



جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

تأثير الاحتراق الوظيفي على رأس المال البشري

دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمحافظتي القاهرة والجيزة

*Job Burnout Effect on Human Capital
an Applied Study on Governmental Hospitals in Cairo
and Giza Governorates*

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد
شرين أحمد فهمي عمر

إشراف

أ.د/ محمد عز الدين الرفاعي د/ علاء الدين حسن

مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس



وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ

الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ

وَعَلَمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ

تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ

اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

□ صدق الله العظيم



□ سورة النساء الآية (١١٢)





جامعة عين شمس

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب: شرين أحمد فهمي عمر.

الدرجة العلمية: ماجستير في إدارة الأعمال.

القسم التابع له: إدارة الأعمال (تخصص إدارة موارد بشرية).

اسم الكلية: التجارة.

الجامعة: عين شمس.

السنة: ٢٠١٥.

الاهماء

الى...

❖ مدينة العلم..معلم الأمة الأول

الرسول الأعظم سيدنا محمد (صلى الله عليه وآلـه وصحبه وسلم)

سندـي و مـفـخرـتـي و قـدـوـتـي فـي حـيـاتـي

❖ الى روح والـدـي.....

❖ الى روح والـدـتـي.....

❖ أـخـي و أـخـوـاتـي.....

❖ اـبـنـائـي

أـحـمـدـ وـ أـسـلـامـ

أـهـدـيـ ثـمـرـةـ جـهـدـيـ المـتـواـضـعـ ...

ـمـعـ خـالـصـ تـقـدـيرـىـ ،،،،

باقية الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على سيدنا محمد وأله وأصحابه الطيبين الطاهرين وبعد.... يسعدني ويشرفني وقد وفقني الله في إنجاز هذا العمل أن أنقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى:

وطني مصر الذي نعيش في خيره وعطائه وهو حبنا الأكبر

الأستاذ الدكتور/ ممدوح عبد العزيز الرفاعي – أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة جامعة عين شمس والذي تتلمذت على يديه وأدين له بالكثير، لتقديمه بقبول الإشراف على هذه الرسالة ولما بذله من جهد ووقت لتجيئه الباحثة، ولما أحاطني به من وافر علمه وعظيم خبراته ونور معرفته وسعة أفقه، فقد كان له فضل التوجيه والإرشاد والمساعدة الفعالة والعون حيث كان لتجيئاته أثر كبير ودافع قوي على الجد والاجتهاد فلسيادته تقدم الباحثة بأسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل والتقدير جزاء الله تعالى عنني وعن جميع الباحثين خير جزاء ومتنه بوافر الصحة والعافية.

كما أود أن أشكر :

الأستاذ الدكتور/ سيد محمود الخولي، أستاذ ادارة الاعمال سووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا- كلية التجارة- جامعة عين شمس. والذي تتلمذت أيضا على يديه وأدين له بالكثير لتقديمه بقبول رئاسة لجنة التحكيم وهذا شرف كبير لي، فلسيادته تقدم الباحثة بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان بالجميل والتقدير أبداه سيادته من آراء وملحوظات قيمة لإظهار العمل بأحسن وجه، جزاءه الله تعالى عنني وعن جميع الباحثين خير جزاء ومتنه بوافر الصحة والعافية.

والأستاذ الدكتور/ رانيا عبد المنعم شمعة، أستاذ ادارة الاعمال – كلية إدارة الاعمال – الجامعة البريطانية بالقاهرة والتي شرفت بموافقتها عضواً في لجنة التحكيم والتي أكن لها كل التقدير والامتنان لما ابدته من آراء وملحوظات قيمة لاظهار العمل بأحسن وجه، فجزاها الله عنني خير الجزاء.

والدكتورة/ علا كمال حسن – مدرس بقسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة عين شمس لتقاضلها بقبول المشاركة في الإشراف على هذه الرسالة وإمداد الباحثة بالإرشادات والتوجيهات التي كان لها دور كبير في إنجاز هذا العمل فلسيادتها تقدم الباحثة بالشكر والتقدير جزاءها الله تعالى عنني وعن جميع الباحثين خير جزاء ومتنه بوافر الصحة والعافية.

وأخيراً أنقدم بآيات التقدير و العرفان لابنائي الذين صبروا وتحملوا الكثير من جراء انصرافي في إنجاز الدراسة .

وأخيراً تقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير إلى كل من أمد يد المساعدة لها في جميع خطوات إعداد هذا العمل.

