعيد، ٢٠٢٠)، رأس المال النفسية الإيجابية للعاملين التي تتسم بثقة العامل في قدراته، وقدرته على تحقيق أهدافه بشتى الوسائل، وتفاؤله بالمستقبل وما يحمله من المخاطر، وقدرته على التحمل والعودة إلى حالته الطبيعية في حالة تعرضه للمشكلات والأزمات التي تواجهه داخل العمل. أما (Luthans, 2019) عرف رأس المال النفسي على أنه انه تقييم الفرد الإيجابي للظروف ولحتمالية النجاح استناداً إلى المثابرة والجهد المفضل. وقد قدم (Cetin, 2018) تعريفاً آخر باعتباره الحالة النفسية للموظف التي تتجاوز رأس المال الفكري في الحصول والحفاظ على الميزة التنافسية.

ويهتم هذا المفهوم بالإجابة على تساؤلين مهمين أولهما: من أنت؟، وثانيهما: ماذا تريد أن تكون مستقبلاً من حيث التطور الإيجابي؟، متجاوزاً بالتالي رأس المال البشري الذي يستهدف في الأساس الإجابة عن التساؤل: ماذا تعرف. وكذلك رأس المال الاجتماعي الذي يجب عن من تعرف (زبيدة، ٢٠١٩). ويتميز ذلك المفهوم، بما يلي: وجود ثقة في الفرد (الكفاءة الذاتية) لبذل الجهد اللازم لتحقيق الهدف في المهام الصعبة، والعمل الدعوب نحو تحقيق الأهداف وإعادة توجيه المسار عند وجود انحراف عن الأهداف (الأمل) من أجل تحقيقها، وتمكين الصفات الإيجابية (التفاؤل) فيما يتعلق بالنجاح في الحاضر والمستقبل، والوصول إلى تحقيق الهدف. وأخيراً، تحمل الصعوبات والتمتع بالنشاط والحيوية (بالمرونة) لتحقيق الهدف.

#### ب) أهمية رأس المال النفسي

تطور مفهوم رأس المال النفسي مع مرور الوقت، وذلك لأهمية العنصر البشري، وعبر مراحل عديدة كدراسة سلوك العاملين من ضعف وتوتر نتيجة ظروف العمل الصعبة التي يمر بها العاملون

خلال العمل. ومن خلال التركيز على الجوانب الإيجابية بهدف تحسين أداء العاملين في العمل (Quisenberry, 2015). ولهذا، فإن رأس المال النفسي له دور لا يقدر بثمن للعاملين، وكذلك لأصحاب العمل للأسباب التالية:

- (١) يساهم رأس المال النفسي في إضافة العديد من النتائج الإيجابية التي تسعى إليها المنظمة كالاتزام التنظيمي، الأداء و الرضا الوظيفي فهو يؤثر على السلوكيات الإيجابية التي من شأنها المساعدة في تحقيق الفاعلية التنظيمية فضلا عن التأثير في الابتعاد عن المواقف والسلوكيات السلبية التي يمكن أن تعيق الفاعلية والنجاح التنظيمي. وهنا يشير كل من (Badran & Morgan, 2015) إلى وجود علاقة إيجابية بين رأس المال النفسي بأبعاده وبين الرضا الوظيفي للعاملين.
- (٢) الأبعاد الأساسية لرأس المال النفسي لها أهمية كبيرة للقوى العاملة؛ فالأمل يساعد على التغلب على التردد والمماطلة واللامبالاة، ومسارات الأمل يمكن أن تعزز الأبداع والابتكار والدافعية في إيجاد طرق انتاجية للتغلب على العقبات، والصمود يساعدهم في التغلب على الانتكاسات التي يواجهونها في أغلب الأحيان وينظرون إليها كفرص للتعلم والنمو، والتفاؤل يساعدهم على الاحتفاظ بنظرة إيجابية والاستفادة من إنجازاتهم الملحوظة حتى الآن، واستخدام تفسيرات الأحداث التي لا يمكن السيطرة عليها بصورة صحيحة أكثر وأقل تدميراً للذات (محمد، ٢٠١٨).
- (٣) هناك أهمية وتأثيرات لرأس المال النفسي من خلال الآثار المرتبط بالعمل على أداء المهمة والرضا عن العمل، وبصفة عامة فإن ثقة الفرد في قدراته على تحقيق النتائج المرغوبة كالفاعلية الذاتية وتوقعات النتائج الإيجابية (التفاؤل والبحث عن مسارات بديلة للأهداف (الأميل) والقدرة على الارتداد من الخبرات السلبية (الصمود) معا (Krasikova, et.ta, 2015).
- (٤) أن رأس المال النفسي يزيد من سعى الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الحد الأقصى من مصالحهم الخاصة، فضلا عن تحسين تماسك الفريق والتعاون والصراع والارتياح (رضوان، ٢٠١٨).

