



اثر الاستثمار في رأس المال البشري على استدامة المنظمات
حيدر اكرم سمير المال الله
كلية الهندسة / جامعة بغداد

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير استثمار رأس المال البشري في تعزيز استدامة المنظمات مع التركيز على تقييم مستوى التدريب والتطوير المهني لدى الموظفين وأثره على الأداء الوظيفي والابتكار المؤسسي. من خلال استخدام منهجيات كمية ونوعية (منهج مختلط) تم جمع البيانات عبر استبيانات مفصلة ومقابلات مع قادة المنظمة والموظفين، بالإضافة إلى تحليل دراسات حالة لمنظمات نجحت في تبني استراتيجيات فعالة لتنمية رأس المال البشري. أظهرت النتائج أن وجود برامج تدريب متكاملة يؤثر إيجاباً على الكفاءة الشخصية ورضا الموظفين واستدامة الأداء التنظيمي. كما أن الاستثمار في التدريب المستمر يعزز من المرونة التنظيمية وقدرة المؤسسة على التكيف مع التطورات السريعة في بيئة العمل، مما ينعكس على زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران الموظفين. علاوة على ذلك، تُبرز الدراسة دور القيادة الإدارية في تحفيز التعلم المستمر وتعزيز بيئة عمل تدعم الابتكار والتطوير الذاتي. تُظهر هذه الدراسة أن الاستثمار في التعليم والتدريب ليس مجرد أداة لتحسين الأداء الفردي بل هو عنصر أساسي في بناء منظمات مستدامة وقادرة على المنافسة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة. توصي الدراسة بضرورة تبني سياسات تدريب ديناميكية مدعومة بتقنيات حديثة مثل التعلم الإلكتروني والذكاء الاصطناعي لضمان تحقيق أقصى استفادة من رأس المال البشري وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، استدامة المنظمة، التدريب والتطوير، الأداء الوظيفي، الاستثمار في التعليم، رضا الموظفين، الابتكار المؤسسي.

The impact of investing in human capital on the sustainability of organizations

Hayder Akram Sameer Al Malallah
College of Engineering, University of Baghdad
h.sameer@coeng.uobaghdad.edu.iq

Abstract

This research aims to study the impact of human capital investment on enhancing the sustainability of organizations, focusing on assessing the level of employee training and professional development, and its effect on job performance and organizational innovation. Using both quantitative and qualitative methodologies (mixed method), data were collected through detailed questionnaires and interviews with organizational leaders and employees, in addition to analyzing case studies of organizations that successfully adopted effective strategies for human capital development. The results showed that the presence of integrated training programs positively affects personal efficiency, employee satisfaction, and the sustainability of organizational performance. Moreover, investing in continuous training enhances organizational flexibility and the institution's ability to adapt to rapid changes in the work environment, leading to increased productivity and reduced employee turnover. Furthermore, the study highlights the role of managerial leadership in motivating continuous



learning and fostering a work environment that supports innovation and self-development. This study demonstrates that investing in education and training is not just a tool to improve individual performance, but an essential element in building sustainable organizations capable of competing amid rapid economic and technological changes. The study recommends adopting dynamic training policies, supported by modern technologies such as e-learning and artificial intelligence, to ensure the maximum utilization of human capital and enhance the sustainability of organizational performance.

Keywords: Human Capital, Organizational Sustainability, Training and Development, Job Performance, Investment in Education, Employee Satisfaction, Organizational Innovation

المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية نتيجة للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المتلاحقة، مما يجعل من الضروري على المنظمات أن تتبنى استراتيجيات مرنة ومبتكرة لضمان بقائها واستدامتها في سوق تنافسي عالمي متغير. في ظل هذه التحولات يبرز استثمار رأس المال البشري كأحد الركائز الأساسية لتحقيق التفوق والنجاح المؤسسي، حيث يعتبر العنصر البشري المورد الحيوي الذي يقوم عليه الأداء التشغيلي والابتكار داخل المنظمة.

يتجلى مفهوم رأس المال البشري في مجموعة المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الموظفون وهي التي تُترجم إلى قدرات إنتاجية تساعد على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وفي هذا السياق تعتبر برامج التدريب والتطوير المهني أدوات أساسية تساهم في تحديث المعارف وتنمية المهارات، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. فمن خلال توفير فرص التدريب المتكامل، يمكن للمنظمة ليس فقط تحسين إنتاجية الموظفين، بل أيضاً تعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف مع متطلبات السوق المتغيرة.

تعتبر الاستدامة التنظيمية مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو ما يجعل استثمار رأس المال البشري له دور محوري في تحقيق هذه الأبعاد. فالاستدامة الاقتصادية ترتبط بقدرة المنظمة على الحفاظ على مواردها وتحقيق أرباح مستدامة، بينما ترتبط الاستدامة الاجتماعية بتعزيز الروابط بين الموظفين والمجتمع المحيط، وإدارة التنوع الثقافي بشكل فعال. وفي ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة، يصبح الاستثمار في التعليم والتدريب استجابة استراتيجية لتحسين الكفاءة وخفض التكاليف التشغيلية، مما يساهم في بناء قاعدة متينة للنمو والابتكار المستقبلي.

بالإضافة إلى ذلك تُظهر الدراسات السابقة، وعلى رأسها نظرية بيكر لرأس المال البشري أن الاستثمار في التعليم والتدريب يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتطوير مستويات الدخل الفردي مما يؤكد أن التدريب ليس مجرد عملية تنموية فردية، بل هو استثمار اقتصادي يعود بالنفع على المنظمة ككل. تعكس هذه النظرية أهمية تعزيز رأس المال البشري ليس فقط من خلال التعليم الرسمي بل وأيضاً من خلال برامج التدريب والتطوير المهني والصحية والتغذوية، والتي تلعب دوراً محورياً في بناء قدرات الموظفين وتحقيق الأداء الأمثل.

تنبثق أهمية هذا البحث من الحاجة الملحة لفهم كيفية تأثير استثمار رأس المال البشري على استدامة المنظمات في ظل التحديات المتزايدة مثل التحولات التكنولوجية والضغط الاقتصادي والتغيرات



في سوق العمل. إذ إن تبني منهجيات تدريبية شاملة ومتكاملة يعد خطوة استراتيجية لتعزيز الابتكار وتحسين جودة الأداء المؤسسي، كما يساعد في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتحسين رضا الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الاستدامة التنظيمية.

من هذا المنطلق تسعى الدراسة إلى تقديم تحليل شامل ومستفيض للعلاقة بين استثمار رأس المال البشري واستدامة المنظمات، مع التركيز على تقييم برامج التدريب والتطوير المتاحة وتأثيرها على الأداء الوظيفي والارتباط الوثيق بينها وبين استدامة المنظمة على المدى الطويل. كما تهدف الدراسة إلى استكشاف التحديات التي تواجه تطبيق هذه البرامج وتقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز استراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري بما يتوافق مع المتغيرات البيئية والسوقية الراهنة.

بهذا يوفر البحث إطاراً نظرياً وعملياً يساهم في فهم أعمق لدور رأس المال البشري في تحقيق استدامة المنظمات، ويعد مرجعاً قيماً لصناع القرار والباحثين في مجال الإدارة والتطوير التنظيمي، لبنني استراتيجيات ناجحة تعزز من القدرة التنافسية وتحقق النمو المستدام في بيئة الأعمال الحديثة.

أهمية البحث

- **تعزيز الكفاءة والابتكار:** يساهم البحث في تسليط الضوء على كيفية تحسين أداء الموظفين عبر استثمار رأس المال البشري، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وجودة الأداء.
- **دعم استدامة المنظمات:** يوضح البحث دور التدريب والتطوير في تعزيز القدرة التنافسية والاستدامة التنظيمية، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية والاقتصادية السريعة.
- **توجيه السياسات والقرارات:** تقدم الدراسة إطاراً عملياً يستند إلى بيانات إحصائية ونظريات اقتصادية يمكن أن تساعد صناع القرار في تبني استراتيجيات استثمار فعالة في رأس المال البشري.

مشكلة البحث

على الرغم من الاعتراف بأهمية استثمار رأس المال البشري في تحسين الأداء التنظيمي تواجه العديد من المنظمات تحديات تتعلق بتوفير برامج تدريبية متكاملة تلبي احتياجات جميع الموظفين. تكمن مشكلة البحث في:

- ضعف التغطية التدريبية في بعض الأقسام.
- عدم تكافؤ فرص التدريب مما يؤدي إلى تفاوت في مستويات الأداء.
- غياب استراتيجيات واضحة تربط بين الاستثمار في رأس المال البشري واستدامة المنظمة.

أهداف البحث (Research Objectives)

1. **تقييم مستوى التدريب والتطوير المهني للمتاح للموظفين:** تحليل مدى توفر برامج التدريب وتأثيرها على تطوير المهارات.
2. **دراسة تأثير التدريب على الأداء الوظيفي:** قياس أثر برامج التدريب على كفاءة وإنتاجية الموظفين.
3. **تحليل العلاقة بين استثمار رأس المال البشري واستدامة المنظمة:** استقصاء كيف يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تعزيز الابتكار والاستدامة التنظيمية.
4. **تحديد التحديات والمعوقات:** استكشاف الصعوبات التي تواجه المنظمات في تطبيق برامج التدريب المتكاملة وكيفية التغلب عليها.



