

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر تطوير رأس المال البشري على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي ضمن رؤية 2030

أسم الطالب

فهد نواف المرحوم

232001346

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1. المقدمة:.....	4
1.2. مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	6
1.3. أهمية الدراسة.....	7
1.3.1. على المستوى النظري:.....	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	8
1.4. أسئلة الدراسة.....	9
1.5. أهداف الدراسة.....	9
1.6. فرضيات الدراسة.....	10
1.7. نموذج الدراسة.....	11
1.8. منهجية الدراسة.....	12
1.9. الدراسة الميدانية.....	13
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	14
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.....	1
	6
2.1. المقدمة:.....	17
2.2. المتغير المستقل.....	17
2.3. المتغير التابع.....	25
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	31

33.....	2.5. الخاتمة
35.....	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تسعى الدول الحديثة إلى تحقيق التنمية الشاملة من خلال بناء مؤسسات حكومية فعّالة قادرة على الاستجابة للتحديات المتغيرة، ويُعدّ العنصر البشري الركيزة الأساسية لتحقيق هذه الغاية، إذ يمثل رأس المال البشري المحرك الرئيس للابتكار والإنتاجية والاستدامة التنظيمية، ومع تسارع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في القرن الحادي والعشرين، أصبح تطوير رأس المال البشري ضرورة إستراتيجية لضمان تنافسية المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (Samour et al., 2023)

و تتجه العديد من الحكومات إلى إعادة هندسة هياكلها الإدارية وتطوير الكفاءات الوطنية بما يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة ورؤى الإصلاح الإداري، حيث أثبتت التجارب أن جودة الموارد البشرية هي التي تحدد مستوى الأداء المؤسسي ودرجة التميز في تقديم الخدمات العام ، واتجهت المملكة العربية السعودية إلى تبني رؤية 2030 كإطار استراتيجي شامل يستهدف بناء جهاز حكومي مرن، وتحسين كفاءة الأداء، وتحقيق التحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة والإبداع (Riwu Kore et al., 2024) .

وتُعدّ مبادرات تطوير رأس المال البشري جزءًا محوريًا في هذه الرؤية، إذ تعمل الدولة على تمكين الكوادر الوطنية، وتحفيز الإبداع، وتعزيز الثقافة المؤسسية القائمة على الأداء والنتائج ، ويأتي هذا الاهتمام في ظل

إدراك متزايد بأن رأس المال البشري ليس مجرد مورد إداري، بل هو استثمار طويل الأمد يسهم في تعزيز التميز المؤسسي والريادة الحكومية (علي وآخرون، 2024).

ورغم الجهود المبذولة لتطوير العنصر البشري في القطاع الحكومي من خلال برامج التدريب والتأهيل والتحفيز، إلا أن هناك فجوة واضحة في مدى انعكاس هذه الممارسات على تحسين الأداء المؤسسي، سواء من حيث جودة الخدمات أو الكفاءة التشغيلية أو رضا المستفيدين (الشبلي ومفلح، 2022).

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطوير رأس المال البشري على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي ضمن إطار رؤية المملكة 2030، انطلاقاً من أهمية العنصر البشري كقوة دافعة للتغيير المؤسسي، ومحور أساسي في تحقيق الكفاءة والجودة والاستدامة التنظيمية في الأجهزة الحكومية .

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الحكومية في الوقت الراهن تحديات متزايدة في ظل التحولات التنظيمية والتقنية المتسارعة، الأمر الذي يجعل من تطوير رأس المال البشري ضرورة استراتيجية لضمان تحقيق الأداء المؤسسي الفعال والاستدامة في تقديم الخدمات العامة. وعلى الرغم من إدراك القيادات الإدارية لأهمية العنصر البشري بوصفه المورد الأكثر قيمة في تحقيق التميز المؤسسي، إلا أن كثيراً من المؤسسات لا تزال تعاني من فجوات في ممارسات تطوير الكفاءات والقدرات البشرية، وضعف الربط بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأهداف الأداء المؤسسي (علي وآخرون، 2024).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير الأدبيات إلى أن مفهوم رأس المال البشري قد تناولته العديد من الدراسات من زوايا متعددة، مثل دوره في تحقيق الميزة التنافسية (علي وآخرون، 2024)، وفي دعم التوجه الريادي للمؤسسات التعليمية (غبش والعبسي، 2022)، وفي تعزيز نظم إدارة الأزمات (الموسوي، 2021)، ويلاحظ وجود قصور نظري في الدراسات التي تناولت التكامل بين تطوير رأس المال البشري والأداء المؤسسي ضمن الإطار الحكومي تحديدًا، إذ ركز معظم الباحثين على القطاعات الخاصة أو الأكاديمية دون التوسع في البيئة الإدارية الحكومية ذات الخصوصية التنظيمية، كما أن البحوث السابقة لم تتناول بعمق العلاقة التفاعلية بين أبعاد تطوير رأس المال البشري (التدريب، التحفيز، التمكين، إدارة المعرفة) وبين مؤشرات الأداء المؤسسي كالفاعلية والكفاءة والابتكار المؤسسي. إضافة إلى ذلك، فإن الدراسات العربية نادرًا ما تناولت هذا الموضوع في ضوء التحولات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، مما يشير إلى وجود فجوة معرفية تستدعي الدراسة والتحليل العلمي المعمق...

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، ورغم تبني العديد من الجهات الحكومية لبرامج تدريب وتأهيل الكوادر الوطنية، إلا أن الممارسات التنفيذية لا تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف قياس أثر هذه البرامج على الأداء المؤسسي الفعلي، وغياب مؤشرات دقيقة تربط بين الاستثمار في رأس المال البشري وبين كفاءة الأداء (الشبلي ومفلح، 2022). كما أن بعض المؤسسات الحكومية ما زالت تعتمد على الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية دون تفعيل حقيقي لمفاهيم التطوير الشامل، مثل التمكين الإداري، والتحفيز المعنوي، وإدارة المعرفة المؤسسية (الوادي والنجار، 2022)، وأن ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتطوير وقصور نظم القيادة والتحفيز يمثلان عائقًا أمام تحويل رأس المال البشري إلى قيمة مؤسسية مضافة تنعكس على مؤشرات الأداء وجودة الخدمة العامة.

وهذه الثغرات التطبيقية توضح الحاجة إلى دراسة تحليلية تقيس أثر تطوير رأس المال البشري بشكل منهجي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي ضمن بيئة رؤية 2030 التي تقوم على الكفاءة والحوكمة والتميز المؤسسي.

وتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي للدراسة:

ما أثر تطوير رأس المال البشري على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على أحد المحاور الحيوية لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع الحكومي، والمتمثل في تطوير رأس المال البشري بوصفه أداة استراتيجية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. إذ تشهد البيئة الإدارية في المملكة تحولات عميقة نحو بناء مؤسسات قادرة على المنافسة والابتكار والاستدامة، الأمر الذي يفرض الحاجة إلى دراسات علمية تفسر العلاقة بين تنمية الكوادر البشرية ورفع كفاءة الأداء الحكومي. وتأتي هذه الدراسة لتسد فجوات معرفية وتطبيقية قائمة، وتسهم في تطوير إطار علمي يساعد صناع القرار والباحثين في هذا المجال على فهم أعمق للعلاقة بين رأس المال البشري والأداء المؤسسي..

1.3.1. على المستوى النظري:

✍️ إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بموضوع رأس المال البشري وربطه بمفهوم الأداء المؤسسي في البيئة الحكومية، وهو مجال ما زال محدود التداول في البحوث الأكاديمية العربية.

👉 تقديم إطار نظري متكامل يوضح أبعاد تطوير رأس المال البشري (التدريب، التحفيز، التمكين، إدارة المعرفة) وعلاقتها بمؤشرات الأداء المؤسسي، بما يسهم في بناء نموذج بحثي يمكن اعتماده في دراسات لاحقة.

👉 تعزيز الفهم العلمي لمفهوم الاستثمار في العنصر البشري كعامل محوري في تحقيق التحول الإداري المستدام.

👉 ربط الدراسة بالمبادئ العامة لإدارة الموارد البشرية الحديثة والحوكمة المؤسسية ضمن سياق رؤية 2030، مما يضيف بعداً استراتيجياً للأدبيات الإدارية العربية..