### ج) خصائص رأس المال النفسي

في ضوء مفهوم وأهمية رأس المال النفسي، يلاحظ أن رأس المال النفسي يتميز عن متغيراته أخرى مثل رأس المال البشري، ورأس المال الفكري وأخرى متشابهة بعدة خصائص، وقد حصر العديد من الدراسات هذه الخصائص في سبع خصائص، وأهمها ما يلي (هسدير، ٢٠٢٠)، (المسعدون، ٢٠١٨)، (محمد، ٢٠١٨) :

- ١- يعكس رأس المال النفسي محتوى متعدد الأبعاد Multidimensional Construct فهو ليس بعدا واحدا وإنما يتكون من أربعة أبعاد متمثلة في (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة).
- ٢- يمثل رأس المال النفسي مجالا محددًا، وعادة ما يطبق داخل مجال العمل؛ حيث أن الفرد يتمتع بمستوى مرتفع من رأس المال النفسي لتحقيق أهداف العمل ويكون أكثر مقاومة للعوائق داخل العمل، بينما في مجال آخر (على سبيل المثال: الأسرة يكون الفرد أقل مقاومة لمثل هذه العوائق الشخصية).
- ٣- يتسم رأس المال النفسي بثبات المحتوى Stability of the Construct، حيث أكدت الدراسات السابقة لمحتوى رأس المال النفسي على تمتعه بالثقة والمصداقية، كما أنه أكثر استقرارا من العواطف ولكنه أكثر انفتاحا للتغيير بشكل أكبر من الشخصية.

٤- يتسم رأس المال النفسي بتفعيل الرأي الذاتي، بالرغم من أن بعض الدراسات السابقة تعتبر تقييم الآخرين (على سبيل المثال: القائد) هو رأس المال النفسي، إلا أن التفعيل الأساسي لرأس المال النفسي ينبع من الذات، وبالنظر إلى مفهوم رأس المال النفسي فهو يعبر عن الحالة الفردية للتنمية حيث يتم التقييم بما يعتقد الشخص عن رأس المال النفسي بالإضافة إلى كونها أقل تكراره.

٥- يتصف رأس المال النفسي بقابليته للقياس Measurable، فهناك عديد من الأدوات التي استخدمت لقياس رأس المال النفسي، وأهمها القياس الضمني أو مقياس المستوى التنظيمي أو الاستبيان والذي يتكون من (١٢) فقرة فقط.

٦- يعتبر رأس المال النفسي أحد محددات الأداء حيث تناولت العديد من الدراسات النتائج التي تترتب على رأس المال النفسي في المنظمات المختلفة كونه مصطلحاً إيجابياً مستمراً ويرتبط بشكل كبير بأداء العاملين.

#### د) أبعاد رأس المال النفسي:

أجمع العديد من الباحثين في حقل السلوك التنظيمي على تضمين رأس المال النفسي أربعة تركيبات إيجابية تجسد ميول الفرد العامل لأن يكون محفزاً تجاه انجاز الهدف، وإدراك المسار لتحقيقه، والإيمان بالنجاح في الوصول إليه، والتعافي من العقبات التي تظهر في طريق تحقيقه. وتشمل هذه الأبعاد: (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة)، وهي أكثر الأبعاد استخدامه وتدوياً في البحوث والدراسات، وقد استخدمت هذه الأبعاد واختبرت في دراسات كثيرة وحديثة ومنها: (Modesti & al, 2020)، (الشطبي، ٢٠١٩)، (أمين، ٢٠١٩)، ويتضح للباحثة أن مختلف الكتاب اتفقوا حول الأبعاد الأساسية أو المكونات الرئيسية لرأس المال النفسي والتي تمثل مجملها الحالة النفسية الإيجابية للفرد،

ويمكن وصفها على النحو التالي:

#### ١) الكفاءة الذاتية (القدرة الذاتية):

تعرف الكفاءة الذاتية على أنها الانطباع الشخصي للفرد عن قدراته الذاتية لأداء مهمة ما بنجاح، ويعتمد هذا الانطباع على أولويات النجاح للفرد في المهمة أو في مهمات مرتبطة بها، وتستخدم الكفاءة الذاتية للتنبؤ بالقدر من الجهد الذي يجب أن يبذله الفرد لإحداث تغيير ما في سلوكه (رضوان، ٢٠١٨).

#### ٢) التفاؤل :

يعبر التفاؤل عن توجه الفرد نحو الحياة والمستقبل؛ والتفاؤل مهم لبقاء الفرد متحرراً من المخاطر التي قد تفتك بصحته النفسية الجسدية، وبالتالي فإن التفاؤل مهم في تحقيق الصحة النفسية والجسدية، والمتفائل أكثر تقبلاً لذاته ولواقع الحياة، وأكثر تكيفاً مع الظروف المحيطة. ويرتبط التفاؤل بالجرأة وتحمل عواقب التصرفات التي يقوم بها الفرد؛ كما إن التفاؤل يرتبط بصحة الإنسان النفسية، ويحقق السعادة والمثابرة والانجاز في الحياة (شاهين، ٢٠١٩).