الشكر لله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً والحمد لله رب العالمين

الباحثة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوعات	المسلسل
الفصل الأول: (الإطار العام للبحث)		
٢	المقدمة:	١
٥	الدراسة الاستطلاعية	١/١
٦	مشكلة الدراسة	٢/١
٧	أهداف الدراسة	٣/١
٧	أهمية الدراسة	٤/١
٨	فرضيات الدراسة	٥/١
٩	متغيرات الدراسة	٦/١
١٠	منهجية الدراسة	٧/١
١١	تصميم قائمة الاستقصاء	٨/١
١٣	أساليب التحليل الإحصائي	٩/١
١٤	مجتمع وعينة الدراسة	١٠/١
١٦	حدود الدراسة	١١/١
١٦	خطة الدراسة	١٢/١
١٧	الدراسات السابقة	١٣/١
٢٦	المراجع	١٤/١
الفصل الثاني: (الاحتراق الوظيفي)		
٣١	المقدمة:	١
٣١	نشأة الاحتراق الوظيفي وتطوره	١/٢
٣٣	مفهوم الاحتراق الوظيفي	٢/٢
٣٥	الفرق بين الاحتراق الوظيفي وبعض المتغيرات ذات الصلة	٣/٢
٣٦	خصائص الاحتراق الوظيفي	٤/٢
٣٧	أنواع الاحتراق الوظيفي	٥/٢
٣٧	مستويات الاحتراق الوظيفي	٦/٢
٣٨	نظريات الاحتراق الوظيفي	٧/٢
٣٩	مراحل الاحتراق الوظيفي	٨/٢
٤٣	استجابات الأفراد للاحتراق الوظيفي	٩/٢

الصفحة	الموضوعات	المسلسل
٤٣	نماذج الاحتراق الوظيفي	١٠/٢
٤٦	أبعاد الاحتراق الوظيفي	١١/٢
٤٩	إستراتيجيات مواجهة الاحتراق الوظيفي	١٢/٢
٥٢	المراجع	١٣/٢

الفصل الثالث: (رأس المال البشري)

٥٧	المقدمة:	
٦٠	تصنيفات رأس المال الفكري	١/٣
٦٠	تصنيف Sveiby	١/١/٣
٦٠	تصنيف Sullivan	٢/١/٣
٦٢	تصنيف رفاعي ٢٠١٤	٣/١/٣
٦٣	تصنيف Brooking	٤/١/٣
٦٣	Danish Confederation of Trade Unions	٥/١/٣
٦٣	تصنيف Edvinsson	٦/١/٣
٦٤	تصنيف Anne papmehl	٧/١/٣
٦٥	مفهوم رأس المال البشري	٢/٣
٧١	خصائص رأس المال البشري	٣/٣
٧٣	أهمية رأس المال البشري في ظل الاقتصاد المعرفي	٤/٣
٧٧	أهم مبادئ ونماذج إدارة رأس المال البشري	٥/٣
٨٠	المفاهيم الأساسية للنظرية القائمة على الموارد	٦/٣
٨٧	قياس قيمة رأس المال البشري	٧/٣
٩٣	المراجع	٨/٣

الفصل الرابع: (الدراسة الميدانية)

٩٨	أدوات الدراسة	١/٤
٩٨	المقابلة الشخصية	١/١/٤
٩٩	الملاحظة	٢/١/٤
٩٩	الاستبيان	٣/١/٤
١٠١	أساليب التحليل الإحصائي	٢/٤
١٠١	مجتمع وعينة الدراسة	١/٢/٤
١٠٤	التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة	٢/٢/٤

الصفحة	الموضوعات	المسلسل
١٠٥	الإحصائيات الوصفية	٣/٢/٤
١١١	اختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في الدراسة	٣/٤
١١٢	اختبار صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة	١/٣/٤
١١٩	الإحصائيات الوصفية لرأس المال البشري	٢/٣/٤
١٢٠	نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد الاحتراق الوظيفي ورأس المال البشري	٤/٤
١٢٢	نتائج اختبارات الفروض	٥/٤
١٢٢	نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول	١/٥/٤
١٢٨	نتائج الاختبارات اللامعملية لدلاله الفروق بين العوامل الديموغرافية (الفرض الرئيسي الثاني)	٢/٥/٤
١٣٣	نتائج الدراسة	٦/٤
١٣٧	النوصيات	٧/٤