منهجية البحث

- **نوع البحث:** يعتمد البحث على منهج مختلط يجمع بين المنهج الكمي والنوعي .
 - **المنهج الكمي:** استخدام استبيانات مفصلة لقياس مدى توفر برامج التدريب وتأثيرها على الأداء والاستدامة التنظيمية.
 - **المنهج النوعي:** إجراء مقابلات مع قادة المنظمات والموظفين لفهم العوامل الثقافية والتنظيمية المؤثرة.
- **العينة:** تم اختيار عينة متنوعة من الموظفين في منظمات تهتم بتطوير رأس المال البشري بحيث تكون العينة ممثلة لجميع الفئات التنظيمية.
- **طرق جمع البيانات :**
 - **الاستبيانات:** توزيع استبيانات إلكترونية وورقية.
 - **المقابلات:** إجراء مقابلات شبه منظمة لجمع رؤى نوعية.
 - **المراجعات الوثائقية:** تحليل التقارير الداخلية والوثائق الخاصة ببرامج التدريب والتطوير.
- **الدراسات السابقة:**

1. دراسة يونمنغ باي بعنوان (دراسة تأثير استثمار رأس المال البشري على الأداء التنظيمي) 2024

تهدف الدراسة إلى استثمار رأس المال البشري كعملية تقوم فيها الشركة، بعد الحصول على الموارد الخارجية بتعلم وتطوير معارف ومهارات وقدرات واتجاهات أعضائها، مما يعزز القدرة التنافسية الأساسية للشركة وقدرتها على التنمية المستدامة، ويؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي. يعدّ مستوى جودة الموظفين جزءاً مهماً من استثمار رأس المال البشري، إلا أن تأثير هذا الاستثمار على تحسين الأداء يتأثر بانخفاض مستوى الإدارة الداخلية. تبحث الدراسة في العلاقة بين استثمار رأس المال البشري وأداء المؤسسة، وتقدم توصيات مناسبة بشأن جودة الموظفين وتحسين الأداء.

2. دراسة أنانتشينكوفا بعنوان (الجوانب الإدارية لريادة الأعمال) 2023

يُعدّ تحسين كفاءة أداء المنظمة أولوية أساسية للأعمال التي تركز على التنمية الاستراتيجية في بيئة تنافسية. وهذا يعني أن الشركات ستواجه صعوبة في البقاء والمنافسة بنجاح في عالم الأعمال دون امتلاك موارد تلبي احتياجات السوق بأقصى درجة ممكنة. من الواضح أنه في ظل هذه الظروف، يجب على مالكي الشركات وصانعي السياسات التجارية إعطاء الأولوية لموظفي مؤسساتهم، والتأكد من أنهم يحصلون على التدريب والتطوير اللازمين لتحقيق ميزة تنافسية وتحسين كفاءة الأداء التنظيمي وضمان التنمية المستدامة.

يُعدّ رأس المال البشري أحد العوامل الأساسية لاستدامة المنظمة ومحفزاً رئيسياً لزيادة كفاءتها. وعلى الرغم من أن تطوير رأس المال البشري يتطلب استثمارات رأسمالية أولية، فإن العوائد الناتجة عن هذه الاستثمارات تثبت بلا شك أهمية الإنفاق على برامج التدريب والتطوير الوظيفي. لذلك، يُوصى لمالكي الشركات وصانعي السياسات التجارية بالاستثمار في تدريب وتطوير رأس المال البشري التنظيمي.



3. دراسة وسام محمود وسيد محمود وهدي ابراهيم بعنوان (دور الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على ديوان عام محافظة القاهرة) 2022

استهدفت الدراسة توضيح الاهمية النسبية والضرورة الحتمية لدور الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمنظمات الحكومية، مع مراعاة الجوانب البيئية وتأثيراتها حيث أنه مع مرور الوقت تزداد الحاجة الى رأس المال البشري، إذ أننا نعيش في عالم يتالحق فيه النمو وتزداد المتغيرات، مما يستوجب على الجميع إدراك متطلبات التطور في الحاضر والمستقبل.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات العينة تجاه متغيرات الدراسة. واعتمد الباحثون على المزج بين المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي وذلك من خلال أسلوب الدراسة النظرية والمنهج الكمي في الدراسة الميدانية حيث قام الباحثون باختيار عينة من مجتمع الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية حسب العاملين بمحافظة القاهرة والقطاعات الأخرى وتم تحليل وتفسير بيانات قائمة الاستقصاء المجاب عليها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية وقد أجرى الباحثون تحليل البيانات باستخدام الاحصاء الوصفي ويشمل الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لوصف الاتجاهات العامة وواقع دور الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمنظمات الحكومية مجتمع العينة، والقيمة الاحتمالية.

تحليل الدراسات وبيان الفرق بينها وبين الدراسة الحالية

1. دراسة يونمنغ باي (2024) استثمار رأس المال البشري والأداء التنظيمي

تسلط هذه الدراسة الضوء على العلاقة بين استثمار رأس المال البشري وتحسين الأداء التنظيمي مؤكدة أن جودة الموظفين تلعب دوراً مهماً في تحقيق نتائج إيجابية. كما تشير إلى أن ضعف الإدارة الداخلية قد يقلل من فاعلية الاستثمار في الموظفين.

الفرق عن الدراسة الحالية:

بينما تركز هذه الدراسة على تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء التنظيمي فقط، فإن الدراسة الحالية تأخذ بعداً أوسع من خلال بحث أثر الاستثمار في رأس المال البشري على استدامة المنظمات، مما يعني النظر في التأثيرات بعيدة المدى التي تضمن بقاء المنظمة واستمراريتها وليس فقط تحسين أدائها على المدى القصير.

2. دراسة أنانتشينكوف (2023) الجوانب الإدارية لريادة الأعمال

تناقش هذه الدراسة كيفية تحسين كفاءة أداء المنظمة في بيئة تنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري. كما تؤكد على أهمية توفير التدريب والتطوير للموظفين لتحقيق ميزة تنافسية، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء وضمان التنمية المستدامة.

الفرق عن الدراسة الحالية:

تركز هذه الدراسة على تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية من خلال الاستثمار في الموظفين، لكنها لا تربط ذلك بشكل مباشر بمفهوم استدامة المنظمات. في المقابل، تتناول الدراسة الحالية الأثر الشامل لاستثمار رأس المال البشري على القدرة الاستراتيجية للمنظمات على الاستمرار والنمو على المدى الطويل، وليس فقط تحسين كفاءتها التنافسية.



3. دراسة وسام محمود وسيد محمود وهدي إبراهيم (2022) – دور الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق أهداف التنمية المستدامة

تتناول هذه الدراسة أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل المنظمات الحكومية، مع مراعاة الجوانب البيئية وتأثيرها. استخدم الباحثون أساليب إحصائية لقياس مدى الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق التنمية المستدامة.

الفرق عن الدراسة الحالية:

هذه الدراسة تربط الاستثمار في رأس المال البشري بالتنمية المستدامة ولكن في المنظمات الحكومية، بينما تركز الدراسة الحالية على استدامة المنظمات عمومًا، بما يشمل القطاعين العام والخاص. كما أن الدراسة الحالية لا تقتصر على الجوانب البيئية والتنموية، بل تتناول الاستدامة بمفهومها الأوسع الذي يشمل البعد الاقتصادي والقدرة على البقاء في بيئة متغيرة.

رغم أن جميع الدراسات السابقة تتناول رأس المال البشري وأثره على الأداء أو التنمية المستدامة، إلا أن الدراسة الحالية تتميز بتركيزها على دور الاستثمار في رأس المال البشري كعامل رئيسي في استدامة المنظمات على المدى الطويل، وليس فقط تحسين الأداء أو تحقيق أهداف تنموية قصيرة المدى.

الاطار النظري:

1. المفاهيم

1.1 رأس المال البشري

مصطلح أنشأه غاري بيكر هو خبير اقتصادي من جامعة شيكاغو ويعقوب مينسر الذي يشير إلى مخزون المعرفة والعادات والسمات الاجتماعية والشخصية، بما في ذلك الإبداع، المتمثل في القدرة على أداء العمل لإنتاج قيمة اقتصادية. رأس المال البشري البديل هو مجموعة من السمات كل المعرفة والمواهب والمهارات والقدرات والخبرات والاستخبارات والتدريب والحكم، والحكمة التي يمتلكها بشكل فردي وجماعي الأفراد في عدد من السكان. هذه الموارد هي القدرة الكلية للشعب الذي يمثل شكلاً من أشكال الثروة التي يمكن توجيهها لتحقيق أهداف الأمة أو الدولة أو جزء من تلك الأهداف.¹

هي وجهة نظر اقتصادية إجمالية عن الإنسان الذي يتصرف داخل الاقتصادات، وهو محاولة للاعتراف بالتعقيد الاجتماعي والبيولوجي والثقافي والنفسي أثناء تفاعلها في معاملات صريحة أو اقتصادية. تربط العديد من النظريات بوضوح الاستثمار في تنمية رأس المال البشري إلى التعليم، ودور رأس المال البشري في التنمية الاقتصادية، ونمو الإنتاجية، والابتكار وكثيراً ما استشهد كمبرر للدعم الحكومي للتعليم والتدريب على مهارات العمل.²

كان «رأس المال البشري» ولا يزال يتعرض لانتقادات بطرق عديدة. يقدم مايكل سبينس نظرية التأشير كبديل لرأس المال البشري. يقدم بيير بورديو بديلاً مفهوماً دقيقاً لرأس المال البشري الذي يتضمن رأس المال الثقافي ورأس المال الاجتماعي ورأس المال الاقتصادي ورأس المال الرمزي.