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

👉 دعم صناع القرار في الأجهزة الحكومية بوضع استراتيجيات فعالة لتطوير الكفاءات البشرية بما ينعكس على جودة الأداء المؤسسي.

👉 مساعدة القيادات الإدارية على قياس أثر برامج التدريب والتطوير على كفاءة الأداء ورضا المستفيدين.

👉 اقتراح سياسات عملية لتحسين نظم التحفيز والتمكين داخل المؤسسات الحكومية بما يعزز ثقافة الأداء القائم على النتائج.

👉 توفير مؤشرات تطبيقية يمكن من خلالها تقييم العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق أهداف التحول الوطني.

👉 الإسهام في بناء ثقافة تنظيمية محفزة للابتكار والتعلم المستمر بما يدعم التطوير المؤسسي المستدام في القطاع الحكومي..

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة

ما أثر تطوير رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (تنمية المهارات والمعارف، إدارة المواهب، التمكين والتحفيز الوظيفي) على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في ضوء مستهدفات رؤية 2030؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر تنمية المهارات والمعارف الوظيفية على كفاءة أداء الموظفين، وما مدى انعكاس ذلك على مستوى الأداء المؤسسي؟
2. كيف تسهم إدارة المواهب واستراتيجيات استبقاء الكفاءات في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحسين فاعلية المؤسسات الحكومية؟
3. ما دور التمكين والتحفيز الوظيفي في دعم الالتزام والسلوك الإيجابي والابتكار داخل بيئات العمل الحكومية؟
4. إلى أي مدى يتفاعل كل من تنمية المهارات، وإدارة المواهب، والتمكين والتحفيز في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيدين؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطوير رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (تنمية المهارات والمعارف، إدارة المواهب، التمكين والتحفيز الوظيفي) (على المتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، وذلك في إطار متطلبات التحول الوطني ورؤية المملكة العربية السعودية 2030، وبهدف توضيح الكيفية التي تسهم بها مكونات رأس المال البشري في رفع الكفاءة التنظيمية وتعزيز جودة الخدمات العامة.

ويتفرع من الهدف الرئيس عدة أهداف فرعية، من أبرزها:

1. تحليل أثر تنمية المهارات والمعارف الوظيفية على كفاءة الأداء الفردي ومدى انعكاس ذلك على مستوى الأداء المؤسسي.

2. قياس دور إدارة المواهب واستراتيجيات استبقاء الكفاءات في تحسين الاستقرار الوظيفي ورفع قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهدافها التشغيلية.
3. تقييم أثر التمكين والتحفيز الوظيفي في تعزيز الالتزام الوظيفي ودعم ثقافة الابتكار داخل بيئات العمل الحكومية.
4. استكشاف التفاعل بين الأبعاد الثلاثة لرأس المال البشري وكيف يسهم هذا التفاعل في تحسين الفاعلية التنظيمية وجودة الخدمات الحكومية.
5. تحديد الفروق في مستوى تأثير رأس المال البشري على الأداء المؤسسي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية أو التنظيمية داخل القطاع الحكومي.
6. صياغة تصور تفسيري يوضح آليات تأثير تطوير رأس المال البشري على الأداء المؤسسي في سياق التحول الحكومي المستند إلى رؤية 2030.

1.6. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسة للدراسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (تنمية المهارات والمعارف، إدارة المواهب، التمكين والتحفيز الوظيفي) على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.
- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المهارات والمعارف الوظيفية على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.
- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب واستراتيجيات استبقاء الكفاءات على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.
- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين والتحفيز الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

1.7. نموذج الدراسة

يرتكز نموذج الدراسة المقترح على تحليل العلاقة بين تطوير رأس المال البشري بوصفه متغيراً مستقلاً بأبعاده الثلاثة، وبين تحسين الأداء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً. ويستند النموذج إلى الأدبيات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، ونظريات التطوير التنظيمي، ومتطلبات التحول المؤسسي في القطاع الحكومي ضمن إطار رؤية 2030.

المتغير المستقل: تطوير رأس المال البشري

ويمثل ثلاثة أبعاد رئيسية:

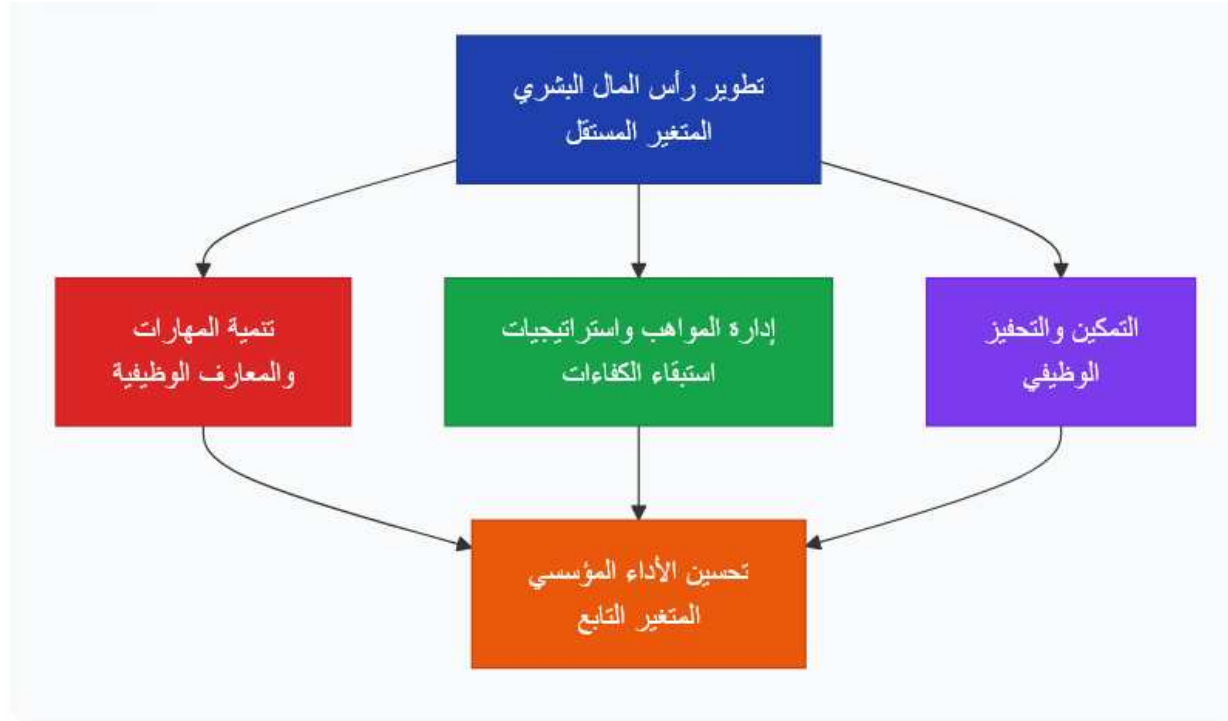
1. تنمية المهارات والمعارف الوظيفية يشمل برامج التدريب، التطوير المهني، رفع الكفاءة، وتحسين القدرات المعرفية.

2. إدارة المواهب واستراتيجيات استبقاء الكفاءات يشمل آليات استقطاب الكفاءات، تطويرها، تحفيزها، وخطط الاحتفاظ بالعناصر المميزة.

3. التمكين والتحفيز الوظيفي يشمل تفويض الصلاحيات، دعم المشاركة، تعزيز المبادرة، ونظم الحوافز.

المتغير التابع: تحسين الأداء المؤسسي

ويشمل الجوانب المرتبطة بالكفاءة التشغيلية، فعالية الإجراءات، جودة الخدمات الحكومية، الاستجابة للمتغيرات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.



1.8. منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف فحص أثر تطوير رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي. وسيتم في هذا الإطار بناء إطار نظري شامل يُتوقع أن يستند إلى الأدبيات الحديثة والدراسات السابقة التي تناولت رأس المال البشري، إدارة المواهب، والتمكين الوظيفي، إضافة إلى الأدبيات المتخصصة في الأداء المؤسسي والحوكمة العامة. كما ستنتم صياغة نموذج مفاهيمي يصوّر العلاقات المتوقعة بين المتغيرات، بما يمكن الباحث من توضيح المسارات السببية التي سيتم اختبارها لاحقاً. وسيُتوقع أيضاً أن يتم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها بصورة دقيقة بما يتناسب مع طبيعة القطاع الحكومي المستهدف.