#### ٣) الأمل (المثابرة تجاه الأهداف)

يعد الأمل نظام ديناميكي معرفي ودافعي، حيث يتبعه عملية معرفية نحو تحقيق الهدف، وطبقاً لوجهة النظر هذه؛ فهو عملية التفكير في الأهداف الشخصية، مع وجود الدافعية التي تدفع الفرد لتحقيق هذه الأهداف، والطرق التي تساعد على تحقيقها (حسين، ٢٠١٩).

#### ٤) المرونة:

تعرف المرونة بأنها قدرة أو طاقة نفسية إيجابية للعودة إلى الحالة الطبيعية، وتتم العودة بعد حالات التوتر، وعدم التأكد والصراع والفشل، أو حتى التغيير الإيجابي (المفريحي، ٢٠١٦) كما يعرفها (عمارف، ٢٠٢٠) بأنها عملية ديناميكية وليست ثابتة تمكن الفرد من التكيف مع العوائق والاضطرابات وإرجاعه لحالته الطبيعية بعد تعرضه لحالة من حالات الفشل. وهناك ثلاثة استراتيجيات لتحقيق المرونة؛ التركيز على المشاعر الإيجابية، تعديل مستوى التصور فيما يتعلق بالخطر أو المقومات الشخصية، تعزيز وتطوير الذات.

#### المحور الثالث : الدراسة الميدانية

يتمثل الهدف من هذه الدراسة الميدانية في قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تنمية رأس المال النفسي في الجامعات الحكومية العراقية، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بوضع مجموعة من الفروض وتم اختبار مدى صحتها، حيث قامت بإعداد قائمة استقصاء وذلك بالاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة لقياس كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال النفسي. قامت الباحثة بتفريغ الردود على الأسئلة بجدول البيانات وتم تحليلها واستخلاص النتائج من خلال تطبيق بعض الأساليب الإحصائية السائدة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتم إجراء اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء، وكذلك إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وسنركز في هذا البند على عرض نتائج التحليل الإحصائي للفرضيات الدراسة.

#### أولاً : نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي الأول:

ينص هذا الفرض على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة". وفيما يلي نتائج تحليل هذه الفرض:  
أ) معاملات الارتباطات:

جدول رقم (١٩/٤)

معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال النفسي

بيان	التوظيف	تقييم الأداء	التدريب والتطوير	التعويضات	ممارسات إدارة الموارد البشرية
رأس المال النفسي	**٠,٦٠٨	**٠,٦٧٥	**٠,٧٣٣	**٠,٦٥٧	**٠,٧٩١

دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي للبيانات.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال النفسي حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٧٣٣، ٠,٦٠٨) وهذه الارتباطات جميعها ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٩٩%.
- بلغ معامل الارتباط الكلي بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغير رأس المال النفسي (٠,٧٩١) مما يشير لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كلمة زادت ممارسات إدارة الموارد البشرية كلما توافرت أبعاد رأس المال النفسي.

(ب) نماذج الانحدار

١. نموذج الانحدار المقترح لقياس أثر التوظيف "كبعده مستقل" علي رأس المال النفسي "كمتغير تابع".

جدول رقم (٢٠/٤)

نموذج الانحدار المقترح لقياس أثر التوظيف علي رأس المال النفسي

معامل التحديد $R^2$	F. test		t. test		المعلومات المقدره	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٠,٣٧٩	٠,٠٠٠	٢٩٢,٧٨٥	٠,٠٠٠	١٨,٦٩٧	٢,٢٠٠	الثابت
			٠,٠٠٠	١٧,١١١		

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة اختبار (F)، كما يتضح معنوية معامل الانحدار وذلك من خلال قيم اختبار (T) وذلك عند مستوي معنوية ١%.
- إشارة معامل الانحدار موجبة (+٠,٤٧٤) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط مما يعني أن العلاقة إيجابية بين التوظيف ورأس المال النفسي.
- بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٣٧٠) مما يدل على أن البعد المستقل "التوظيف" يفسر ٣٧% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع "رأس المال النفسي".

النموذج الكمي:

$$\text{رأس المال النفسي} = ٢,٢٠٠ + ٠,٤٧٤ \text{ التوظيف}$$

أي أن الزيادة في قيم التوظيف بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير إيجابي في رأس المال النفسي بمقدار ٠,٤٧٤ وحدة تقريباً. ويشير ذلك إلى صحة الفرض الفرعي الأول القائل "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التوظيف علي رأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة".