¹ عامر، أثر رأس المال البشري في التنبؤ بالطلب باستخدام أساليب التنبؤ النوعية - دراسة تطبيقية، 2018، ص 6

² علي، استعمال أنموذج الانحدار الذاتي الإبطاء الموزع (ARDL) في تحليل العلاقة السببية بين رأس المال البشري والنتائج المحلي الإجمالي في بيئة الاقتصاد العراقي، 2019، ص 9



تشير هذه الانتقادات، وغيرها من المناقشات، إلى أن «رأس المال البشري» هو مفهوم جديد دون قوة تفسيرية كافية.³

1.2 تعريف الاستدامة التنظيمية

لاستدامة التنظيمية هي قدرة المنظمة على الاستمرار في تحقيق أهدافها الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية على المدى الطويل، مع الحفاظ على توازن بين الأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية والبيئية. تعتمد الاستدامة التنظيمية على استراتيجيات تهدف إلى تحقيق النمو المستدام دون استنزاف الموارد أو التأثير السلبي على الأجيال القادمة.⁴

1.2.1 الاستدامة الاقتصادية

- الاستدامة الاقتصادية هي قدرة الاقتصاد على دعم المستوى المطلوب من النشاط الاقتصادي على المدى الطويل.
- غالبًا ما يستخدم مفهوم الاستدامة الاقتصادية فيما يتعلق بالاستدامة البيئية، حيث أن الاثنين مترابطان.
- يتطلب تحقيق الاستدامة الاقتصادية التوازن بين تلبية احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة.
- تعني الاستدامة الاقتصادية استخدام استراتيجيات مختلفة لتوظيف الموارد الحالية على النحو الأمثل بحيث يمكن تحقيق توازن مسؤول ومفيد على المدى الطويل.⁵

1.2.2 الاستدامة الاجتماعية

هي نشاط متواصل يهدف إلى الارتقاء بنوعية حياة كافة فئات المجتمع في الحاضر والمستقبل. هذا النشاط روح الجماعة والرعاية التعاونية الشاملة من قبل الأفراد والمؤسسات في المجتمع لمصلحة الدولة والمجتمع بأسره. تتطلب الاستدامة الاجتماعية أن يصل أفراد المجتمع ككل إلى مرحلة يتقبلون فيها أوجه الاختلاف والنظر إليها على أنها موضع القوة والتميز التي تحرك النمو والرفاه للجميع.⁶

وهي عملية تستهدف توسيع خيارات الإنسان وتجاوز الدخل والنمو الاقتصادي، لتعمل على الازدهار والتفتح الكامل لقدراته. وتضع الإنسان (احتياجاته وانتظاراته والفرص التي قد تصبح متاحة) في صلب الاهتمامات والأنشطة التي تركز على الرجال والنساء على حد سواء وكذلك على الأجيال الحالية والمستقبلية.⁷

2.2 الفرق بين رأس المال البشري ورأس المال المالي

الاختلافات الجوهرية بين رأس المال المادي ورأس المال البشري مبينة أدناه:

1. يستخدم رأس المال المادي على سبيل المثال الأصول غير البشرية للشركة مثل الآلات والآلات والبناء وأجهزة الكمبيوتر واللوازم المكتبية وغيرها التي تساعد في إنتاج السلع والخدمات. على العكس يتم تعريف رأس المال البشري عن طريق جمع المعرفة والمواهب والمهارات والقدرات التي يمتلكها الموظف أو مجموعة من الموظفين العاملين في مؤسسة ما.

³ يعرب، تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات إدارته، 2017، ص 11

⁴ عبده، مقومات تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة، 2021، ص 17

⁵ عبد الناصر، الاستدامة التنظيمية: التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد، 2024، ص 17

⁶ عباس، الاستدامة الاقتصادية: طرق القياس وإمكانية تحقيقها في الاقتصاد العراقي للمدة (2004-2017)، 2020، ص 16

⁷ سمير، دور الاستثمار في رأس المال البشري في دعم الاستدامة بالمؤسسة الاقتصادية في ظل جائحة كوفيد-19: دراسة تطبيقية في مؤسسة مناجم الفوسفات، 2022، ص 19



2. رأس المال المادي هو ملموس بطبيعته ، أي أنه يمكن رؤيته ولمسه. على عكس رأس المال البشري غير الملموس ، يمكن أن يكون ذلك فقط من ذوي الخبرة.

3. إن إنشاء رأس المال المادي عملية اقتصادية وتقنية. وعلى العكس من ذلك ، فإن تكوين رأس المال البشري هو عملية اجتماعية ، ولكنه أيضا نتيجة لقرارات واعية اتخذها صاحب المشروع في هذا الصدد.

4. يمكن بيع رأس المال المادي في السوق مباشرة ، في حين لا يمكن تداول رأس المال البشري في السوق ، بل يتم بيع الخدمات.

5. يمكن فصل رأس المال المادي من مالكها بسهولة. على الطرف الآخر رأس المال البشري لا ينفصل عن صاحبه.⁸

2.3 أبعاد رأس المال البشري

رأس المال البشري هو مفهوم يشير إلى القيمة الاقتصادية التي يضيفها الأفراد إلى المؤسسات والمجتمعات من خلال مهاراتهم، معرفتهم، وخبراتهم. يمكن تقسيم أبعاد رأس المال البشري إلى عدة محاور رئيسية، منها:

1. البعد المعرفي

- يشمل مستوى التعليم، المؤهلات الأكاديمية، والشهادات المهنية.
- يعكس قدرة الأفراد على التحليل، الابتكار، واتخاذ القرارات المستندة إلى المعرفة.⁹

2. البعد المهاري

- يتضمن المهارات التقنية (Hard Skills) مثل البرمجة، الهندسة، والتحليل المالي.
- يشمل المهارات الناعمة (Soft Skills) مثل القيادة، العمل الجماعي، والتواصل الفعال.¹⁰

3. البعد الإبداعي والابتكاري

- يقيس قدرة الأفراد على التفكير الإبداعي، تطوير الأفكار الجديدة وخلق حلول غير تقليدية للمشكلات.
- يشمل القدرة على ريادة الأعمال والتكيف مع التغيرات التكنولوجية.¹¹

4. البعد الاجتماعي

- يشمل الشبكات والعلاقات الاجتماعية التي تساعد في تبادل المعرفة والفرص.
- يضم الثقة بين الأفراد والمؤسسات، وتأثير القيم الثقافية على الأداء المهني.¹²

5. البعد التكنولوجي والرقمي

- يشمل مدى الإلمام بالتكنولوجيا واستخدام الأدوات الرقمية في العمل.

⁸ الشيماء، أثر الاستدامة التنظيمية الاجتماعية على التزام الموظفين في شركات الطيران، 2022، ص 25

⁹ سلمى، الاستدامة التنظيمية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية، 2024، ص 22

¹⁰ محمد، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة، 2024، ص 27

¹¹ رباب ، مساهمة تراكم رأس المال البشري في النمو الاقتصادي، 2014، ص 24

¹² منال، أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية، 2023، ص 22



- ينعكس في القدرة على التكيف مع التحولات الرقمية والاقتصاد القائم على المعرفة¹³.

2.4 نظريات رأس المال البشري

2.4.1. نظرية Becker لرأس المال البشري

تعد نظرية رأس المال البشري التي قدمها غاري بيكر (Gary S. Becker) عام 1964 واحدة من أهم الإسهامات في الاقتصاد الحديث، حيث تركز على دور الاستثمار في الأفراد في تحقيق التنمية الاقتصادية والتنظيمية. تعتبر هذه النظرية الأساس الذي تُبنى عليه العديد من السياسات التعليمية والتدريبية في الشركات والحكومات¹⁴.

يُعرف رأس المال البشري بأنه المهارات، والمعرفة، والخبرات التي يمتلكها الأفراد والتي تسهم في زيادة إنتاجيتهم الاقتصادية. ويشمل ذلك التعليم والتدريب والصحة والخبرات العملية التي تُحسن الأداء الوظيفي والإنتاجية على المستويين الفردي والتنظيمي¹⁵.

ترى نظرية بيكر أن الأفراد يشبهون الأصول المالية، حيث يمكن تحسين إنتاجيتهم وقيمتهم الاقتصادية من خلال الاستثمار في تعليمهم وتدريبهم. وتعتبر هذه الفكرة ثورية لأنها غيرت الطريقة التي تنظر بها الحكومات والمؤسسات إلى الموارد البشرية، فلم تعد القوى العاملة مجرد تكلفة تشغيلية، بل أصلاً استراتيجياً يمكن تعظيم قيمته.

2.4.2. الفرضيات الأساسية لنظرية بيكر

تستند نظرية بيكر إلى عدة فرضيات رئيسية، وهي:

1. الاستثمار في التعليم والتدريب يؤدي إلى زيادة الإنتاجية

- الأفراد الذين يحصلون على مستويات أعلى من التعليم والتدريب يصبحون أكثر إنتاجية، مما ينعكس على أدائهم في سوق العمل ويزيد من قدرتهم على تحقيق دخل أعلى.
- المعرفة والمهارات المكتسبة من خلال التعليم والتدريب تعزز قدرة الفرد على أداء مهامه بكفاءة أكبر¹⁶.

2. العلاقة بين مستوى المهارات ومستوى الدخل

- كلما زادت المعرفة والمهارات التي يمتلكها الفرد، زادت فرص حصوله على وظيفة ذات راتب مرتفع.
- الشركات تميل إلى دفع رواتب أعلى للموظفين الذين يمتلكون مهارات نادرة ومتقدمة¹⁷.