قائمة المراجع

١٤١	المراجع العربية	١
١٤٤	المراجع الأجنبية	٢
ملاحق الدراسة		
١٤٩	ملحق رقم (١) قائمة الاستقصاء	
ملخص الدراسة		
١٥٨	أولاً: ملخص الدراسة باللغة العربية	
١٦٤	ثانياً: ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
١٠	متغيرات الدراسة وأبعادها	١
١٤	عدد العاملين من الأطباء والممرضين والإداريين في المستشفيات الحكومية في محافظة القاهرة والجيزة	٢
١٥	عدد الاستثمارات لكل مستشفى حسابياً	٣
١٥	الاستثمارات التي سوف توزع على كل العاملين بكل مستشفى حسابياً	٤
٦٨	التحول من النظرة التقليدية لرأس المال البشري إلى النظرية الحالية	٥
٧٠	إستراتيجية رأس المال البشري	٦
٧٢	الفرق الجوهرية بين الأصول المعنوية، غير الملموسة والأصول الملموسة	٧
٨٢	عناصر عملية إدارة رأس المال البشري حسب الإطار العملي المقترن	٨
٨٣	الإطار العملي لإدارة رأس المال البشري (الإستراتيجية)	٩
٨٤	الإطار العملي لإدارة رأس المال البشري (التنفيذ)	١٠
٨٤	الإطار العملي لإدارة رأس المال البشري (النتائج)	١١
٨٥	مستويات نضوج ممارسات لإدارة رأس المال البشري	١٢
١٠٢	عدد العاملين من الأطباء، والممرضين، والإداريين في المستشفيات الحكومية بمحافظتي القاهرة والجيزة	١٣
١٠٣	عدد الاستثمارات لكل مستشفى حسابياً	١٤
١٠٣	الاستثمارات التي وزعت على العاملين بكل مستشفى حسابياً	١٥
١٠٥	النسبة المئوية لنوع في عينة الدراسة.	١٦
١٠٦	النسبة المئوية للفئة العمرية في عينة الدراسة.	١٧
١٠٧	النسبة المئوية للحالة الاجتماعية في عينة الدراسة.	١٨
١٠٨	النسبة المئوية للمؤهل العلمي في عينة الدراسة.	١٩
١٠٩	النسبة المئوية لعدد سنوات الخبرة في عينة الدراسة.	٢٠
١١٠	النسبة المئوية للوظيفة في عينة الدراسة.	٢١
١١٢	معامل ألفا كرونباخ.	٢٢
١١٣	توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية	٢٣
١١٤	الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة	٢٤

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
	المئوية، درجة الموافقة لعبارات بعد الإنهاك العاطفي والمقياس الكلي)	
٢٥	الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، درجة الموافقة لعبارات بعد تبليد المشاعر والمقياس الكلي).	١١٥
٢٦	الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، درجة الموافقة لعبارات بعد لتدني الإنجاز الشخصي والمقياس الكلي)	١١٦
٢٧	الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، درجة الموافقة لعبارات أبعاد الاحتراق الوظيفي ككل)..	١١٦
٢٨	الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية درجة الموافقة لعبارات بعد رأس المال البشري والمقياس الكلي)	١١٩
٢٩	نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد الاحتراق الوظيفي وفاعلية الأداء ؛ وذلك للتعرف على قوة واتجاه معنوية العلاقة بين متغير أبعاد الاحتراق الوظيفي وفاعلية الأداء في صورتها البسيطة، وذلك عن طريق استخدام مصفوفة اختبار بيرسون	١٢٠
٣٠	اختبار ANOVA بين الاحتراق الوظيفي ورأس المال البشري	١٢٢
٣١	نموذج الانحدار المتعدد بين الإنهاك العاطفي وتبليد المشاعر وتدني الإنجاز الشخصي للعاملين في مستشفيات الحكومية ورأس المال البشري	١٢٢
٣٢	نموذج الانحدار البسيط بين الاحتراق الوظيفي ورأس المال البشري	١٢٣
٣٣	اختبار ANOVA بين الإنهاك العاطفي ورأس المال البشري	١٢٤
٣٤	نموذج الانحدار البسيط بين الإنهاك العاطفي ورأس المال البشري	١٢٤
٣٥	اختبار ANOVA بين تبليد المشاعر ورأس المال البشري	١٢٥
٣٦	نموذج الانحدار البسيط بين تبليد المشاعر ورأس المال البشري	١٢٦
٣٧	اختبار ANOVA بين تدني الإنجاز الشخصي ورأس المال البشري	١٢٧
٣٨	نموذج الانحدار البسيط بين تدني الإنجاز الشخصي ورأس المال البشري	١٢٧
٣٩	نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول لفئات النوع	١٢٨
٤٠	نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني لفئات العمر	١٢٩
٤١	نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث لفئات الحالة الاجتماعية	١٣٠

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
٤٢	نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع لفئات المستوى التعليمي	١٣١
٤٣	نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس سنوات الخبرة	١٣٢
٤٤	نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس لفئات طبيعة الوظيفة	١٣٢
٤٥	جدول توصيات الدراسة وخطوات التطبيق وجهة التنفيذ	١٣٧