٢. نموذج الانحدار المقترح لقياس أثر تقييم الأداء "كبعده مستقل" علي رأس المال النفسي "كمتغير تابع".

جدول رقم (٢١/٤)

نموذج الانحدار المقترح لقياس أثر تقييم الأداء علي رأس المال النفسي

معامل التحديد $R^2$	F. test		t. test		المعلومات المقدره	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٠,٤٥٦	٠,٠٠٠	٤١٧,٣٠٧	٠,٠٠٠	١١,٣٩٦	١,٥٠٨	الثابت
			٠,٠٠٠	٢٠,٤٢٨		

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة اختبار (F)، كما يتضح معنوية معامل الانحدار وذلك من خلال قيم اختبار (T) وذلك عند مستوى معنوية ١%.
- إشارة معامل الانحدار موجبة (+٠,٦٢٧) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط مما يعني أن العلاقة إيجابية بين تقييم الأداء ورأس المال النفسي.
- بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٤٥٦) مما يدل على أن البعد المستقل "تقييم الأداء" يفسر ٤٥,٦% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع "رأس المال النفسي".

النموذج الكمي:

$$\text{رأس المال النفسي} = ٠,٦٢٧ + ١,٥٠٨ \times \text{تقييم الأداء}$$

أي أن الزيادة في قيم تقييم الأداء بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير إيجابي في رأس المال النفسي بمقدار ٠,٦٢٧ وحدة تقريباً. ويشير ذلك إلى صحة الفرض الفرعي الثاني القائل "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد تقييم الأداء على رأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة".

٣. نموذج الانحدار المقترح لقياس أثر التدريب والتطوير كبعد مستقل "على رأس المال النفسي كمتغير تابع".

جدول رقم (٤/ ٢٢)

نموذج الانحدار المقترح لقياس أثر التدريب والتطوير على رأس المال النفسي

معامل التحديد R <sup>2</sup>	F. test		t. test		المعاملات المقدرة	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٠,٥٣٨	٠,٠٠٠	٥٧٨,٨٥٣	٠,٠٠٠	١٦,٠٣٨	١,٦٨٦	الثابت
			٠,٠٠٠	٢٤,٠٥٩	٠,٥٩٠	التدريب والتطوير

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة اختبار (F)، كما يتضح معنوية معامل الانحدار وذلك من خلال قيم اختبار (T) وذلك عند مستوى معنوية ١%.
- إشارة معامل الانحدار موجبة (+٠,٥٩٠) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط مما يعني أن العلاقة إيجابية بين التدريب والتطوير ورأس المال النفسي.
- بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٥٣٨) مما يدل على أن البعد المستقل "التدريب والتطوير" يفسر ٥٣,٨% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع "رأس المال النفسي".

النموذج الكمي:

$$\text{رأس المال النفسي} = ١,٦٨٦ + ٠,٥٩٠ \times \text{التدريب والتطوير}$$

أي أن الزيادة في قيم التدريب والتطوير بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير إيجابي في رأس المال النفسي بمقدار ٠,٥٩٠ وحدة تقريباً. ويشير ذلك إلى، صحة الفرض الفرعي الثالث القائـل "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعـد التدريب والتطوير علي رأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة".

٤. نموذج الانحدار المقترح لقياس أثر التعويضات "كبعـد مستقل" علي رأس المال النفسي "كمتغير تابع".

جدول رقم (٤/ ٢٣)

معامل التحديد $R^2$	F. test		t. test		المعاملات المقدره	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٠,٤٣٢	٠,٠٠٠	٣٧٨,٣٤٧	٠,٠٠٠	٢٢,٣٤٤	٢,٢٥٥	الثابت
			٠,٠٠٠	١٩,٤٥١	٠,٤٦٩	التعويضات

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة اختبار (F)، كما يتضح معنوية معامل الانحدار وذلك من خلال قيم اختبار (T) وذلك عند مستوي معنوية ١%.
- إشارة معامل الانحدار موجبة (+٠,٤٦٩) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط مما يعني أن العلاقة إيجابية بين التعويضات ورأس المال النفسي.
- أن للتعويضات تأثير موجب دال إحصائياً علي رأس المال النفسي.
- بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٤٣٢) مما يدل على أن البعد المستقل "التعويضات" يفسر ٤٣,٢% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع "رأس المال النفسي" وربما ترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لوجود أبعاد أخرى تؤثر على المتغير التابع ليست مدرجة في النموذج أو ليست ضمن حدود الدراسة.

النموذج الكمي:

$$\text{رأس المال النفسي} = ٢,٢٥٥ + ٠,٤٦٩ \text{ التعويضات}$$

أي أن الزيادة في قيم التعويضات بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير إيجابي في رأس المال النفسي بمقدار ٠,٤٦٩ وحدة تقريباً. مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الرابع القائـل "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعـد التعويضات علي رأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة".