¹³ يعرب، تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات إدارته، 2017، ص 19

¹⁴ عامر، أثر رأس المال البشري في التنبؤ بالطلب باستخدام أساليب التنبؤ النوعية - دراسة تطبيقية، 2018، ص 28

¹⁵ علي، استعمال نموذج الانحدار الذاتي الإبطاء الموزع (ARDL) في تحليل العلاقة السببية بين رأس المال البشري والنتائج المحلي الإجمالي في بيئة الاقتصاد العراقي، 2019، ص 9

¹⁶ عدة، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة قياسية لحالة الجزائر خلال الفترة من 1990 إلى 2020)، 2023، ص 54

¹⁷ ناجي، متطلبات وأسس الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري بالمؤسسات، 2019، ص 24



3. التعليم والتدريب يمثلان استثماراً اقتصادياً

• يرى بيكر أن تكلفة التعليم والتدريب ليست مجرد نفقات، بل استثمارات يمكن أن تحقق عوائد مستقبلية من خلال تحسين فرص العمل وزيادة الإنتاجية.

• هذه الفكرة دفعت الحكومات والشركات إلى الاهتمام ببرامج التطوير المهني والتدريب المستمر كوسيلة لتعزيز رأس المال البشري¹⁸.

4. رأس المال البشري يشمل عوامل غير تعليمية

لا يقتصر رأس المال البشري على التعليم الأكاديمي فقط، بل يشمل الصحة والمهارات الاجتماعية والخبرات العملية حيث أن الأفراد الأصحاء والقادرين على التواصل والابتكار يحققون إنتاجية أعلى¹⁹.

2.4.3 أنواع الاستثمار في رأس المال البشري وفقاً لنظرية بيكر

1. التعليم الرسمي

• يشمل التعليم المدرسي والجامعي والدراسات العليا، وهو أحد أهم أشكال الاستثمار في رأس المال البشري، حيث يؤدي إلى تحسين فرص العمل وزيادة الرواتب.

• الدول التي تستثمر في التعليم تحقق معدلات نمو اقتصادي أعلى بسبب زيادة إنتاجية الأفراد²⁰.

2. التدريب والتطوير المهني

• يتضمن برامج التدريب داخل الشركات، ورش العمل، والدورات المهنية المتخصصة.

• يساعد التدريب المستمر الموظفين على اكتساب مهارات جديدة تواكب متطلبات السوق المتغيرة²¹.

3. الصحة والتغذية

• يعد الاهتمام بالصحة العامة والتغذية عاملاً أساسياً في تحسين أداء الأفراد، حيث أن العمالة الصحية أكثر إنتاجية وأقل عرضة للغياب بسبب الأمراض.

• تشمل الاستثمارات في هذا المجال الرعاية الصحية، التأمين الصحي، وبرامج التوعية الصحية²².

4. الهجرة وتحسين فرص العمل

• يمكن للأفراد زيادة عوائد استثماراتهم في رأس المال البشري من خلال الهجرة إلى أسواق عمل توفر فرصاً أفضل تتناسب مع مهاراتهم.

¹⁸ قسوم، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة (2000-2020)، 2022، ص 17

¹⁹ عبده، مقومات تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة، 2021، ص 16

²⁰ سلمى، الاستدامة التنظيمية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية، 2024، ص 24

²¹ ماجد، انعكاس التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية: دراسة استكشافية لآراء قيادات الجامعات في الجامعات العراقية، 2022، ص 28

²² نجوى، دراسة لأثر رأس المال الاجتماعي والاستدامة الاجتماعية في سلاسل التوريد على الاستدامة الاقتصادية والتكامل التشغيلي والمعلوماتي لسلاسل التوريد مع تحليل الوساطة التفاعلية للأداء البيئي: دراسة حالة على صناعة البصل، 2024، ص 25



• تعتبر الهجرة وسيلة لاستغلال رأس المال البشري بشكل أكثر كفاءة عندما يكون هناك نقص في الفرص الاقتصادية في بلد معين²³.

2.4.4 تأثير نظرية بيكر على المنظمات

1. تحسين الأداء والإنتاجية

- عندما تستثمر الشركات في تدريب موظفيها، يتحسن أداء العاملين، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات والإنتاجية الإجمالية.
- يتيح ذلك للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية أقوى في السوق²⁴.

2. تعزيز القدرة التنافسية

- المنظمات التي تهتم بتطوير مهارات موظفيها تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والمنافسة في السوق.
- الشركات التي تستثمر في رأس المال البشري تكون أكثر ابتكارًا وقدرة على تحقيق النمو المستدام²⁵.

3. تقليل تكاليف التوظيف والدوران الوظيفي

- الموظفون الذين يحصلون على فرص تدريب وتطوير يكونون أكثر ولاءً للشركة مما يقلل من معدل دوران العمالة وتكاليف التوظيف المتكررة.
- بيئة العمل الجاذبة التي تركز على التطوير المهني تساعد في الاحتفاظ بالموهب وتعزيز الرضا الوظيفي²⁶.

2.4.5 العلاقة بين نظرية بيكر والاستدامة التنظيمية

تساعد نظرية بيكر في تعزيز استدامة المنظمات من خلال:

- تحقيق نمو اقتصادي مستدام عبر تحسين مهارات القوى العاملة.
- تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمات عبر الاستثمار في تطوير المهارات.
- تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية من خلال تحسين بيئة العمل وجودة الحياة للموظفين²⁷.

3. علاقة رأس المال البشري بالاستدامة

3.1 أثر استثمار رأس المال البشري على الابتكار

يُعد الاستثمار في رأس المال البشري عاملاً حاسماً في تعزيز الابتكار داخل المنظمات، حيث يُمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم على الإبداع والمشاركة الفعالة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات. فكلما ازدادت المعرفة والمهارات التي يكتسبها الموظفون ازدادت قدرتهم

²³ سمير، دور الاستثمار في رأس المال البشري في دعم الاستدامة بالمؤسسة الاقتصادية في ظل جائحة كوفيد-19، 2019، ص 17

²⁴ شهرزاد، لاقتصاد الدائري كتوجه عالمي معاصر لتحقيق الاستدامة: إضاءة على بعض التجارب الدولية، 2022، ص 19

²⁵ محمد، آليات تفعيل الأسس الاقتصادية للاستدامة في مناطق التراث العمراني (القاهرة التاريخية نموذجاً)، 2020، ص 28

²⁶ سفيان، الإدارة المتكاملة للنفايات لتعزيز الاستدامة البيئية – دراسة حالة شركة "بيئة"، 2022، ص 25

²⁷ عبد الناصر، الاستدامة التنظيمية: التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد، 2024، ص 24



على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات، والتكيف مع التطورات التكنولوجية، والاستفادة من الفرص الجديدة التي تنشأ في السوق.²⁸

عند استثمار المؤسسات في التعليم والتدريب المستمر لموظفيها فإنها لا تكتفي فقط بتحسين أدائهم بل تُسهم أيضاً في بناء ثقافة الابتكار داخل المنظمة. يشمل هذا الاستثمار تطوير المهارات التحليلية والإبداعية وتعزيز قدرة الموظفين على التفكير النقدي وتمكينهم من استخدام أحدث التقنيات والأدوات الحديثة في العمل. كما أن توفير فرص البحث والتطوير داخل المنظمة يُتيح للموظفين إمكانية التجربة، مما يزيد من احتمالية اكتشاف أفكار جديدة وتحويلها إلى حلول عملية قابلة للتنفيذ.²⁹

علاوة على ذلك، فإن وجود بيئة عمل داعمة تُحفز على الابتكار، وتُشجع الموظفين على طرح أفكارهم دون خوف من الفشل، يُعزز من ثقافة الإبداع داخل المنظمة. فالشركات التي تمنح موظفيها حرية أكبر في اتخاذ القرارات، وتجعلهم جزءاً من عملية تطوير المنتجات والخدمات، تكون أكثر قدرة على تحقيق الابتكار المستدام، مما يُسهم في تعزيز قدرتها التنافسية في السوق.³⁰

3.2 تحسين الأداء التنظيمي

يُسهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق تحسين شامل في الأداء التنظيمي، حيث يؤدي تطوير قدرات الموظفين إلى رفع كفاءة العمليات الداخلية، وتعزيز الإنتاجية، وتحقيق الجودة العالية. فالمنظمات التي تُركز على تنمية مواردها البشرية تتمكن من بناء فرق عمل قوية قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية، كما يُصبح لديها القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية بسهولة أكبر.³¹

1. زيادة الإنتاجية

تُعد زيادة الإنتاجية أحد الأهداف الرئيسية لأي منظمة تسعى للنمو والاستدامة. يُساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الإنتاجية من خلال تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة أعلى، وتقليل الوقت والجهد اللازم لإنجاز المهام. كما أن التدريب المستمر والتطوير المهني يُسهم في رفع مستوى الدقة والسرعة في تنفيذ العمليات، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل بموارد أقل.³²

2. تحسين الجودة

تلعب جودة المنتجات والخدمات دوراً محورياً في نجاح المؤسسات، حيث تؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء وولائهم. عندما تستثمر المنظمات في تطوير مهارات موظفيها، فإنها تضمن تقديم منتجات وخدمات ذات جودة أعلى، حيث يكون لدى الموظفين القدرة على تطبيق معايير الجودة بدقة، والالتزام بالممارسات المثلى في مجالاتهم.³³