وفي الجانب الميداني، ستعتمد الدراسة على أداة الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية لجمع البيانات الكمية، حيث ستُصمّم وفق منهجية علمية تتضمن محاور تقيس أبعاد رأس المال البشري ومتغير الأداء المؤسسي. وسيتم التحقق من صدق وثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي واختبارات الصدق البنائي. كما ستُستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل الانحدار المتعدد وتحليل المسار، لاختبار الفرضيات وتحديد قوة واتجاه

العلاقات بين المتغيرات. وسيُتوقع أن تُفسّر النتائج وفق القواعد الإحصائية المعتمدة، مع ربطها بسياق رؤية 2030 ومتطلبات التطوير المؤسسي في القطاع الحكومي.

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد الجهة الحكومية المستهدفة في هذه الدراسة واحدة من المؤسسات المركزية ذات الدور المحوري في منظومة القطاع العام، حيث تتميز ببنية تنظيمية واسعة تشمل إدارات تنفيذية متعددة تتكامل في أداء مهامها التشغيلية والإشرافية. ويتميز هذا المكان بكونه من المؤسسات التي تشهد حراكاً تطویرياً واضحاً في إطار برامج التحول الوطني، الأمر الذي يجعل بيئته الإدارية خصبة لدراسة تطور رأس المال البشري وانعكاسه على الأداء المؤسسي. كما تتسم الجهة بوضوح الهيكل الوظيفي وتنوع مستوياتها الإدارية، بما يعكس مدى تنوع الخبرات والمهارات بين العاملين فيها.

وتضم المؤسسة محل التطبيق عدداً كبيراً من الموظفين ممن يعملون في مجالات متخصصة وإدارات خدمية وفنية تدعم تنفيذ مهامها الاستراتيجية. ويُلاحظ على الجهة اهتمامها المتزايد بتعزيز قدرات العاملين وتبني ممارسات تنظيمية مواكبة للتوجهات الحكومية الحديثة. كما تتمتع ببيئة أعمال تتداخل فيها متطلبات العمل اليومي مع المساعي المستمرة لرفع كفاءة الأداء، وهو ما يجعلها نموذجاً معبراً عن طبيعة المؤسسات الحكومية ذات الارتباط المباشر بالأهداف الوطنية الكبرى.

إضافة إلى ذلك، تحظى الجهة الحكومية بموقع استراتيجي داخل منظومة الحوكمة العامة، وتلعب دوراً محورياً في تنفيذ عدد من المبادرات النوعية المرتبطة برؤية 2030. وتتميز ببنيتها المؤسسية بوجود نظم عمل حديثة ونشاط تشغيلي مكثف يتطلب مستويات عالية من التأهيل والجاهزية البشرية. كما تمثل طبيعة المهام المتنوعة داخلها بيئة مناسبة لفحص العلاقة بين تطوير رأس المال البشري ومستوى الأداء المؤسسي، خصوصاً في ظل التوجه المستمر نحو رفع جودة الخدمات الحكومية وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- نموذج ومنهجية الدراسة
- حدود ومصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: المتغير المستقل – تطوير رأس المال البشري
يشمل المفاهيم، الأسس النظرية، الأبعاد الثلاثة، وأبرز التطبيقات.

المبحث الثاني: المتغير التابع – تحسين الأداء المؤسسي
يشمل المفاهيم، النظريات، المؤشرات، ومتطلبات رؤية 2030.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- مجتمع وعينة الدراسة

- أداة الدراسة
 - الإجراءات الإحصائية
 - نتائج التحليل الميداني
- الفصل الرابع: النتائج والتوصيات**
- النتائج المستخلصة
 - التوصيات العملية
 - المقترحات البحثية المستقبلية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يعد رأس المال البشري أحد أهم المرتكزات الاستراتيجية التي تستند إليها المنظمات الحديثة في بناء قدراتها التنافسية وتحسين أدائها المؤسسي، لاسيما في بيئات العمل الحكومية التي تشهد تحولات جوهرية في ضوء متطلبات التنمية الشاملة. فقد أسهمت التحولات الإدارية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن مستهدفات رؤية 2030 في إعادة تشكيل مفهوم الموارد البشرية ليصبح الاستثمار في رأس المال البشري خياراً استراتيجياً لا غنى عنه، وشرطاً أساسياً لأي تحسين مستدام في الأداء المؤسسي. وفي هذا السياق، لم يعد العنصر البشري مجرد قوة عاملة تنفذ المهام، بل أصبح مورداً استراتيجياً ذا قيمة مضافة، يتمتع بمهارات متجددة، وقدرات معرفية متقدمة، ودافعية داخلية للاكتشاف والإبداع، واستعداد للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية بفاعلية وكفاءة.

إن فهم أثر تطوير رأس المال البشري على الأداء المؤسسي يتطلب دراسة متعمقة للمفاهيم والنظريات الحاكمة لهذا المتغير، وذلك عبر تحليل مكوناته الأساسية المتمثلة في: تنمية المهارات والمعارف، إدارة المواهب، التمكين والتحفيز الوظيفي؛ وهي الأبعاد التي تشكل منظومة متكاملة تسهم في رفع مستوى الجاهزية التنظيمية، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، وبناء بيئة عمل محفزة على الابتكار والإنتاجية .

2.2. المتغير المستقل

يمثل تطوير رأس المال البشري أحد المحركات الأساسية لرفع كفاءة المؤسسات الحكومية وتعزيز جاهزيتها التنظيمية في مواجهة متطلبات التحول الوطني. ومع التوجه المتسارع نحو بناء حكومة فاعلة ورشيقة ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030، أصبح الاستثمار في العنصر البشري خياراً استراتيجياً، لا يقتصر على تزويد الموارد البشرية بالمعرفة، بل يتجاوز ذلك إلى إعادة صياغة قدراتهم، وتنمية إمكاناتهم، وتمكينهم من أداء أدوار قيادية ومبتكرة تساهم في تحقيق الأهداف الوطنية. ويعد الاهتمام بتطوير رأس المال البشري ضرورة تفرضها التحولات الاقتصادية والإدارية والرقمية التي تشهدها القطاعات الحكومية، إذ لم يعد الأداء المؤسسي يعتمد على الهياكل والإجراءات بقدر ما يعتمد على مستوى المهارات، وجودة المواهب، وحجم التمكين والتحفيز الذي يتمتع به الموظفون.

ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث الأسس النظرية لمفهوم رأس المال البشري وتطويره، وأهميته في بيئات العمل الحكومية، وأهدافه الاستراتيجية، وأبعاده الثلاثة المعتمدة في الدراسة، إضافة إلى استراتيجيات تطويره وفق أفضل الممارسات الدولية ومتطلبات التحول المؤسسي.

مفهوم تطوير رأس المال البشري

يعد تطوير رأس المال البشري من المفاهيم المركزية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وقد أولته العديد من الدراسات العربية والأجنبية اهتماماً واسعاً بوصفه المدخل الأساس لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق قيمة مضافة داخل المنظمات. فقد أوضحت دراسة العطوي ومحمد (2023) أن تطوير رأس المال البشري يمثل عملية ديناميكية تستهدف تعزيز المعارف وتنمية القدرات الوظيفية، بما يسهم في رفع جودة أداء العاملين داخل المؤسسات. كما أكدت علي، السيد، وعلي (2024) أن رأس المال البشري يشكل أحد أهم الأصول الاستراتيجية في الجامعات والمؤسسات التعليمية، وأن تطويره يعتمد على تراكم المهارات والخبرات التي تؤدي إلى رفع مستوى التميز المؤسسي.