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
١	الغذية العكسية بين المدخلات والخرجات للاحتراق الوظيفي ورأس المال البشري	١٢
٢	عملية التسلسل الهرمي لمراحل الاحتراق الوظيفي	٤٢
٣	النموذج الوجودي للاحتراق	٤٤
٤	نموذج مسببات الاحتراق	٤٦
٥	التحول في البيئة الاقتصادية	٥٨
٦	تصنيف رأس المال الفكري وفقاً لـ Sullivan	٦١
٧	تصنيف رأس المال الفكري وفقاً لـ رفاعي ٢٠١٤	٦٣
٨	مكونات رأس المال الفكري لـ Edvinsson	٦٤
٩	مفهوم رأس المال البشري على مستوى المجتمع وعلى المستوى التنظيمي	٦٩
١٠	تعريف المجلس الكوري لبحوث العلوم الصناعي والتقنية لرأس المال البشري	٧١
١١	هرم مقاييس الموارد البشرية	٩٠
١٢	توزيع عينة الدراسة وفقاً النوع.	١٠٥
١٣	توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية (السن)	١٠٦
١٤	توزيع عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية	١٠٧
١٥	توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي	١٠٨
١٦	توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة	١٠٩
١٧	توزيع عينة الدراسة وفقاً للوظيفة.	١١٠

الفصل الأول

(الإطار العام للبحث)

مقدمة:

قد أثار اهتمام العديد من دول العالم كالولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية الاهتمام بضغط العمل وما يترتب عليها من آثار، حيث تعمل هذه الدول جاهدة على تقدير حجم الخسائر التي تلحقها هذه الظاهرة بمؤسساتها على المستويين المادي والشرقي، فضلاً عن قيام هذه الدول بعقد العديد من البرامج التدريبية، والمؤتمرات العلمية بهدف توعية العاملين وتوجيههم أفضل السبل لإدارة تلك الضغوط والسيطرة عليها والحد منها ^(١).

إن تنمية الثروة البشرية المنتجة أو القابلة للتطوير والإبداع، تكون عن طريق إكساب الفرد وتزويده بالمهارات والخبرات والقيم والمفاهيم والرؤى التي تمكنه من تغيير طاقته وتكوين شخصيته الذاتية والمجتمعية، وبالتالي يصبح الفرد ليس قادرًا فقط على مزاولة النشاطات الإنتاجية أو توليد الدخل القومي، بل مساهمًا بفاعلية في صنع مستقبل المجتمع ودفعه نحو التنمية المستدامة (حجازي، ٢٠٠٣، ص ٣٣) ^(٢).

وقد يعاني الفرد من زيادة عبء العمل نتيجة للعديد من الأسباب منها، العمل لساعات طويلة دون أخذ فترات للراحة، تعقد العمل ^(٣)، وصعوبة تحقيق الأهداف ^(٤) وعدم وجود الموارد الالزمه للقيام بالأعمال المطلوبة ^(٥)، وقد يعاني الفرد من زيادة عبء الدور النوعي والذي يشير إلى شعور الفرد بفقد المهارات الأساسية، أو المواهب الضرورية الالزمه لإنجاز المهام بفاعلية ^(٦).

وظاهرة الاحتراق الوظيفي ليست ظاهرة محدودة تختص بعدد محدود من الأفراد، ولكنها تحدث على نطاق واسع وخصوصاً في قطاع الخدمات نظرًا لما يتتصف به هذا القطاع من تعامل مباشر مع الجمهور مثل (القضاء، الشرطة، التعليم، الخدمات الطبية) ^(٧).

ويعتبر الاحتراق الوظيفي أحد القضايا التي تعرقل نجاح العنصر البشري، ومن ثم يجب الاهتمام بدراسة أسبابه وكيفية مواجهته، حيث إنه على الرغم من التأثير السيء للاحتراق الوظيفي على العاملين والمنظمات والتعاملين مع الجمهور إلا أنه يمكن الحد من انتشار هذه الظاهرة، إذا تعاملنا معها بشكل جيد، حتى لا يواجه المجتمع ككل لا محالة مشكلة كبيرة ^(٨).