بالإضافة إلى ذلك، يُساعد تطوير رأس المال البشري في تحسين عمليات المراقبة والجودة داخل المنظمة، مما يُسهم في تقليل الأخطاء وتحقيق مستويات أداء أعلى. فالمنظمات التي تركز على

²⁸ سلمى، الاستدامة التنظيمية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية، 2024، ص 18

²⁹ منال، أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية، 2023، ص 29

³⁰ عبد الرحمن، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بناء الثقافة الاتصالية وتنمية رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية

العمومية الجزائرية، 2023، ص 24

³¹ عامر، أثر رأس المال البشري في التنبؤ بالطلب باستخدام أساليب التنبؤ النوعية - دراسة تطبيقية، 2018، ص 18

³² عبده، مقومات تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة، ص 2021

³³ رباب، مساهمة تراكم رأس المال البشري في النمو الاقتصادي، 2014، ص 19



تدريب موظفيها على أفضل معايير الجودة والتقنيات الحديثة تكون أكثر قدرة على تلبية توقعات العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.³⁴

3.3 الاحتفاظ بالمواهب ورفع الإنتاجية

يُعتبر الاحتفاظ بالمواهب من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات في بيئة الأعمال الحديثة، حيث تسعى الشركات الكبرى لاستقطاب الكفاءات، مما يجعل من الضروري أن تخلق المؤسسات بيئة عمل جاذبة تُحفز الموظفين على البقاء والاستمرار في تقديم الأداء العالي.³⁵

3.3.1 بيئة العمل المحفزة

تلعب بيئة العمل دورًا محوريًا في تحسين تجربة الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي، حيث تسهم السياسات التي تُركز على رفاهية الموظفين، مثل برامج التوازن بين العمل والحياة، والمكافآت، والاعتراف بإنجازاتهم، في زيادة ولائهم للمؤسسة. كما أن توفير فرص للنمو المهني والتطوير الشخصي يُشجع الموظفين على البقاء في المنظمة لفترات أطول، مما يقلل من معدلات الاستقالات، ويحد من التكاليف المرتبطة بتوظيف وتدريب موظفين جدد.³⁶

إن بناء بيئة عمل تعزز التعاون والتواصل الفعال بين الفرق المختلفة يُسهم أيضًا في رفع الإنتاجية، حيث يؤدي التعاون بين الموظفين إلى تحسين تدفق المعلومات، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي. كما أن تعزيز المرونة في العمل، مثل السماح بالعمل عن بُعد أو تبني أنماط عمل مرنة، يُساعد في تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.³⁷

3.4 التأثير على جودة القرارات الاستراتيجية

تُعد جودة القرارات الاستراتيجية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها على المدى الطويل. يُمكن للاستثمار في رأس المال البشري أن يُحسن من جودة هذه القرارات، حيث يُسهم تطوير مهارات الموظفين في تعزيز قدراتهم على التحليل والتفكير الاستراتيجي، مما يُساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وتحليل عميق للسوق.³⁸

3.4.1 تحسين اتخاذ القرارات

تؤثر جودة اتخاذ القرارات بشكل مباشر على كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث يُمكن للقرارات المبنية على أسس علمية واستراتيجية مدروسة أن تُحقق نتائج إيجابية ومستدامة. عندما تستثمر المؤسسات في تطوير موظفيها، فإنها تُسهم في تحسين مهاراتهم في تحليل البيانات، وتقييم المخاطر، واتخاذ القرارات بناءً على منهجيات علمية دقيقة.³⁹

إضافة إلى ذلك، فإن تعزيز قدرات الموظفين في مجالات مثل التفكير النقدي، وتحليل الاتجاهات السوقية، والتخطيط الاستراتيجي، يُساعد في تحسين جودة القرارات المتخذة على جميع المستويات الإدارية. كما أن بناء فرق متعددة التخصصات يُسهم في إثراء عملية اتخاذ القرار من خلال دمج وجهات نظر مختلفة، مما يؤدي إلى حلول أكثر شمولية وفعالية.⁴⁰

³⁴ عبد، المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في الاستدامة التنظيمية، 2023، ص 22

³⁵ محمد، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة، 2024، ص 24

³⁶ بشري، دور إدارات الإعلام التربوي للمؤسسات التربوية في تحقيق ثقافة الاستدامة الاقتصادية، 2024

³⁷ أسماء، التنوع الاقتصادي مدخل لإرساء الاستدامة الاقتصادية في دول مجلس التعاون الخليجي، 2021، ص 24

³⁸ محمد، دور صناديق التأمين الخاصة في تحقيق مؤشرات التنمية المستدامة وأهم المشكلات التي تواجهها، 2024، ص 16

³⁹ شهرزاد، الاقتصاد الدائري كتوجه عالمي معاصر لتحقيق الاستدامة، 2022، ص 14

⁴⁰ محمد، آليات تفعيل الأسس الاقتصادية للاستدامة في مناطق التراث العمراني، 2020، ص 24



يُعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من العوامل الأساسية التي تُمكن المنظمات من تحقيق الابتكار، وتعزيز الأداء التنظيمي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية. من خلال تطوير مهارات الموظفين وخلق بيئة عمل محفزة وتشجيع ثقافة الابتكار يُمكن للمؤسسات تحقيق استدامة النمو والنجاح في بيئة الأعمال التنافسية. إن التركيز على تنمية رأس المال البشري لا يُعد مجرد استثمار في الأفراد، بل هو استثمار استراتيجي يُعزز من قدرة المنظمة على المنافسة والريادة في السوق.⁴¹

4. التحديات التي تواجه المنظمات في الاستثمار في رأس المال البشري

يُعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النمو والاستدامة داخل المنظمات، إلا أن العديد من المؤسسات تواجه تحديات تعيق جهودها في هذا المجال. تتنوع هذه التحديات بين العوامل الاقتصادية والمالية والتنوع الثقافي داخل بيئة العمل والتطورات التكنولوجية المتسارعة. وتؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على قدرة المنظمات على توفير بيئة عمل محفزة وتدريب فعال للموظفين، مما يستلزم تبني استراتيجيات متقدمة للتغلب عليها وتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية المتاحة.⁴²

4.1 التحديات الاقتصادية والمالية

تُعد التحديات الاقتصادية والمالية من أبرز العقبات التي تواجه المنظمات عند الاستثمار في رأس المال البشري. تتطلب برامج التدريب والتطوير المهني وتقديم الحوافز واستقطاب المواهب المتميزة وموارد مالية ضخمة مما قد يكون عبئاً على المؤسسات، خاصة تلك التي تعاني من ميزانيات محدودة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأوضاع الاقتصادية غير المستقرة والتقلبات المالية تؤثر على قرارات الاستثمار في الموارد البشرية، حيث قد تضطر بعض الشركات إلى تقليص الإنفاق على التدريب والتطوير أثناء الأزمات المالية.⁴³

4.1.1 الميزانيات المحدودة

تشكل الميزانيات المحدودة عائقاً رئيسياً أمام قدرة المنظمات على تطوير رأس المال البشري. فالاستثمار في التدريب والتطوير يتطلب تخصيص ميزانيات كافية لتمويل الدورات التدريبية وتقديم حوافز للموظفين وتوفير بيئة عمل مناسبة للنمو المهني. ومع ذلك، فإن العديد من الشركات خاصة الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبة في تخصيص الموارد اللازمة لهذا الغرض بسبب قيود مالية، مما يؤدي إلى ضعف جودة التدريب أو تقليص عدد البرامج التدريبية المتاحة.⁴⁴

لمواجهة هذا التحدي، تلجأ بعض المنظمات إلى استراتيجيات بديلة مثل:

- استخدام التدريب الإلكتروني: حيث يتم اللجوء إلى الدورات التدريبية عبر الإنترنت لتقليل التكاليف مقارنة بالتدريب التقليدي.
- الشراكة مع المؤسسات الأكاديمية: التعاون مع الجامعات ومراكز البحث لتقديم برامج تدريبية بتكلفة منخفضة أو مدعومة.

⁴¹ المصدر نفسه

⁴² يعرب، تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات إدارته، 2017، ص 20

⁴³ المصدر السابق

⁴⁴ يوسف، انعكاس محددات الإفصاح عن الاستدامة على القيمة السوقية للوحدات الاقتصادية، 2023، ص 24



• تبني نموذج التعلم داخل المنظمة: تشجيع الموظفين على تبادل الخبرات من خلال ورش عمل داخلية دون الحاجة إلى إنفاق مبالغ طائلة على مدربين خارجيين⁴⁵.

4.1.2 الاختلافات الثقافية والتنوع

أدى توسع العولمة إلى زيادة التنوع الثقافي داخل المنظمات، حيث يعمل الموظفون من خلفيات ثقافية مختلفة ضمن بيئات عمل متعددة الجنسيات. وعلى الرغم من أن التنوع الثقافي يمكن أن يكون مصدرًا للإبداع والابتكار، إلا أنه قد يسبب تحديات كبيرة في إدارة الموارد البشرية، مثل صعوبات في التواصل، وفروقات في أنماط العمل، وصراعات داخل بيئة العمل بسبب الاختلافات في القيم والعادات⁴⁶.