وفي السياق نفسه، تشير دراسة غبش والعبسي (2022) إلى أن تطوير رأس المال البشري يقوم على الاستثمار في القدرات الذهنية والمواهب الفردية بهدف تمكين العاملين من الإبداع واتخاذ القرارات الفاعلة. بينما يذهب موسى ومحمد (2023) إلى اعتبار تطوير رأس المال البشري عملية بناءية تستهدف زيادة الكفاءة الإبداعية والقدرة على التعامل مع التحديات التنظيمية، وذلك من خلال التدريب والتحفيز وتنمية المهارات المعرفية. أما نور الدين ومزياني (2024) فقد شددوا على أن تطوير رأس المال البشري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتنمية السلوك الإبداعي من خلال تعزيز المهارات المعرفية وبناء بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار.

وعلى مستوى المؤسسات الحكومية، بين إبراهيم وعوض (2022) أن تطوير رأس المال البشري يمثل مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء الاستراتيجي، ويتمثل في تنمية قدرات العاملين وتمكينهم من المشاركة في صنع القرار، مما يرفع مستوى الاستجابة للمتغيرات البيئية والتنظيمية. كما أكدت دراسة الصميدعي وآخرون (2023) أن تنمية رأس المال البشري - عبر التدريب وتنمية المواهب - أسهمت في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات، مما يدل على أثر مباشر للتطوير على جودة المخرجات المؤسسية.

ومن جانب آخر، توضح سرور ورزق (2025) أن تطوير رأس المال البشري يعد من أهم متطلبات الاستدامة المؤسسية، حيث يسهم الاستثمار في الموظفين في تعزيز قدرتهم على الاستمرار في تقديم أداء مرتفع ومستدام. وفي مجال الخدمات الصحية، أشارت دراسة إبراهيم وآخرون (2023) إلى أن تطوير رأس المال البشري عبر التدريب وتنمية القدرات القيادية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة المؤسسات الطبية. كما أثبتت دراسة علي، لك، وأبابكر (2021) أن تطوير رأس المال البشري، من خلال تعزيز القدرات المعرفية وتنمية المواهب، يسهم بشكل واضح في رفع الأداء الإبداعي للعاملين.

أما الدراسات الأجنبية في قائمتك، فقد قدمت تصوراً أكثر عمقاً للبناء النظري للمفهوم؛ إذ يرى Chen, Lam (2021) أن تطوير رأس المال البشري يشمل مجموعة من ممارسات تنمية الموارد البشرية التي تسهم في بناء رأس مال معرفي وتنمية القدرات الوظيفية، بما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي. وفي الاتجاه ذاته، يؤكد Joanes et al. (2024) أن تطوير رأس المال البشري في المؤسسات التعليمية يمثل عملية استراتيجية تهدف إلى تنمية مهارات الموظفين وتعزيز قدرتهم على تحقيق نتائج تنظيمية متقدمة. بينما أشار Sabuhari et al. (2020) إلى أن تطوير رأس المال البشري يتضمن رفع المرونة الوظيفية وتنمية الكفاءات بصورة مستمرة، وهو ما يؤدي إلى تحسين رضا العاملين وأدائهم. كما توصلت دراسة Banmairuoy et al. (2022) إلى أن تطوير رأس المال البشري يمثل أحد العوامل المحورية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تعزيز الابتكار التنظيمي.

وتؤكد أدبيات الاقتصاد التربوي والتنمية، مثل دراسة Shittu et al. (2022)، أن تطوير رأس المال البشري يمثل محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي، حيث يسهم في رفع إنتاجية العاملين ويمكن المؤسسات من تعزيز قدراتها التنافسية. كما أوضحت دراسة Samour et al. (2023) أن تطوير رأس المال البشري له تأثير مباشر في جودة البيئة والتنمية المستدامة، مما يعكس شمولية المفهوم واتساع نطاق أثره.

وبذلك تتقاطع جميع الدراسات في أن تطوير رأس المال البشري ليس مجرد نشاط تدريبي، بل هو عملية استراتيجية تهدف إلى بناء المعرفة، تنمية المهارات، إدارة المواهب، وتعزيز التمكين والتحفيز، بما يدعم قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

أهمية تطوير رأس المال البشري

تكتسب أهمية تطوير رأس المال البشري مكانة متقدمة في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظراً لدوره المحوري في تعزيز قدرات المؤسسات وتمكينها من تحسين جودة الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومع ازدياد متطلبات التغيير المؤسسي، والتحول الرقمي، وارتفاع توقعات المستفيدين، أصبح الاستثمار في العنصر البشري ضرورة استراتيجية وليست خياراً تنظيمياً؛ إذ باتت المؤسسات - وخاصة الحكومية - تعتمد على الموارد البشرية كقوة دافعة لرفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. ومن ثم، فإن أهمية تطوير رأس المال البشري تتجاوز المفهوم الوظيفي التقليدي لتشمل بناء منظومة متكاملة من المهارات، المعارف، المواهب، والقدرات الإبداعية، بما يرفع مستوى الجاهزية التنظيمية ويعزز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والإدارية. ويشير العطوي ومحمد (2023) إلى أن أهمية تطوير رأس المال البشري تنبع من كونه يمثل الإطار الذي تتم من خلاله تنمية القدرات الذهنية والوظيفية للأفراد، وهو ما يؤدي إلى رفع جودة الأداء وفاعلية العمليات داخل المؤسسات. وتبرز أهمية تطوير رأس المال البشري - كما يؤكد الباحثان - في النقاط الآتية:

1. رفع مستوى المهارات المهنية للموظفين بما يعزز قدرتهم على أداء المهام المعقدة بكفاءة عالية.
2. تحسين مستويات الإبداع والابتكار نتيجة الاستثمار في القدرات العقلية والذهنية للعاملين.
3. تعزيز جودة الخدمات من خلال تطوير القدرات التي ترتبط مباشرة بتقديم خدمة متقنة ومرنة تلبي احتياجات المستفيدين.

كما تشير دراسة إبراهيم وعوض (2022) إلى أن أهمية تطوير رأس المال البشري تكمن في كونه أحد أهم المداخل الاستراتيجية لتحسين الأداء الحكومي، خاصة فيما يتعلق بقدرة المؤسسات على اتخاذ القرار، وتطوير السياسات، وتحسين الاستجابة للتغيرات التنظيمية. وتتمثل أهمية تطوير رأس المال البشري من وجهة نظرهما في:

1. تمكين العاملين ورفع مشاركتهم في عمليات صنع القرار، مما يعزز الفاعلية المؤسسية.
2. دعم التحول المؤسسي عبر تطوير مهارات تتوافق مع المتغيرات التقنية والإدارية.

3. تحقيق التكامل بين القدرات الفردية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية.

وتوضح دراسة نور الدين ومزياني (2024) أن أهمية تطوير رأس المال البشري ترتبط بقدرته على تعزيز السلوك الإبداعي داخل المؤسسات، إذ يؤدي الاستثمار في المعارف والمهارات إلى تهيئة بيئة عمل محفزة على الابتكار. وترى الدراسة أن أهمية تطوير رأس المال البشري تتجلى في:

1. تحسين القدرة على توليد أفكار جديدة تعزز التميز المؤسسي.

2. رفع مستويات المرونة التنظيمية وقدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات.

3. تعزيز دافعية العاملين من خلال بيئة تشجع على التطوير المهني المستمر.

ويرى سرور ورزق (2025) أن أهمية تطوير رأس المال البشري تتسع لتشمل جانباً حيويًا يتمثل في تحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث يسهم تطوير المعرفة والمهارات في ضمان قدرة المؤسسات على مواصلة الأداء الفاعل على المدى الطويل. وتتمثل أهمية تطوير رأس المال البشري من منظورها في:

1. ضمان استمرارية الأداء بكفاءة عالية نتيجة توافر قدرات بشرية مؤهلة.

2. تعزيز ولاء العاملين عبر توفير بيئة تدعم النمو المهني.

3. تحسين جودة العمليات والخدمات بصورة مستدامة.