٥. نموذج الانحدار المقترح لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية "كمتغير مستقل" على رأس المال النفسي "كمتغير تابع".

جدول رقم (٤/ ٢٤)

نموذج الانحدار المقترح لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال النفسي

معامل التحديد R <sup>2</sup>	F. test		t. test		المعاملات المقدرة	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٠,٦٢٥	٠,٠٠٠	٨٣١,٠٨٠	٠,٠٠٠	٩,٣٩٩	١,٠٣٦	الثابت
			٠,٠٠٠	٢٨,٨٢٨	٠,٧٤٩	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة اختبار (F)، كما يتضح معنوية معامل الانحدار وذلك من خلال قيم اختبار (T) وذلك عند مستوي معنوية ١%.
- إشارة معامل الانحدار موجبة (+٠,٧٤٩) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط مما يعني أن العلاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال النفسي.
- أن لممارسات إدارة الموارد البشرية تأثير موجب دال إحصائياً على رأس المال النفسي.
- بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٦٢٥) مما يدل على أن البعد المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية" يفسر ٦٢,٥% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع "رأس المال النفسي" وربما ترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لوجود متغيرات أخرى تؤثر على المتغير التابع ليست ضمن حدود الدراسة.

النموذج الكمي:

$$\text{رأس المال النفسي} = ١,٠٣٦ + ٠,٧٤٩ \times \text{ممارسات إدارة الموارد}$$

أي أن الزيادة في قيم ممارسات إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير إيجابي في رأس المال النفسي بمقدار ٠,٧٤٩ وحدة تقريباً. ويشير ذلك إلى صحة الفرض الرئيسي الأول القائـل "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة".

ثانياً: نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي الثاني:

ينص هذا الفرض على أنه: "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم حول أبعاد الدراسة طبقاً للخصائص الديمغرافية (النوع، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة). ويتفرع من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

١. الفرض الفرعي الأول: لقياس التباين أي مدى الاتفاق والاختلاف بين المستقضي منهم (بحسب النوع) في الآراء حول أبعاد الدراسة، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney

(Test



جدول (٢٥/٤)

قياس التباين (بحسب فئات النوع) في الآراء حول أبعاد الدراسة

المستوى المعنوية	قيمة مان وتني	متوسط الرتب	النوع	البُعد
.959	31126.000	250.15	أنثى	ممارسات إدارة الموارد البشرية
		250.82	ذكر	
0.209	29216.000	242.23	أنثى	التوظيف
		258.20	ذكر	
.943	31095.000	250.02	أنثى	تقييم الأداء
		250.94	ذكر	
.686	30566.000	253.17	أنثى	التدريب والتطوير
		248.02	ذكر	
.828	30862.000	249.06	أنثى	التعويضات
		251.84	ذكر	
.652	30482.000	253.52	أنثى	رأس المال النفسي
		247.69	ذكر	
.838	30882.500	249.14	أنثى	الكفاءة الذاتية
		251.76	ذكر	
.958	31126.000	250.15	أنثى	الأمل
		250.82	ذكر	
.126	28761.500	260.66	أنثى	العرونة
		241.05	ذكر	
.612	30398.000	253.87	أنثى	التفاؤل
		247.37	ذكر	

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التعليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لجميع الأبعاد أكبر من ٥% وهذا يدل على عدم

اختلاف المستقصي منهم لهذه الأبعاد حسب النوع.

وبناءً على النتائج السابقة يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الأول والقائل "يوجد اختلافات

ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصي منهم حول أبعاد الدراسة حسب النوع".

١. الفرض الفرعي الثاني: لقياس التباين في الآراء بين المستقصي منهم (بحسب العمر) حول

أبعاد الدراسة، تم استخدام اختبار كروسكال والاس kruskal-wallis .

جدول (٤/ ٢٦)