4.1.3 إدارة التنوع الثقافي

تُعد إدارة التنوع الثقافي داخل بيئات العمل تحديًا أساسيًا للمنظمات، حيث تتطلب سياسات واضحة لضمان تكافؤ الفرص بين الموظفين وتعزيز التعاون بينهم. بعض التحديات التي تواجه المنظمات في هذا السياق تشمل:

- **الحواجز اللغوية:** تؤثر الفروقات اللغوية على قدرة الموظفين على التواصل بفعالية، مما قد يؤدي إلى سوء الفهم وانخفاض الإنتاجية.
- **التباين في أساليب القيادة والإدارة:** تختلف طرق الإدارة من ثقافة إلى أخرى، حيث قد يفضل بعض الموظفين أساليب القيادة التشاركية، في حين يفضل آخرون القيادة التقليدية القائمة على التوجيه المباشر.
- **التمييز والتحيز غير الواعي:** قد تواجه بعض الفئات تحديات في الحصول على فرص متكافئة بسبب التحيزات غير المقصودة في عمليات التوظيف أو الترقيات⁴⁷.
- **الحل لهذه المشكلات،** يمكن للمنظمات اتخاذ تدابير مثل:
- **تقديم برامج تدريبية حول التنوع الثقافي** لزيادة وعي الموظفين بأهمية التعايش والتواصل الفعال مع الزملاء من خلفيات مختلفة.
- **إنشاء سياسات واضحة لمكافحة التمييز والتحيز** لضمان بيئة عمل عادلة وشاملة للجميع.
- **تشجيع العمل الجماعي متعدد الثقافات** لتعزيز التعاون والتبادل الثقافي بين الموظفين⁴⁸.

4.2 التحديات التقنية والتكنولوجية

مع التطور السريع للتكنولوجيا، تواجه المنظمات تحديات مستمرة في التكيف مع الأدوات والأنظمة الحديثة، مما يجعل الاستثمار في رأس المال البشري أكثر تعقيدًا. تحتاج المؤسسات إلى ضمان أن موظفيها يمتلكون المهارات الرقمية والمعرفية اللازمة للتعامل مع الابتكارات التقنية، لكن سرعة التطورات التكنولوجية تجعل هذا الأمر أكثر صعوبة، حيث تصبح بعض المهارات قديمة بسرعة، مما يستلزم تدريبًا مستمرًا ومكثفًا⁴⁹.

4.2.1 التحولات التكنولوجية المستمرة

⁴⁵ محمد، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية، 2024، ص 22

⁴⁶ منال، أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية، 2023، ص 20

⁴⁷ بلال، واقع الاستثمار في رأس المال الفكري والبشري، 2023، ص 14

⁴⁸ منال، أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية، 2023

⁴⁹ سلمى، الاستدامة التنظيمية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية، 2024، ص 21



أحد أكبر التحديات التي تواجه المنظمات هو الحاجة إلى تحديث مهارات الموظفين باستمرار لمواكبة التغيرات التكنولوجية. مع ظهور تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، أصبح من الضروري تزويد الموظفين بالمعرفة والأدوات اللازمة لاستخدام هذه التقنيات بفعالية⁵⁰.

تحديات التحولات التكنولوجية تشمل:

- مقاومة التغيير: قد يشعر بعض الموظفين بعدم الارتياح تجاه استخدام التكنولوجيا الجديدة أو الخوف من أن تحل محل وظائفهم، مما يؤدي إلى مقاومة التحول الرقمي.
- الفجوة المهارية: قد لا يكون لدى الموظفين المهارات التقنية المطلوبة، مما يجعل من الضروري توفير برامج تدريبية مكثفة لتطوير قدراتهم.
- ارتفاع تكاليف التدريب التقني: تتطلب بعض التقنيات الحديثة تدريباً مكلفاً، مما يمثل عبئاً على ميزانيات الشركات، خاصة الصغيرة والمتوسطة⁵¹.

لحل هذه المشكلات، يمكن للمنظمات:

- إطلاق برامج تدريب مستمرة لمواكبة أحدث التطورات التقنية.
- تعزيز ثقافة التعلم الذاتي وتشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم من خلال الموارد المتاحة عبر الإنترنت.
- تقديم حوافز للموظفين الذين يتبنون التكنولوجيا الجديدة ويطورون مهاراتهم الرقمية⁵².

تواجه المنظمات تحديات متعددة في الاستثمار في رأس المال البشري، تشمل القيود المالية، وإدارة التنوع الثقافي، ومواكبة التحولات التكنولوجية المستمرة. ورغم هذه العقبات، يمكن التغلب عليها من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة مثل تعزيز التعلم الإلكتروني، وتحسين سياسات التنوع والشمول، والاستثمار في التدريب التقني المستمر. إن التعامل مع هذه التحديات بفعالية يساهم في خلق بيئة عمل مستدامة، تعزز من قدرات الموظفين، وترفع من أداء المنظمة على المدى الطويل.

الاطار العملي

1. المنهجية المستخدمة:

- منهج كمي: استخدام استبيانات لجمع البيانات وتحليل العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وأداء المنظمة.
- منهج نوعي: إجراء مقابلات مع قادة المنظمات وموظفيها لفهم التأثيرات الثقافية والتنظيمية.
- منهج مختلط: دمج المنهجين للحصول على رؤية شاملة.

2. العينة:

- اختيار العينة: عينة من موظفي المنظمات التي تستثمر في تطوير رأس المال البشري (تدريب، مهارات، تنمية).

50 اسماء، التنوع الاقتصادي مدخل لإرساء الاستدامة الاقتصادية في دول مجلس التعاون الخليجي، 2021، ص 24

51 يوسف، آليات تفعيل الأسس الاقتصادية للاستدامة في مناطق التراث العمراني، 2020، ص 17

52 ماجد، انعكاس التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية، 2022، ص 28



• **حجم العينة:** عينة متنوعة وكبيرة بما يكفي لتكون ممثلة لجميع الفئات التنظيمية.

3. طرق البحث:

- **استبيانات:** لجمع بيانات كمية عن تأثير التدريب والتنمية على استدامة المنظمة.
- **مقابلات:** للحصول على رؤى نوعية من الموظفين والإدارة حول أثر هذه الاستثمارات.
- **مراجعات وثائقية:** تحليل التقارير الداخلية لقياس تأثير البرامج المتعلقة بتطوير رأس المال البشري.

4. الاستبيانات والإحصائيات المأخوذة من البيانات:

تم جمع البيانات من خلال استبيانات مفصلة تهدف إلى قياس تأثير استثمار رأس المال البشري في مختلف الجوانب الوظيفية والاستدامة التنظيمية. تركز هذه الاستبيانات على تقييم مستوى التدريب المتاح للموظفين، تأثير التدريب على الأداء الوظيفي، والارتباط بين تدريب الموظفين واستدامة المنظمة. فيما يلي التفاصيل التي تم جمعها من الاستبيانات:

1. استبيان تقييم استثمار رأس المال البشري في التدريب والتطوير المهني

السؤال: إلى أي مدى تتوفر برامج التدريب والتطوير المهني في منطقتك؟

الاجابة	النسبة المئوية
غير متوفر	5%
متوفر بشكل جزئي	10%
متوفر بشكل جيد	25%
متوفر بشكل كبير	40%
متوفر بشكل كامل	20%

تعتبر برامج التدريب والتطوير من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الشركات لتعزيز مهارات موظفيها وتحسين إنتاجيتهم. تشير النتائج إلى أن 60% من الموظفين يرون أن البرامج التدريبية متوفرة بشكل جيد إلى كامل. وهذا يعني أن المنظمة توفر مستوى جيداً من الفرص لتطوير مهارات الموظفين، وهو أمر مهم لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

• **5% من الموظفين** الذين اختاروا "غير متوفر" قد يواجهون تحديات في مجال التدريب، مما قد يؤدي إلى قلة التحفيز أو نقص المهارات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.

• **25% من الموظفين** يشعرون أن التدريب متاح بشكل جيد، وهو ما يدل على وجود فرص للتوسع والتحسين.

2. استبيان تأثير استثمار رأس المال البشري على الأداء الشخصي للموظف

السؤال: كيف تقيم تأثير استثمار رأس المال البشري على أدائك الشخصي في العمل؟

الاجابة	النسبة المئوية
ليس له تأثير	4%
تأثير طفيف	8%
تأثير متوسط	20%
تأثير ملحوظ	38%



تأثير كبير	30%
------------	-----

التدريب والاستثمار في رأس المال البشري له تأثير كبير على الأداء الشخصي للموظفين. تظهر البيانات أن 68% من الموظفين يرون أن تأثير التدريب على أدائهم الشخصي كبير أو ملحوظ. وهذا يشير إلى أن الموظفين الذين يتلقون التدريب المستمر يظهرون تحسناً في أدائهم الوظيفي.

• 4% من الموظفين الذين يشعرون بعدم وجود تأثير على أدائهم قد يعانون من قلة الدعم أو التدريب في مجالاتهم، مما يؤثر على أداء المنظمة.

• 38% من الموظفين يشعرون أن التدريب كان له تأثير ملحوظ على أدائهم، بينما يعترف 30% من المشاركين بأن التدريب كان له تأثير كبير جداً على أدائهم الشخصي. وهذا يعكس بوضوح أن استثمار رأس المال البشري يؤدي إلى تحسن ملحوظ في الكفاءة الفردية.