أبعاد تطوير رأس المال البشري

تم تحديد أبعاد تطوير رأس المال البشري في هذه الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات التي تناولت رأس المال البشري بوصفه مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء المؤسسي. فقد أشارت دراسة العطوي ومحمد (2023) إلى أن تطوير رأس المال البشري يقوم على تنمية المهارات والمعارف وتعزيز القدرات المهنية بما يرفع جودة الأداء الوظيفي. كما دعمت دراسة إبراهيم وعوض (2022) هذا التوجه من خلال التأكيد على أهمية تمكين العاملين وإشراكهم في عمليات صنع القرار بوصفه جزءاً من تطوير رأس المال البشري، بينما ركزت دراسة نور الدين ومزياني (2024) على أهمية تنمية المواهب وتعزيز الجوانب الإبداعية للعاملين في تحقيق الأداء المتفوق. ومن جانب آخر، أبرزت دراسة موسى ومحمد (2023) أن تنمية القدرات الذهنية

والمعرفية، وتطوير المهارات الإبداعية، وتحفيز العاملين تمثل ركائز مهمة في بناء رأس مال بشري قادر على مواجهة تحديات بيئة العمل. وبناءً على ما تقدّم، تم اعتماد ثلاثة أبعاد رئيسية لتطوير رأس المال البشري في هذه الدراسة، وهي: تنمية المهارات والمعارف، إدارة المواهب، التمكين والتحفيز الوظيفي.

تنمية المهارات والمعارف

يمثل تنمية المهارات والمعارف البعد الأول والأكثر أساساً في عملية تطوير رأس المال البشري، حيث يشكل المدخل الأساسي لبناء القدرات المهنية التي يحتاجها العاملون للقيام بأدوارهم بكفاءة. وقد أوضحت دراسة العطوي ومحمد (2023) أن تنمية المعارف تسهم في رفع جودة الأداء المؤسسي من خلال تحديث المهارات وتطوير القدرات التخصصية للعاملين، مما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة. كما تؤكد دراسة الصميدعي وآخرون (2023) على أن الاستثمار في التدريب والتعليم المستمر يلعب دوراً محورياً في تحسين قدرات العاملين وتعزيز جاهزيتهم للتعامل مع متطلبات العمل، وهو ما ظهر بوضوح في قطاع التعليم الجامعي وفق نتائج الدراسة. وفي السياق ذاته، يشير موسى ومحمد (2023) إلى أن تنمية المعرفة ترتبط مباشرة بتعزيز الإبداع الإداري، إذ إن إتاحة فرص التعلم والتطوير المهني يرفع من قدرة العاملين على ابتكار حلول جديدة للتحديات التنظيمية. وبالتالي، يتضح أن تنمية المهارات والمعارف تمثل ركيزة أساسية لبناء موظفين قادرين على مواكبة التغيرات، وتحسين الأداء المؤسسي، والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

إدارة المواهب

تمثل إدارة المواهب البعد الثاني من أبعاد تطوير رأس المال البشري، وهي عملية منهجية تهدف إلى اكتشاف الأفراد ذوي القدرات العالية، وتطوير مهاراتهم، وتمكينهم من تولي أدوار وظيفية متقدمة. وترى دراسة نور الدين ومزياني (2024) أن إدارة المواهب تعد أحد أهم العوامل المؤثرة في تعزيز السلوك الإبداعي، حيث يؤدي الاستثمار في إمكانات الأفراد الموهوبين إلى خلق بيئة عمل محفزة على الابتكار. كما تشير دراسة الإبراهيم وآخرون (2023) إلى أن تطوير القيادات وبناء كوادر تتمتع بمهارات قيادية متقدمة هو جزء أساسي من ممارسات إدارة المواهب التي تسهم في تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسات الحكومية. وتوضح دراسة غبش والعبسي (2022) أن إدارة المواهب تمثل محركاً أساسياً للتوجه الريادي داخل المؤسسات الجامعية، إذ تسهم في تعزيز قدرات الأفراد ذوي الأداء العالي وتحفيزهم على المشاركة في عمليات التطوير. وبناءً على هذه

الأدبيات، فإن إدارة المواهب تشمل عدة عمليات رئيسية: استقطاب الكفاءات، تقييم القدرات، تطوير المسارات المهنية، واستبقاء المواهب من خلال توفير بيئة محفزة وداعمة. وهذا يجعل إدارة المواهب ركيزة استراتيجية لتعزيز الفائدة من رأس المال البشري وتحقيق مستويات أداء مرتفعة على المدى الطويل.

التمكين والتحفيز الوظيفي

يُعد التمكين والتحفيز الوظيفي البعد الثالث والأكثر ارتباطاً بسلوكيات الموظفين داخل المنظمة، حيث يركز هذا البعد على منح العاملين مستوى عالياً من الثقة والصلاحيات وتحفيزهم للمشاركة في صنع القرار. وقد أكدت دراسة إبراهيم وعوض (2022) أن التمكين يمثل أحد أهم الممارسات التي تسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسات الحكومية، إذ يرفع مستوى الالتزام التنظيمي ويسهم في تحسين جودة القرارات. كما أوضحت دراسة سرور ورزق (2025) أن التحفيز الوظيفي يعتبر أحد العوامل الجوهرية لتعزيز استدامة العمل، حيث يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقوية الانتماء المؤسسي. وفي دراسة موسى ومحمد (2023) يتضح أن التحفيز الوظيفي يلعب دوراً كبيراً في تعزيز الإبداع الإداري، إذ إن توفير بيئة داعمة ومجزية للعاملين يزيد من قدرتهم على تقديم أفكار جديدة ومساهمات فاعلة. ويتضح، وفق الأدبيات، أن التمكين والتحفيز يمثلان مدخلاً جوهرياً لتطوير رأس المال البشري عبر تعزيز الثقة، وتحسين القدرات الذاتية، وتحفيز الموظفين لتحقيق مستويات عالية من الأداء، مما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية وكفاءة.

الدراسات السابقة ذات الصلة بتطوير رأس المال البشري

شهدت السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً في الدراسات التي تناولت تطوير رأس المال البشري ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، سواء في البيئات العربية أو الدولية، وهو ما يعكس الأهمية المتنامية لهذا المتغير بوصفه أحد المحركات الأساسية للتطوير المؤسسي. وقد جاءت نتائج الدراسات في معظمها متقاربة، مؤكدة أن الاستثمار في الإنسان يمثل الأساس الذي تُبنى عليه قدرات المنظمة وفعاليتها التشغيلية. وفي هذا السياق، تناولت دراسة العطوي ومحمد (2023) أثر رأس المال البشري على أداء المنظمات في شركات الصناعات الغذائية بمنطقة تبوك، وبيّنت أن تنمية مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم المعرفية يسهمان في تحسين جودة العمليات ورفع مستوى التميز التشغيلي. وأظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على التدريب المستمر وإدارة المواهب تمتلك قدرة أكبر على تحقيق مستويات أداء مرتفعة مقارنة بالمؤسسات التقليدية.

وفي الاتجاه نفسه، أوضحت دراسة إبراهيم وعوض (2022) حول أثر رأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي في وزارة الطيران المدني المصرية، أن تطوير الموارد البشرية يمثل أحد أهم المداخل لتحسين الأداء الحكومي، حيث كشفت النتائج أن تمكين العاملين وإشراكهم في العمليات الإدارية يعززان القدرة على اتخاذ القرار وتحسين فاعلية التنفيذ. كما أظهرت الدراسة أن الاستثمار في المعرفة والمهارات القيادية يمثل عاملاً محورياً في رفع مستوى الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسات العامة.

أما دراسة نور الدين ومزياني (2024) ، فقد ركزت على دور رأس المال البشري في تعزيز السلوك الإبداعي في المؤسسات، وأشارت نتائجها إلى أن تنمية القدرات الذهنية وإدارة المواهب يساهمان مباشرة في رفع مستوى الإبداع التنظيمي. وأكد الباحثان أن بيانات العمل التي توفر فرصاً للتعليم المستمر والتحفيز الإيجابي تكون أكثر قدرة على توليد الأفكار وتقديم حلول مبتكرة للتحديات التنظيمية، وهو ما يدعم الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

ومن جانب آخر، قدمت دراسة Chen, Lam & Zhu (2021) تصوراً متقدماً لمفهوم تطوير رأس المال البشري في السياق الدولي، إذ تناولت العلاقة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية ورأس المال المعرفي وتحسين الأداء المؤسسي. وأوضحت الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في التدريب والتطوير وتدير المعرفة بكفاءة تحقق معدلات أعلى من الأداء، وترتبط بشكل إيجابي بتحسين الإنتاجية والابتكار. كما خلصت إلى أن تطوير رأس المال البشري يمثل عاملاً وسيطاً رئيسياً بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

وفي دراسة دولية أخرى، أشارت نتائج Sabuhari et al. (2020) إلى أن تطوير رأس المال البشري—من خلال تنمية الكفاءات والمرونة الوظيفية والجوانب السلوكية—يلعب دوراً محورياً في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي. كما أوضحت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على التحفيز وتمكين العاملين تمتلك قدرة أعلى على تحقيق التكيف التنظيمي وتحسين النتائج المؤسسية، مما يشير إلى أن تطوير رأس المال البشري لا يقتصر على التدريب بل يشمل بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعليم والابتكار.