قياس التباين في الآراء (بحسب العمر) حول أبعاد الدراسة

المعنوية	قيمة إحصاء الاختبار	متوسط الرتب	العمر	البُعد
.651	.858	243.64	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	ممارسات إدارة الموارد البشرية
		248.89	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	
		258.61	٥٠ سنة فأكثر	
.955	.093	248.56	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	التوظيف
		252.87	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	
		249.32	٥٠ سنة فأكثر	
.293	2.456	242.96	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	تقييم الأداء
		244.11	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	
		265.11	٥٠ سنة فأكثر	
.451	1.591	238.22	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	التدريب والتطوير
		253.24	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	
		258.10	٥٠ سنة فأكثر	
.410	1.783	247.92	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	التعويضات
		242.59	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	
		262.55	٥٠ سنة فأكثر	
.817	.404	246.83	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	رأس المال النفسي
		255.58	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	
		247.53	٥٠ سنة فأكثر	
.902	.205	246.07	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	الكفاءة الذاتية
		251.46	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	
		253.28	٥٠ سنة فأكثر	
0.978	.045	252.03	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	الأمل
		250.90	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	
		248.64	٥٠ سنة فأكثر	
.341	2.152	246.03	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	المرونة
		261.85	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	
		240.52	٥٠ سنة فأكثر	
0.785	.485	247.34	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	التفاؤل
		256.01	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	
		246.54	٥٠ سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لجميع الأبعاد أكبر من ٥% وهذا يدل على عدم وجود اختلاف في آراء المستقضي منهم لهذه الأبعاد حسب العمر. وبناءً على النتائج السابقة يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني والقائل "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم حول أبعاد الدراسة حسب العمر".

٢. الفرض الفرعي الثالث : لقياس التباين في الآراء بين المستقصي منهم (بحسب الدرجة العلمية) حول أبعاد الدراسة، تم استخدام اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis.

جدول (٢٧ / ٤)

قياس التباين في الآراء (بحسب الدرجة العلمية) حول أبعاد الدراسة

المُعد	الدرجة العلمية	متوسط الرتب	قيمة إحصاء الاختبار	مستوى المعنوية
ممارسات إدارة الموارد البشرية	مدرس	246.97	1.314	0.518
	أستاذ مساعد	262.92		
	أستاذ	244.78		
التوظيف	مدرس	257.14	1.424	0.491
	أستاذ مساعد	250.43		
	أستاذ	238.83		
تقييم الأداء	مدرس	242.50	3.010	.222
	أستاذ مساعد	269.10		
	أستاذ	246.75		
التدريب والتطوير	مدرس	247.16	.278	0.870
	أستاذ مساعد	251.95		
	أستاذ	255.01		
التحويضات	مدرس	244.64	1.993	0.369
	أستاذ مساعد	265.78		
	أستاذ	246.16		
رأس المال النفسي	مدرس	245.00	.818	0.664
	أستاذ مساعد	259.15		
	أستاذ	251.90		
الكفاءة الذاتية	مدرس	243.71	1.103	0.576
	أستاذ مساعد	253.88		
	أستاذ	259.25		
الأمن	مدرس	251.49	0.328	0.849
	أستاذ مساعد	244.62		
	أستاذ	254.42		
المرونة	مدرس	243.05	1.519	.468
	أستاذ مساعد	262.16		
	أستاذ	252.46		
التعاون	مدرس	251.34	0.508	0.776
	أستاذ مساعد	256.05		
	أستاذ	243.67		

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لجميع الأبعاد أكبر من ٥% وهذا يدل على عدم وجود اختلاف في آراء المستقصي منهم لهذه الأبعاد حسب الدرجة العلمية.

وبناء على النتائج السابقة يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثالث والقاتل "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم حول أبعاد الدراسة حسب الدرجة العلمية".  
 ٣. الفرض الفرعي الرابع:

لقياس التباين في الآراء بين المستقضي منهم (بحسب سنوات الخبرة) حول أبعاد الدراسة، تم استخدام اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis.

جدول (٢٨ / ٤)

قياس التباين في الآراء (بحسب سنوات الخبرة) حول أبعاد الدراسة

مستوى المعنوية	قيمة إحصاء الاختبار	متوسط الرتب	سنوات الخبرة	البعد
.750	.575	256.46	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	ممارسات إدارة الموارد البشرية
		244.45	من ١٠ إلى أقل من ١٥	
		250.52	من ١٥ سنة إلى أكثر	
.806	.431	254.72	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	التوظيف
		244.77	من ١٠ إلى أقل من ١٥	
		251.91	من ١٥ سنة إلى أكثر	
0.243	2.832	265.55	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	تقييم الأداء
		240.71	من ١٠ إلى أقل من ١٥	
		245.25	من ١٥ سنة إلى أكثر	
0.924	.158	250.23	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	التدريب والتطوير
		247.49	من ١٠ إلى أقل من ١٥	
		253.66	من ١٥ سنة إلى أكثر	
0.702	.709	256.11	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	التعويضات
		243.16	من ١٠ إلى أقل من ١٥	
		252.11	من ١٥ سنة إلى أكثر	
0.227	2.964	266.27	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	رأس المال النفسي
		243.23	من ١٠ إلى أقل من ١٥	
		242.11	من ١٥ سنة إلى أكثر	
0.067	5.405	270.05	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	الكفاءة الذاتية
		247.84	من ١٠ إلى أقل من ١٥	
		233.98	من ١٥ سنة إلى أكثر	
.133	4.041	264.98	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	الأمم
		253.12	من ١٠ إلى أقل من ١٥	
		233.84	من ١٥ سنة إلى أكثر	