3. استبيان تأثير استثمار رأس المال البشري على استدامة المنظمة

السؤال: إلى أي مدى ترى أن استثمار رأس المال البشري يساهم في استدامة المنظمة؟

الاجابة	النسبة المئوية
لا يوجد تأثير	3%
تأثير طفيف	5%
تأثير متوسط	12%
تأثير ملحوظ	40%
تأثير كبير	40%

من المهم أن نلاحظ أن استثمار رأس المال البشري له تأثير كبير على استدامة المنظمة. أظهرت البيانات أن 80% من الموظفين يعتبرون أن الاستثمار في رأس المال البشري له تأثير ملحوظ أو كبير في استدامة المنظمة. هذا يوضح أن تحسين المهارات والقدرات البشرية يؤثر بشكل إيجابي على قدرة المنظمة على النمو والابتكار في بيئة العمل المتغيرة.

• 40% من الموظفين شعروا أن لهذا الاستثمار تأثيراً كبيراً على استدامة المنظمة، ما يعكس فهماً واسعاً لدى الموظفين لأهمية التدريب في تحسين الأداء المؤسسي.

• 3% فقط لم يروا أي تأثير، ما يدل على وجود فجوة قد تحتاج إلى دراسة أسبابها.

4. استبيان توزيع الموظفين حسب مستوى التعليم والتدريب المتاح

السؤال: ما هو مستوى التدريب المتاح لك في المنظمة؟

الاجابة	النسبة المئوية
لا يوجد تدريب	10%
تدريب جزئي	30%
تدريب متكامل	60%

تُظهر هذه البيانات أن 60% من الموظفين يتلقون تدريباً متكاملاً، مما يضمن أنهم مجهزون بالمعرفة والمهارات المطلوبة للقيام بأدوارهم بشكل فعال. ومع ذلك، تشير نسبة 10% من الموظفين إلى أن التدريب غير متاح لهم، مما يسلب الضوء على الحاجة إلى توسيع نطاق برامج التدريب لتشمل جميع الموظفين.



30% من الموظفين يتلقون تدريباً جزئياً، وهذا قد يعني أنهم يحصلون على بعض التدريب لكن ليس بما فيه الكفاية لتحقيق كفاءة كاملة في عملهم.

5. استبيان تأثير التدريب على رضا الموظفين الوظيفي

السؤال: كيف تؤثر برامج التدريب على رضاك الوظيفي؟

الاجابة	النسبة المئوية
غير راضٍ	3%
راضٍ إلى حد ما	7%
راضٍ إلى حد كبير	15%
راضٍ بشكل كامل	45%
راضٍ بشكل كبير جداً	30%

النتائج تشير إلى أن أغلب الموظفين يشعرون بالرضا الكبير عن برامج التدريب، حيث 75% منهم راضون بشكل كامل أو كبير جداً. هذا يدل على أن البرامج التدريبية تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الرضا الوظيفي، مما يزيد من التزام الموظفين بأعمالهم ويقلل من معدلات الاستقالة 3% فقط من الموظفين غير راضين عن التدريب، وهو رقم منخفض يدل على فاعلية البرامج المتاحة.

نتائج الجداول:

1. توفر برامج التدريب والتطوير المهني:

أظهرت البيانات أن 60% من الموظفين يجدون أن برامج التدريب متوفرة بشكل جيد إلى كامل. هذه النتيجة تدل على أن المنظمة تولي اهتماماً كبيراً لتطوير مهارات موظفيها. ومع ذلك، هناك حاجة لتحسين التغطية وتوسيع نطاق التدريب ليشمل الموظفين الذين لا يحصلون على التدريب أو يحصلون على تدريب جزئي.

2. تأثير التدريب على الأداء الشخصي للموظف:

أظهرت النتائج أن 68% من الموظفين يعتقدون أن التدريب له تأثير كبير أو ملحوظ على أدائهم الشخصي. وهذا يدل على فعالية التدريب في تحسين الأداء الوظيفي والمهارات الشخصية. بينما تعتبر نسبة 4% من الموظفين أنه لا يوجد تأثير، ما يشير إلى فجوة محتملة في الدعم أو نوعية التدريب المقدم.

3. تأثير استثمار رأس المال البشري على استدامة المنظمة:

تبين أن 80% من الموظفين يعتقدون أن الاستثمار في رأس المال البشري له تأثير ملحوظ أو كبير على استدامة المنظمة. هذا يعكس الوعي الكبير بأهمية التدريب في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والسوق المتغير. كما أن نسبة 3% التي ترى أن الاستثمار في رأس المال البشري لا يؤثر، يجب أن تُحلل بشكل أعمق لفهم السبب.

4. مستوى التدريب المتاح للموظفين:

60% من الموظفين يتلقون تدريباً متكاملاً، بينما يتلقى 30% تدريباً جزئياً فقط، مما يشير إلى أن هناك فجوة في مستوى التدريب المقدم لبعض الموظفين. كما أن 10% من الموظفين لا يتلقون أي تدريب، وهو أمر يستدعي معالجة سريعة لضمان تطور الموظفين على جميع المستويات.

5. تأثير التدريب على رضا الموظفين الوظيفي:



أظهرت النتائج أن 75% من الموظفين راضون بشكل كامل أو كبير جدًا عن التدريب المتاح. يشير ذلك إلى أن التدريب يسهم بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام بالمنظمة، مما يقلل من معدلات الاستقالة. كما أن نسبة 3% فقط من الموظفين غير راضين عن التدريب، مما يعكس فعالية البرامج بشكل عام.

الاستنتاجات العامة للبحث:

1. أهمية رأس المال البشري في استدامة المنظمة: أثبت البحث أن استثمار رأس المال البشري، من خلال التدريب والتطوير المهني، له تأثير كبير على استدامة المنظمة. 80% من الموظفين يعتبرون أن هذا الاستثمار له تأثير ملحوظ أو كبير في استدامة المنظمة، مما يعكس أهمية تحسين المهارات والقدرات البشرية لتحقيق التكيف والنمو المستدام.
2. تحسين الأداء الفردي للموظفين: أظهرت النتائج أن 68% من الموظفين يشعرون بتأثير كبير أو ملحوظ على أدائهم الشخصي نتيجة للاستثمار في رأس المال البشري، مما يعزز فعالية التدريب في تحسين الأداء الفردي وزيادة الإنتاجية.
3. تحديات في توفير التدريب الشامل: رغم أن 60% من الموظفين يحصلون على تدريب متكامل، إلا أن 10% منهم لا يحصلون على أي تدريب، ما يشير إلى وجود فجوة في توفير برامج التدريب لجميع الموظفين. وهذا يحتاج إلى تحسين التغطية وتوسيع نطاق التدريب ليشمل جميع الفئات.
4. الرضا الوظيفي وتحسين الالتزام: أظهرت النتائج أن 75% من الموظفين راضون بشكل كبير أو كامل عن برامج التدريب، مما يدل على أن التدريب يساهم في زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي يساهم في تعزيز التزام الموظفين وتقليل معدلات الاستقالة.
5. ضرورة توسيع الاستثمار في التدريب: تظهر البيانات أن التوسع في برامج التدريب يمكن أن يساعد في تحسين الأداء الكلي للمنظمة. يجب أن تعمل المنظمات على ضمان حصول جميع الموظفين على فرص تدريب متكامل لتعزيز الكفاءة الفردية ورفع مستوى التنافسية المؤسسية.

التوصيات:

1. توسيع نطاق التدريب ليشمل جميع الموظفين: من الضروري أن يتم توفير التدريب لجميع الموظفين دون استثناء، بما في ذلك أولئك الذين لا يحصلون على التدريب حاليًا، لضمان تحسين أداء الجميع وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات.
2. زيادة الاستثمار في التدريب المهني المستمر: يوصى بزيادة الميزانيات المخصصة للتدريب والتطوير المهني، بهدف تعزيز مهارات الموظفين بشكل مستمر والتأكد من تطوير كفاءاتهم بما يتماشى مع احتياجات المنظمة المتغيرة.
3. التركيز على تحسين بيئة العمل: يجب أن تواصل المنظمات توفير بيئة عمل تحفيزية تشجع على التعلم المستمر وتعزز من قدرة الموظفين على الابتكار والإبداع، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
4. تحليل الفجوات في التدريب: يُنصح بإجراء دراسات دورية لفهم الفجوات في برامج التدريب المتاحة وتحليل أسباب عدم استفادة بعض الموظفين من التدريب، وتوفير حلول لتوسيع نطاق التدريب ليشمل الفئات المستبعدة.
5. تشجيع القيادة على الاستثمار في رأس المال البشري: ينبغي للمنظمات تشجيع القيادة العليا على تخصيص المزيد من الموارد للاستثمار في رأس المال البشري، وخصوصًا في المجالات المتعلقة بالتدريب والتطوير، لتعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والنمو المستدام.