وتكشف الدراسات السابقة مجتمعة عن وجود اتفاق واسع بين الباحثين حول أهمية تطوير رأس المال البشري، مع اختلاف بيئات التطبيق والمنهجيات البحثية. فهي تشير بإجماع إلى أن تطوير المهارات والمعارف، إدارة المواهب، والتمكين الوظيفي تمثل ركائز أساسية لتحسين الأداء المؤسسي، سواء في المؤسسات الحكومية أو

الخاصة، وفي السياقات العربية والدولية على حد سواء. ويُستخلص من ذلك أن تطوير رأس المال البشري يمثل أداة استراتيجية مؤثرة في تعزيز الجاهزية التنظيمية ورفع جودة الخدمات وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

2.3. المتغير التابع

يمثل تحسين الأداء المؤسسي أحد المحاور الجوهرية في الإدارة الحديثة، خصوصاً في البيئات الحكومية التي تسعى إلى تعزيز كفاءتها ورفع مستوى جودة خدماتها بما يتوافق مع توقعات المواطنين ومتطلبات التنمية الوطنية. ومع التحولات الإدارية العميقة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030، اكتسب مفهوم الأداء المؤسسي أهمية متزايدة بوصفه الأداة التي يمكن من خلالها قياس مدى فعالية المؤسسات الحكومية في تحقيق أهدافها، وتحليل كفاءتها التشغيلية، وتحديد فجوات الأداء، وتعزيز مستويات الشفافية والمساءلة. وفي هذا الإطار، أصبح تحسين الأداء المؤسسي محورياً رئيسياً في برامج التحول الإداري، حيث يرتبط بقدرة المؤسسات على توظيف الموارد بكفاءة، وقياس النتائج بدقة، وتحقيق القيمة المضافة من خلال خدمات أكثر جودة وفعالية واستدامة.

ويستند تحسين الأداء المؤسسي إلى مجموعة من الركائز الأساسية، أبرزها تطوير الهياكل التنظيمية، تحسين العمليات والإجراءات، تعزيز قدرات العاملين، دعم التحول الرقمي، وتطوير مؤشرات الأداء القادرة على قياس الأثر الحقيقي للعمليات. كما أصبح الأداء المؤسسي اليوم مرتبطاً بمنهجيات إدارة الجودة الشاملة، والحوكمة، وإدارة المعرفة، وإدارة المخاطر، مما يعكس تطور المفهوم من مجرد قياس تقليدي للنتائج إلى كونه نظاماً متكاملاً لتحسين القيمة التنظيمية وتحقيق الفاعلية الاستراتيجية.

مفهوم تحسين الأداء المؤسسي

يُعرّف الأداء المؤسسي بأنه مستوى الإنجاز الذي تحققه المؤسسة مقارنة بالأهداف المخططة، ومدى كفاءتها في استثمار الموارد المتاحة لتحقيق النتائج المطلوبة. وقد قدّمت الأدبيات الإدارية عدداً من التعريفات التي تبرز طبيعة الأداء المؤسسي بوصفه مؤشراً على قدرة المؤسسة على تحقيق مخرجات عالية الجودة بكفاءة وفعالية. ففي الدراسة التي أجراها المبيضين والعضايلة (2024) حول تحسين الأداء المؤسسي في سلطة منطقة

العقبة الاقتصادية، يؤكد الباحثان أن الأداء المؤسسي يعبر عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية عبر إدارة العمليات بكفاءة ورفع مستوى جودة الخدمات. وتشير النتائج إلى أن الأداء المؤسسي يتشكل من عوامل متداخلة تشمل الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الحوكمة، والسياسات الإدارية.

كما توضح دراسة الحربي (2025) أن الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي يعتمد على كفاءة الاتصال الداخلي، والذي يمثل قناة حيوية لتدفق المعلومات وتحسين جودة التنسيق بين الوحدات التنظيمية. ويشير الباحث إلى أن الأداء المؤسسي يتجلى في قدرة المؤسسة على تقليل الأخطاء التشغيلية، تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة، وتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة التنظيمية. وفي الاتجاه نفسه، يؤكد إسماعيل والرشيدي (2022) أن الأداء المؤسسي يعكس قدرة المؤسسة على دمج مواردها البشرية والتنظيمية من خلال قيادة مستدامة توفر رؤية واضحة، وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد، بما يؤدي إلى تحسين النتائج المؤسسية.

وتشير الأدبيات الدولية إلى توسع أكبر في مفهوم الأداء المؤسسي؛ إذ يرى Riwu Kore et al. (2024) أن الأداء المؤسسي يشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتنموية، ويُعد نتاجاً لتفاعل أنظمة الحوكمة، الموارد البشرية، والابتكار المؤسسي. وقد أكدت الدراسة أن المؤسسات ذات الأداء العالي هي تلك التي تتمكن من تعزيز التوجه الريادي وتطبيق سياسات تشغيلية مرنة تتوافق مع المتغيرات البيئية.

كما تناولت دراسات أخرى موضوع الأداء المؤسسي من زاوية الكفاءة التشغيلية والجودة؛ حيث يوضح Sabuhari et al. (2020) أن الأداء المؤسسي يرتبط ارتباطاً مباشراً بجودة ممارسات الموارد البشرية، والقدرة على تطوير الكفاءات، وتعزيز الرضا الوظيفي، وهي العناصر التي تشكل منظومة فاعلة لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ومن خلال مراجعة مجمل الأدبيات، يمكن القول إن الأداء المؤسسي هو عملية تقييم شاملة لمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية، من خلال الاستخدام الكفء للموارد، جودة العمليات، فاعلية القرارات، ورضا المستفيدين. ويُعد تحسين الأداء المؤسسي هدفاً مستداماً يتطلب تهيئة بيئة تنظيمية داعمة، قيادة فاعلة، رأس مال بشري متطور، وعمليات تشغيلية مرنة تتوافق مع متطلبات التحول الوطني.

أهمية تحسين الأداء المؤسسي

تكتسب أهمية تحسين الأداء المؤسسي حضوراً محورياً في الأدبيات الإدارية المعاصرة، لكونه يمثل الأساس الذي تُقاس عليه كفاءة المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ومع تنامي مسؤوليات القطاع الحكومي وتزايد توقعات المستفيدين، أصبحت الحاجة إلى تحسين الأداء المؤسسي أكثر إلحاحاً لضمان الاستخدام الأمثل للموارد، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية، ولا سيما في ظل التحولات التنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030. كما يرتبط تحسين الأداء المؤسسي بتطوير الهياكل الإدارية، والتحول الرقمي، وإعادة تصميم العمليات، وتعزيز قدرات العاملين، الأمر الذي يجعل هذا المفهوم قاعدة أساسية لأي عملية إصلاح إداري أو تطوير تنظيمي. ومن ثمّ، فإن أهمية تحسين الأداء المؤسسي لا تتوقف عند رفع الكفاءة التشغيلية فحسب، بل تمتد لتشمل بناء قيمة مستدامة، ورفع مستوى الشفافية، وتحسين جودة الحياة داخل بيئات العمل الحكومية.