المستوى المعنوية	قيمة إحصاء الاختبار	متوسط الرتب	سنوات الخبرة	البيد
.705	0.699	258.08	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	المرونة
		246.18	من ١٠ إلى أقل من ١٥	
		247.27	من ١٥ سنة إلى أكثر	
.336	2.178	263.17	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	التفاوض
		240.40	من ١٠ إلى أقل من ١٥	
		247.87	من ١٥ سنة إلى أكثر	

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للبيانات يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لجميع الأبعاد أكبر من ٥% وهذا يدل على عدم وجود اختلاف في آراء المستقصي منهم لهذه الأبعاد حسب سنوات الخبرة. وبناءً على النتائج السابقة يتضح عدم صحة الفرض.

الفرعي الرابع والقائل "وجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصي منهم حول أبعاد الدراسة حسب سنوات الخبرة".

وبناءً على النتائج السابقة يتضح عدم صحة الفرض الرئيسي الثاني القائل "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصي منهم حول أبعاد الدراسة طبقاً للخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)".

#### المحور الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة

##### أولاً: نتائج الدراسة:

- بعد إجراء التحليلات الإحصائية المتعددة لأداة الدراسة واستخدام أساليب إحصائية متقدمة ومختارة بعناية من أجل الحصول على نتائج دقيقة تتفق مع أهمية الدراسة ومشكلتها، ومن خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة تم التوصل إلى النتائج التالية:
1. صحة الفرض الرئيسي الأول: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال النفسي"، حيث أثبتت النتائج مايلي:
    - صحة الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التوظيف على رأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة.
    - صحة الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء تقييم الأداء على رأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة.
    - صحة الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب والتطوير على رأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة.
    - صحة الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التعويضات على رأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة.

٢. عدم صحة الفرض الرئيسي الثاني والقائل : "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم حول أبعاد الدراسة طبقاً للخصائص الديموجرافية (النوع، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)". حيث ثبت النتائج ما يلي:
- عدم صحة الفرض الفرعي الأول : والقائل "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم حول أبعاد الدراسة حسب النوع".
  - عدم صحة الفرض الفرعي الثاني : والقائل "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم حول أبعاد الدراسة حسب العمر".
  - عدم صحة الفرض الفرعي الثالث : والقائل "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم حول أبعاد الدراسة حسب الدرجة العلمية".
  - عدم صحة الفرض الفرعي الرابع : والقائل "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم حول أبعاد الدراسة حسب سنوات الخبرة".

### ثانياً: توصيات الدراسة:

- بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي توصلت إليها الدراسة فقد قامت الباحثة بتقديم مجموعة من التوصيات تتمثل بما يلي:
- (١) يجب الاهتمام بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها مدخل حديث في تحسين جودة العمل في الجامعات.
  - (٢) يجب إن تسعى الجامعة أكثر إلى اجتذاب أفضل العناصر للتقدم لها وأن تتم عمليات التوظيف في هذه الجامعة بحياد تام ولا تتدخل العوامل الشخصية عند الاختيار من بين المتقدمين للتوظيف بالجامعة وأن تعتمد عملية المفاضلة بين المتقدمين على معايير موضوعية.
  - (٣) على أعضاء هيئة التدريس أن يقلقون أكثر على المساهمة في تقديم مقترحاتهم البحثية والمشاركة بفاعلية في وضع الأهداف المرغوب تحقيقها في مجال تخصصاتهم بالكلية.
  - (٤) يجب تعديل نظم الأجور والحوافز بصورة دورية في الجامعة بما يتناسب مع معدلات التضخم بشكل أكبر.
  - (٥) أهمية استكشاف وتحديد المعوقات والمشاكل التي تعوق تطبيق القيادة الإدارية، والعمل على التخفيف من حدتها.
  - (٦) من الضروري توفير ظروف عمل مادية وأساسية مواتية نظراً لارتباطها الوثيق بتحسين جودة العمل في الجامعة.
  - (٧) يجب الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بتطوير وتحديث التمثيل التنظيمي بما يسمح بإجراء التعديلات اللازمة وتبسط الإجراءات، التي تساعد توفير المرونة الكافية بين أعضاء مجموعة العمل وتحقيق التماسك بين أفرادها علاوة على الشعور بالمسؤولية الجماعية عن الجاز المهام المطلوبة.
  - (٨) الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة بالجامعة، والعمل على تنمية المهارات والقدرات وإكساب الخبرات القادرة على التحليل والمشاركة في تنمية رأس المال النفسي.
  - (٩) أهمية الاستفادة من المداخل والأساليب الحديثة في مجال إدارة الأعمال بفرص الارتقاء بمستوي الإدارة وتوفير فرص للمشاركة في اتخاذ القرار.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١) حسن، محمد محمود سيد محمد، (٢٠١٧)، الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد ٨، ملحق، مصر، ص ١٢٨-١٥٥.
- ٢) حمودة، عبد الناصر محمد علي، (٢٠١٨)، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية، أعمال المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، المجلد ١، مصر، ص ٢٨٥-٣٣٠.
- ٣) الحربي، محمد سعيد أحمد سيد أحمد، (٢٠١٩)، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة على شركة العربي للتجارة والصناعة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، ص ٣٥-٤١.
- ٤) خليل، تامر محمد أحمد، (٢٠١٥)، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد ٦، العدد ١، ص ١٢٠-١٢١.
- ٥) رضوان، طارق رضوان محمد، (٢٠١٨)، اثر رأس المال النفسي في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد ١، مصر، ص ٢١-٦٤.
- ٦) زينة، محمد محمد أحمد أحمد، (٢٠١٩)، أثر رأس المال النفسي الإيجابي في نية ترك العمل في بعض الفنادق المصرية خلال الارتباط الوظيفي كوسيط، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، المجلد ١٦، العدد ١، مصر، ص ١٠٢.
- ٧) السعدون، المنصور عجيل فرحان، (٢٠١٨)، أثر رأس المال النفسي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على الجامعات العراقية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، ص ٢٤.
- ٨) سعيد، هدير سعيد بحيري، (٢٠٢٠)، أثر القيادة الأصيلة على رأس المال النفسي للعاملين بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، ص ٨٠.
- ٩) الشطي، فاطمة خالد، (٢٠١٩)، أثر رأس المال النفسي على الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على إدارة الفتوى والتشريع بدولة الكويت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٤، ص ١٠٥-١١٨.