المصادر:

1. العامري، عامر عبد اللطيف، والصباغ، عزام عبد الوهاب. (2018). أثر رأس المال البشري في التنبؤ بالطلب باستخدام أساليب التنبؤ النوعية - دراسة تطبيقية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (54)، 31-62. Retrieved from الجامعة <https://www.iraqoj.net/iasj/article/148185>
2. حبيب، علي سلمان، وحسن، حسن جمال. (2019). استعمال أنموذج الانحدار الذاتي الإبطاء الموزع (ARDL) في تحليل العلاقة السببية بين رأس المال البشري والنتائج المحلي الإجمالي في بيئة الاقتصاد العراقي. مجلة الإدارة والاقتصاد، (31)، 8، 506-536. Retrieved from <https://www.iraqoj.net/iasj/article/175207>
3. السعيد، يعرب عدنان، ومعارض، هديل سعدون. (2017). تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات إدارته. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (101)، 23، 178-202. Retrieved from <https://www.iraqoj.net/iasj/article/135101>
4. نوري، بلال، مكطوف، هنادي صكر، البياتي، ميرة شكر ولي، & جبوري، ندى إسماعيل. (2023). واقع الاستثمار في رأس المال الفكري والبشري. مجلة الكنوز العلمية، (1)، 7، 46-57. <https://www.iraqoj.net/iasj/article/277325>
5. صالح، أحمد علي. (بدون تاريخ). إدارة رأس المال البشري: مطارات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار. مكتبة كل الكتب.
6. شايب، يمين. (2016). دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التنمية المستدامة. جامعة الجزائر <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/24443>
7. رزيقي، عدة، & روبية، ياسر. (2023). دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة قياسية لحالة الجزائر خلال الفترة من 1990 إلى 2020). مذكرة ماستر، جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت. جامعة بلحاج بوشعيب.
8. ليتيم، ناجي، & سليمان، عز الدين. (2019). متطلبات وأسس الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري بالمؤسسات. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، (4)، 2، 311-324. <https://asjp.cerist.dz/en/article/99024324>
9. بن طير، عبد الرحمان. (2023). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بناء الثقافة الاتصالية وتنمية رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية - دراسة حالة لمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار. مجلة بحوث في القانون والتنمية، (3)، 2، 267-48. <https://asjp.cerist.dz/en/article/22608267>
10. قسوم ميساوي، الوليد. (2022). أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة (2000-2020): تطبيق نموذج ARDL. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، (1)، 11، 651-626. <https://asjp.cerist.dz/en/article/175311>
11. عبده أحمد، رضا محمد، شاهين، صبري إبراهيم منصور، & كمال الدين، منى محمد مدحت. (2021). مقومات تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة. مجلة الدراسات والبحوث البيئية، (1)، 11، 267-260. <https://doi.org/10.21608/jesr.2021.243687>
12. زروقي، رباب. (2014). مساهمة تراكم رأس المال البشري في النمو الاقتصادي. جامعة ابن خلدون-تيارت <http://dspace.univ-tiaret.dz:80/handle/123456789/8824>



14. الحميدي، منال بنت حسين بن حسن. (2023). أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة الطائف. *مجلة التربية جامعة سوهاج*, [المقالة الأصلية].
<https://doi.org/10.21608/edusohag.2023.310082>
15. محمود، الشيماء محمد راضي، جعفر، هبة الله علي، & أبو زيد، رضا محمود. (2023). أثر الاستدامة التنظيمية الاقتصادية على رضا الموظفين في شركات الطيران. *مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات* [المقالة الأصلية].
https://mfth.journals.ekb.eg/article_280290.html
16. أحمد، عبد الناصر محمد سيد. (2024). الاستدامة التنظيمية: التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*, 8(30)، 248-237.
<https://doi.org/10.21608/ajahs.2024.341695>
17. عبد علي، أنفال نوفل، & عادل، سهير حامد. (2023). المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في الاستدامة التنظيمية: بحث تحليلي. *مجلة كلية التراث الجامعة*, 1(35)، 596-581.
<https://www.iraqoj.net/iasj/article/261087>
18. الریش، سلمي عبد الله حمد. (2024). الاستدامة التنظيمية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*, 8(37)، 334-321.
<https://doi.org/10.21608/jasep.2024.348309>
19. الخميس، فيصل بن عبد الكريم. (2024). واقع الاستدامة التنظيمية في المنظمات العربية. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*, 5(16)، 138-127.
<https://doi.org/10.21608/jinfo.2024.368241>
20. محمود، الشيماء محمد راضي، جعفر، هبة الله علي، & أبو زيد، رضا محمود. (2022). أثر الاستدامة التنظيمية الاجتماعية على التزام الموظفين في شركات الطيران. *مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات*, 6(2)، 236-217.
<https://doi.org/10.21608/mfth.2022.280300>
21. الحسني، محمد هادي باسم، & الميالي، حاكم احسوني. (2024). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية*, 33(2)، 151-121.
<https://www.iraqoj.net/iasj/article/302217>
22. الفتلاوي، ماجد جبار غازي، & عبد العويدي، فرح علي. (2022). انعكاس التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية: دراسة استكشافية لآراء قيادات الجامعات في الجامعات العراقية. *مجلة دراسات الاقتصاد والإدارة العالمية، 18(2)*.
<https://doi.org/10.36325/ghjec.v18i2.13849>
23. محمد، عباس علي. (2020). الاستدامة الاقتصادية: طرق القياس وإمكانية تحقيقها في الاقتصاد العراقي للمدة (2004-2017). *الاقتصادي الخليجي*, 36(43)، 76-41.
<https://www.iraqoj.net/iasj/article/204498>
24. عثمان، بشرى هزاع أحمد. (2024). دور إدارات الإعلام التربوي للمؤسسات التربوية في تحقيق ثقافة الاستدامة الاقتصادية. *مجلة جامعة تعز للبحوث والدراسات*, 39(39).
<https://taiz.edu.ye/tujr/index.php/turj/article/view/46>
25. أحمد، نجوى عبد القادر. (2024). دراسة لأثر رأس المال الاجتماعي والاستدامة الاجتماعية في سلاسل التوريد على الاستدامة الاقتصادية والتكامل التشغيلي والمعلوماتي لسلاسل التوريد مع تحليل الوساطة التفاعلية للأداء البيئي: دراسة حالة على صناعة البصل. *المجلة العربية للإدارة*, 4(2)، 95-68.
https://ajcjc.journals.ekb.eg/article_362784.html
26. بللعماء، أسماء. (2021). التنوع الاقتصادي مدخل لإرساء الاستدامة الاقتصادية في دول مجلس التعاون الخليجي. *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية*, 4(1)، 353-335.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/142228>



27. زاهد، يوسف عادل، جاري، أم.د. أحمد سعد. (2023). انعكاس محددات الإفصاح عن الاستدامة على القيمة السوقية للوحدات الاقتصادية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 48(139).
<https://doi.org/10.31272/jae.i139.1086>
28. فؤاد، محمد، عبد الرحمن، محمد، عبد الرحمن، محمود. (2024). دور صناديق التأمين الخاصة في تحقيق مؤشرات التنمية المستدامة وأهم المشكلات التي تواجهها. *مجلة الدراسات البيئية*،
https://jes.journals.ekb.eg/article_349310.html?lang=ar
29. عزيزي، سمير، سعيدان، شهلة. (2022). دور الاستثمار في رأس المال البشري في دعم الاستدامة بالمؤسسة الاقتصادية في ظل جائحة كوفيد-19: دراسة تطبيقية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة دراسة تطبيقية .
<http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/5964>
30. خلوفي، سفيان. (2022). الإدارة المتكاملة للنفايات لتعزيز الاستدامة البيئية - دراسة حالة شركة "بيئة". *مجلة التحولات الاقتصادية*، 2(2)، 198-178 .
<https://asjp.cerist.dz/en/article/194816>
31. يوسف، محمد محمود عبدالله. (2020). آليات تفعيل الأسس الاقتصادية للاستدامة في مناطق التراث العمراني (القاهرة التاريخية نموذجاً). **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية الدولية*،*
<https://doi.org/10.33193/IJoHSS.16.2020.151>
32. جبابلي، شهرزاد، قحام، وهيبه. (2022). الاقتصاد الدائري كتوجه عالمي معاصر لتحقيق الاستدامة: إضاءة على بعض التجارب الدولية. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، 6(1)، 398-379 .
<https://asjp.cerist.dz/en/article/187775>

الاستبيانات

استبيان حول تأثير استثمار رأس المال البشري في المنظمة

التعليمات: يرجى وضع علامة (✓) داخل المربع الذي يعبر عن رأيك.

1. استبيان تقييم استثمار رأس المال البشري في التدريب والتطوير المهني

السؤال: إلى أي مدى تتوفر برامج التدريب والتطوير المهني في منطمتك؟

- ☐ غير متوفر
- ☐ متوفر بشكل جزئي
- ☐ متوفر بشكل جيد
- ☐ متوفر بشكل كبير
- ☐ متوفر بشكل كامل

2. استبيان تأثير استثمار رأس المال البشري على الأداء الشخصي للموظف

السؤال: كيف تقيم تأثير استثمار رأس المال البشري على أدائك الشخصي في العمل؟

- ☐ ليس له تأثير
- ☐ تأثير طفيف
- ☐ تأثير متوسط
- ☐ تأثير ملحوظ
- ☐ تأثير كبير



3. استبيان تأثير استثمار رأس المال البشري على استدامة المنظمة

السؤال: إلى أي مدى ترى أن استثمار رأس المال البشري يساهم في استدامة المنظمة؟

☐ لا يوجد تأثير

☐ تأثير طفيف

☐ تأثير متوسط

☐ تأثير ملحوظ

☐ تأثير كبير.

4. استبيان توزيع الموظفين حسب مستوى التعليم والتدريب المتاح

السؤال: ما هو مستوى التدريب المتاح لك في المنظمة؟

☐ لا يوجد تدريب

☐ تدريب جزئي

☐ تدريب متكامل

5. استبيان تأثير التدريب على رضا الموظفين الوظيفي

السؤال: كيف تؤثر برامج التدريب على رضاك الوظيفي؟

☐ غير راضٍ

☐ راضٍ إلى حد ما

☐ راضٍ إلى حد كبير

☐ راضٍ بشكل كامل

☐ راضٍ بشكل كبير جدًا