ويشير المبيضين والعضايلة (2024) إلى أن أهمية تحسين الأداء المؤسسي تنبع من كونه يمثل مدخلاً استراتيجياً لرفع كفاءة المؤسسات الحكومية وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. وتتمثل أهمية تحسين الأداء المؤسسي لديهم في الآتي:

1. تحسين جودة الخدمات العامة من خلال تطوير الإجراءات التشغيلية وتقليل الهدر في الموارد.
 2. تعزيز القدرة على اتخاذ القرار عبر بناء أنظمة أكثر دقة لقياس الأداء وتحليل البيانات.
 3. رفع مستوى التميز المؤسسي من خلال تطوير الهياكل التنظيمية وتعزيز كفاءة العمليات.
- كما يرى الحربي (2025) أن تحسين الأداء المؤسسي يعدّ ركيزة لرفع كفاءة الاتصال الداخلي، الأمر الذي يسهم في تحسين التنسيق بين الوحدات الإدارية ويقلل من الأخطاء التشغيلية. ويبرز الباحث أهمية تحسين الأداء المؤسسي على النحو الآتي:

1. تعزيز فعالية تدفق المعلومات عبر قنوات اتصال أكثر وضوحاً واستجابة.
2. رفع مستوى الإنتاجية المؤسسية نتيجة تحسين إجراءات العمل وتطوير بيئة العمل الوظيفية.

3. زيادة رضا الموظفين من خلال بنية تنظيمية تسمح بالانسيابية والكفاءة في أداء المهام.

ويرى إسماعيل والرشيدي (2022) أن أهمية تحسين الأداء المؤسسي ترتبط بقدرة المؤسسات على تعزيز القيادة المستدامة، حيث إن القيادة الواعية تهيئ بيئة تنظيمية محفزة وقادرة على الاستخدام الأمثل للموارد

تحسين الأداء المؤسسي في ضوء رؤية 2030

يشكل تحسين الأداء المؤسسي أحد المحاور الجوهرية في برامج الإصلاح الإداري والتنمية الشاملة التي تتبناها المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية 2030، إذ أولت الرؤية اهتماماً خاصاً بتحسين كفاءة الجهاز الحكومي والارتقاء بمستوى الخدمات العامة، بوصفهما ركيزتين أساسيتين لبناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي وحكومة فاعلة. وقد جاءت برامج التحول الوطني ومبادرات الحوكمة والتميز المؤسسي لتعكس توجهاً استراتيجياً نحو رفع جودة الأداء، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وإعادة تصميم العمليات الحكومية بما يضمن تحقيق قيمة مضافة للمواطن والمجتمع. ومن ثم، فإن تحسين الأداء المؤسسي في سياق رؤية 2030 لم يعد مجرد هدف تنظيمي، بل أصبح إطاراً شاملاً يشمل: التحول الرقمي، إعادة هندسة العمليات، تحسين جودة الخدمات، تطوير الموارد البشرية، ودعم الابتكار المؤسسي، بما يتسق مع الاتجاهات العالمية في بناء حكومات رشيقة وقادرة على الاستجابة للتحديات المتغيرة.

وترى الأدبيات أن تحسين الأداء المؤسسي في ضوء رؤية 2030 يرتبط ارتباطاً مباشراً بتطوير رأس المال البشري، وإعادة بناء منظومات العمل وفق مبادئ الحوكمة والكفاءة والشفافية. ففي دراسة المبيضين والعضايلة (2024) حول الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية الأردنية، يؤكد الباحثان أن تطوير الثقافة التنظيمية وتحسين العمليات الإدارية يمثلان محركين أساسيين لرفع الأداء، وهو ما يتوافق مع توجهات رؤية 2030 التي تركز على إعادة هيكلة القطاعات الحكومية وتعزيز قدرتها على تحقيق النتائج. كما يشير الحربي (2025) إلى أن رفع كفاءة الاتصال الداخلي يشكل عاملاً حاسماً في نجاح خطط تحسين الأداء، وهو ما يظهر جلياً في برامج التحول الحكومية التي تشدد على بناء نظم اتصال أكثر سرعة وفاعلية وتكاملاً.

وتبرز أهمية الرؤية في توفير إطار شامل لتطبيق مبادئ القيادة الفاعلة والاستدامة القيادية، وهو ما تؤكد عليه دراسة إسماعيل والرشيدي (2022) التي توضح أن القيادة المستدامة ترفع قدرة المؤسسات على استخدام الموارد

بكفاءة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو ما يتسق مع توجهات رؤية 2030 نحو بناء قيادات حكومية قادرة على قيادة التغيير. كما تظهر نتائج دراسة (Riwu Kore et al. (2024 أن الأداء المؤسسي الفاعل في سياق التغيرات العالمية يعتمد على القدرة على الابتكار وتعزيز الأداء الاقتصادي والاجتماعي، وهي عناصر حاضرة بقوة في برامج الرؤية التي تستهدف بناء اقتصاد قائم على المعرفة وتحسين جودة الحياة.

وتشير نتائج دراسة (Sabuhari et al. (2020 إلى أن تحسين الأداء يرتبط بوجود موارد بشرية مرنة وقادرة على التكيف، مما يعزز أهمية تطوير رأس المال البشري كشرط لتحقيق الأداء المؤسسي المستهدف في رؤية 2030. وفي هذا السياق، تؤكد رؤية المملكة على ضرورة بناء كوادر حكومية ذات مهارات متقدمة، قادرة على استثمار الأدوات الرقمية، وامتلاك مهارات القيادة والإبداع وحل المشكلات، بما يسهم في رفع كفاءة المؤسسات وتحقيق مستويات عالية من التميز.

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن تحسين الأداء المؤسسي في ضوء رؤية 2030 يقوم على منهجية شمولية تتضمن:

1. تعزيز الحوكمة والشفافية من خلال سياسات تعزز المساءلة وتحسين جودة اتخاذ القرار.
2. التحول الرقمي الشامل واعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي ونظم المعلومات كدعامة رئيسية لتحسين الكفاءة.
3. تطوير رأس المال البشري عبر برامج تدريب متقدمة، وإدارة المواهب، وتمكين العاملين.
4. إعادة هندسة العمليات لضمان تبسيط الإجراءات وتسريع تقديم الخدمات العامة.
5. تعزيز بيئة الابتكار المؤسسي ودعم مشاريع التحسين المستمر.
6. قياس الأداء وفق مؤشرات دقيقة تتوافق مع برامج الرؤية وتضمن استدامة النتائج.

ومن ثم، فإن تحسين الأداء المؤسسي في ضوء رؤية 2030 هو مسار إصلاحي متكامل، يجمع بين إعادة بناء القدرات البشرية، تطوير العمليات، تبني التقنيات الحديثة، وبناء قيادة قادرة على قيادة التغيير، بما يضمن تحقيق الأثر التنموي المستهدف على مستوى الدولة والمجتمع.

الدراسات السابقة الخاصة بالأداء المؤسسي

شهد حقل الأداء المؤسسي اهتماماً متزايداً في الأدبيات الإدارية، خصوصاً في ظل التحولات الجذرية التي تشهدها المؤسسات الحكومية على المستوى الإقليمي والدولي. وقد تناولت الدراسات السابقة الأداء المؤسسي من زوايا متعددة تشمل القيادة، الاتصال الداخلي، الثقافة التنظيمية، فعالية الموارد البشرية، والابتكار، وكلها عناصر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجوهر الأداء وجودته. ففي دراسة المبيضين والعضايلة (2024) حول أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، توصل الباحثان إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة، القائمة على المشاركة والشفافية والالتزام، تعد أحد أهم المحركات الفاعلة لرفع مستوى الأداء. كما أبرزت الدراسة أن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية المرنة والمشجعة على الابتكار تحقق معدلات أعلى في جودة الخدمات وتحسين العمليات التشغيلية، مما يشير إلى الارتباط الجوهرى بين السلوك التنظيمي ومخرجات الأداء.

وفي سياق آخر، تناولت دراسة الحربي (2025) دور الاتصال الداخلي في كفاءة الأداء المؤسسي في إحدى المؤسسات الحكومية السعودية، حيث أثبتت أن الاتصال الداخلي الفاعل يسهم في تبسيط الإجراءات وتعزيز التنسيق بين الإدارات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة. وأوضح الباحث أن فعالية الاتصال تعد عاملاً أساسياً في رفع مستوى الاستجابة التنظيمية وتحسين جودة اتخاذ القرار، وهو ما يتواءم مع توجهات المؤسسات الحديثة التي تعتمد على نظم معلومات متقدمة وتدفق سريع للمعلومات.