- ١٠) الشربيني، صفاء (٢٠١٦)، "العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية : بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بالدقهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية - جامعة المنصورة، المجلد، ٤٠، العدد ١، ص ١ - ٣٢.
- ١١) شاهين، سمر محمد أحمد، (٢٠١٩)، أثر رأس المال النفسي على التميز الأكاديمي : دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٤، مصر.
- ١٢) عارف، محمد عارف عبده، (٢٠١٨)، نموذج مقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأسمدة والكيماويات في مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد ٣، مصر، ص ١٠٥ - ١٦٢.
- ١٣) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠١٦)، العلاقة بين القيادة الكاريزمية ورأس المال النفسي : دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الجامعة العراقية في جمهورية العراق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد ٤٠، العدد ٢، مصر، ص ٦٩٣ - ٧١٧.
- ١٤) محمد، أمير محمد بدر، (٢٠١٨)، رأس المال النفسي وعلاقته بكل من استراتيجيات الجهد الانفعالي والرضا عن العمل لدي مغربي المرحلة الابتدائية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، المجلد ٢٨، العدد ١٠٠، ص ٢٠٨.
- ١٥) محمود، محمد عبد المجيد، (٢٠١٦)، دراسة العوامل المؤثرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات، رسالة دكتوراة، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص ٤٦-٤٧.

#### ثانياً: المراجع الانجليزية :

- 1) Chiyem and Sunday. (2019). Examining psychological capital of optimism, self-efficacy and self monitoring as predictors of attitude towards organizational change, International Journal of Engineering Business Management Volume 11: 1-12.
- 2) Ibrahim, N. A., Mahmood, R., & Bakar, M. S. (2018). Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture. PSU Research Review. 45-64.
- 3) Jesus B., Macarena L., Pedro M. 2017. Socially responsible human resource policies and practices : Academic and professional validation. European Research on Management and Business Economics, V.23, 1, January-April: 55-61.
- 4) Katou, A. A. (2017). How does human resource management influence organisational performance? An integrative approach-based analysis. International Journal of Productivity and Performance Management, 60 (6), 797-821.
- 5) Krasikova, D. V., Lester, P. B., & Harms, P. D. (2015). Effects of psychological capital on mental health and substance abuse. Journal of Leadership & Organizational Studies, 22 (3), 280-291.



- 6) Luthans, F., 2019, "The Linkage Between Psychological Capital and Commitment Organizational Mission: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover", *Human Resource Management*, 48 (5).
- 7) Quisenberry, D. M. (2015). Testing the internal validity of psychological capital: A laboratory experiment utilizing neurophysical and psychological measures. The University of Nebraska-Lincoln. p.52.
- 8) Santhanam, N., Dyaram, L., & Ziegler, H. (2017). Impact of human resource synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal systems and firm performance. Journal of Management Development*, 29 (5), 471-494.
- 9) Virginia B., Esther P., Juan B. 2018. Human resource practices and organizational human capital in the family firm: The effect of generational stage. *Journal of Business Research*, V. 84, March: 337-348
- 10) Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21 (3), 663-680.