وقد تعددت التعريفات التي أوردها الكتاب والباحثون لمصطلح الاحتراق الوظيفي:

فقد عرف (Sheridan, 1978) الاحتراق الوظيفي بأنه " مجموعة من الأعراض السلوكية المتزامنة، والتي تشمل الشعور بالعجز والملل، والعدوانية "^(٩)

أما (Freudenberger, 1980) فقد عرف الاحتراق الوظيفي على أنه حالة من الإحباط، أو الإجهاد، وتظهر نتيجة لظروف الحياة، أو فشل الفرد في تحقيق توقعاته العملية.^(١٠)

وعرف (Maslach, 1982) الاحتراق الوظيفي " بأنه شعور الفرد بأعراض الإنهاك العاطفي، والشعور بالسلبية في العلاقات، وتدني الإنجاز الشخصي، ويحدث عادة للأفراد الذين يعملون في خدمة الآخرين "^(١١)

وقد عرف (Golmbiewski, Munzenrider & Carter, 1983) الاحتراق الوظيفي " بأنه شعور الفرد باستفاذ جسدي، وعاطفي، وعقلي، ناتج من حالة مزمنة من الإجهاد وضغوط العمل المتزايدة".^(١٢)

وعرف (Pines & Aronson, 1988) الاحتراق الوظيفي " على أنه حالة من الإنهاك الجسمني، والعاطفي، والعقلي، ناتج من الارتباط طويل الأجل، في المواقف التي تتطلب حاجات نفسية".^(١٣)

وقد عرف (عمران، ١٩٩٣) الاحتراق الوظيفي " بأنه حالة من حالات الإنهاك الشديد، والشد العصبي، الناتجة عن زيادة عبء العمل ومطالبه".^(١٤)

كما عرف (Maslach, Jackson & Leiter, 1996) الاحتراق الوظيفي " بأنه أزمة في علاقة الفرد نحو عمله، ولكن ليست بالضرورة أن تكون أزمة في علاقة الفرد نحو زملائه في العمل".^(١٥)

ويعرف (Morrhead & Griffin, 1998) الاحتراق الوظيفي " بأنه الشعور العام بالاستنزاف، عندما يكون الفرد لديه ضغوط كثيرة، وفي نفس الوقت مصادر الرضا النفسي ضئيلة جداً".^(١٦)

و يعرف (Bohlander, Snell & Sherman, 2001) الاحتراق الوظيفي " هو أكثر مرحلة تمزقاً من الكرب Distress، وتظهر أعراضه في الإحباط، والاكتئاب، وانخفاض الإنتاجية، ومن أسبابه الشعور بالفشل في الوظيفة، ونقص التغذية العكسية الإيجابية، والتقلص التنظيمي Downsizing".^(١٧)

كما أشار (Maslach, Schaufeli & Michael, 2001) إلى الاحتراق الوظيفي "على أنه أعراض نفسية تحدث استجابة لعوامل ضاغطة في الوظيفة، نتيجة للعلاقات الشخصية، وت تكون من ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي الشعور بالسلبية في العلاقات (تبليد المشاعر)، تدني الإنجاز الشخصي، الإنهاك العاطفي^(١٨)."

و كذلك فقد تعددت التعريفات التي أوردها الكتاب والباحثون لمصطلح رأس المال البشري: حيث عرف (Sullivan, 1998) رأس المال البشري على أنه المولد لثروة المنشأة، وبذلك ينتج عنه العنصر الثاني من عناصر رأس المال الفكري والمتمثل في الأصول الفكرية، وهي وصف لحقوق الملكية الفكرية مثل: براءة الاختراع، وحقوق النشر، وغيرها^(١٩).

كما أشار (Koeing, 2000) إلى أن رأس المال الفكري كان في التسعينات الميلادية ولكن نظراً لصعوبة قياسه فقد تدني الاهتمام به، ولكن ظهر مرة أخرى لكونه الأساس الذي يتم على أساسه بناء مفهوم إدارة المعرفة (المفرج، صالح ٢٠٠٣، ص ١٤)^(٢٠).

ويعرف (Nichbontis, Jacfitz – Enz, 2000) رأس المال البشري على أنه يمثل كلاً من: المواهب الفطرية، والتعلم، والخبرة، والمواقف، والاتجاهات نحو العمل، والحياة بصفة عامة، ويعبر عنه بأنه رافعة الأرباح في الاقتصاد المعرفي، وهو المعرفة المتضمنة في الأفراد العاملين بالمنظمة^(٢١).

أما (Sterve, 2002) فقد عرف رأس المال البشري بأنه أهم الأصول المعنوية (غير الملموسة)، وهو يمثل قدرة العاملين في المنظمة على فعل الأشياء التي تؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة، ويرغم أن رأس المال البشري يمثل (٨٠٪) من قيمة المنظمة إلا أن المنظمات لا زالت غير قادرة على إدارته، وذلك بسبب صعوبة قياسه وغياب المعلومات الكافية عنه^(٢٢).