وتبرز أهمية القيادة في تحسين الأداء المؤسسي في دراسة إسماعيل والرشيدي (2022) التي بحثت دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء داخل المؤسسات الحكومية. وأكدت الدراسة أن القيادة المستدامة—من خلال رؤيتها الواضحة، ودعمها لبيئة العمل، وقدرتها على تحفيز العاملين—تمثل عاملاً محورياً في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تعتمد على أساليب قيادية تشاركية وتتمتع باستقرار إداري تحقق نتائج أفضل على مستوى الكفاءة التشغيلية والجودة التنظيمية.

وفي الاتجاه نفسه، سلّطت دراسة Riwu Kore et al. (2024) الضوء على الأداء المؤسسي في سياق المؤسسات الدولية، موضحة أن الأداء المؤسسي الفاعل يعد نتاجاً للتكامل بين التوجه الريادي، الابتكار، والمسؤولية الاجتماعية. وأشارت الدراسة إلى أن المؤسسات ذات الأداء العالي تتبنى ممارسات تشغيلية مرنة

وقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات البيئية، إضافة إلى اهتمامها بتحقيق أداء اجتماعي يدعم التنمية المستدامة. وتتسجم هذه النتائج مع الرؤى الحديثة التي تعتبر الأداء المؤسسي منظومة شاملة تتجاوز قياس الإنتاجية لتشمل الأثر الاقتصادي والاجتماعي في آن واحد.

أما دراسة Sabuhari et al. (2020) فقد ربطت بين جودة ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي، حيث أثبتت أن المؤسسات التي تعتمد على تنمية الكفاءات وتحفيز العاملين وتمكينهم تحقق مستويات أداء أعلى. وكشفت نتائج الدراسة أن المرونة الوظيفية، وتطوير القدرات الجوهرية، وتحسين بيئة العمل تشكل عناصر أساسية لتعزيز الأداء، وأن الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي هو ارتباط سببي يعتمد على جودة التخطيط والتنفيذ التنظيمي.

وتعكس الدراسات السابقة مجتمعة وجود اتفاق واسع بين الباحثين على أن الأداء المؤسسي هو عملية شمولية تتأثر بعوامل متعددة، تشمل القيادة، الثقافة التنظيمية، الاتصال، إدارة الموارد البشرية، والابتكار. كما تشير معظم الدراسات إلى أن الأداء المؤسسي في السياقات الحكومية يحتاج إلى بنية مؤسسية مرنة، موارد بشرية متطورة، ونظم تشغيلية فعالة، وهي جميعها عناصر ترتبط ارتباطاً مباشراً بقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن خلال تحليل نتائج الدراسات، يتضح أن تحسين الأداء المؤسسي يتطلب مزيجاً من التطوير التنظيمي والموارد البشرية، مما يعكس أهمية دراسة العوامل المؤثرة في الأداء ضمن سياق رؤية 2030.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين تطوير رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي علاقة جوهرية ومحورية في الأدبيات الإدارية الحديثة، إذ يُنظر إلى رأس المال البشري بوصفه المحرك الأساسي لفاعلية المؤسسات وقدرتها على تقديم أداء متميز ومستدام. فالمؤسسات التي تستثمر في تطوير مهارات العاملين، وتنمية معارفهم، وإدارة مواهبهم، وتمكينهم وتحفيزهم، تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج تنظيمية عالية، نظراً لامتلاكها موارد بشرية قادرة على الإبداع، حل المشكلات، اتخاذ القرارات الفاعلة، وقيادة التحول المؤسسي. وبالتالي، فإن تطوير رأس

المال البشري يُعدّ نقطة ارتكاز رئيسية تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات، خصوصاً في القطاع الحكومي.

وتشير دراسة العطوي ومحمد (2023) إلى أن الاستثمار في القدرات المعرفية والوظيفية للعاملين يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، من خلال رفع جودة العمليات التشغيلية وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما تؤكد دراسة إبراهيم وعوض (2022) أن تنمية رأس المال البشري—من خلال التدريب، التمكين، وتنمية المهارات القيادية—يسهم بصورة مباشرة في تعزيز الأداء الاستراتيجي ورفع مستوى الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية. وتدعم هذه النتائج دراسة نور الدين ومزياني (2024) التي أوضحت أن تطوير المواهب وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الابتكار والقدرة على تحسين الخدمات.

وفي السياق ذاته، توصلت دراسة موسى ومحمد (2023) إلى أن التحفيز وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين يساهمان في رفع مستوى الأداء الإداري، إذ إن الموظفين ذوي الكفاءات العالية والدافعية المرتفعة يمتلكون القدرة على تنفيذ الأعمال بفاعلية والارتقاء بجودة المخرجات التنظيمية. كما أوضحت دراسة سرور ورزق (2025) أن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل مدخلاً لتحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث أظهرت النتائج أن مؤسسات العمل الخيري التي تطور كوادرها البشرية وتعمل على تحفيزها تحقق مستويات أعلى من الاستمرار في الأداء وتحقيق الأهداف.

أما على المستوى الدولي، فقد أكدت دراسة Chen, Lam & Zhu (2021) أن ممارسات تنمية رأس المال البشري تسهم في تحسين رأس المال المعرفي وتعزيز القدرات التنظيمية، مما يؤدي إلى رفع الأداء المؤسسي وتحسين الإنتاجية. كما بيّنت دراسة Sabuhari et al. (2020) أن المرونة الوظيفية وتنمية الكفاءات وتحسين ممارسات الموارد البشرية تمثل عناصر وسيطة بين تطوير رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي، مما يشير إلى علاقة مباشرة وواضحة بين المتغيرين.

ومن خلال تحليل الأدبيات، يتضح أن تطوير رأس المال البشري يمثل المتغير المؤثر الأساسي الذي ينعكس على جميع جوانب الأداء المؤسسي:

—فهو يرفع الكفاءة التشغيلية عبر تحسين المهارات والعمليات.

ـويعزز الجودة المؤسسية عبر تنمية المعارف والخبرات.

ـويدعم الابتكار والإبداع من خلال إدارة المواهب.

ـويرفع الاستدامة المؤسسية عبر التمكين والتحفيز.

ـويحسن رضا المستفيدين عبر تطوير الخدمات.

وهذا كله يجعل العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية مباشرة؛ فكلما ارتفع مستوى تطوير رأس المال البشري، زاد مستوى الأداء المؤسسي وارتفعت قدرته على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية، ولا سيما في ظل التحولات الاستراتيجية التي تفرضها رؤية المملكة 2030.

2.5. الخاتمة

يتضح من العرض النظري لمفهوم الأداء المؤسسي وأهميته ومحدداته وعلاقته بتطوير رأس المال البشري، أن تحسين الأداء المؤسسي يمثل أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات الحكومية في مواجهة التحديات الإدارية والتنظيمية الراهنة. فقد أظهرت الأدبيات أن الأداء المؤسسي لم يعد مجرد مؤشر تقويمي لفاعلية المؤسسة، بل أصبح نظاماً متكاملًا يعكس مستوى قدرتها على التخطيط والتنفيذ، وحسن توظيف الموارد، وجودة العمليات والخدمات، ودرجة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين. كما أكدت الدراسات الحديثة أن التحول نحو أداء مؤسسي متقدم يعتمد في جوهره على تبني نماذج إدارية حديثة تركز على الحوكمة، الابتكار، التحول الرقمي، وإدارة الكفاءات البشرية، بما يجعل الأداء المؤسسي عنصراً محورياً في تحقيق التميز والاستدامة.

وفي ضوء رؤية المملكة 2030، يتخذ تحسين الأداء المؤسسي بعداً أكثر عمقاً، إذ أصبح مرتبطاً بقدرة الجهات الحكومية على تحقيق أهداف التحول الوطني، ورفع كفاءة الإنفاق، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني. وقد بينت الأدبيات المحلية والدولية أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مواردها البشرية، وتبني سياسات تمكين وتحفيز، وتعيد هندسة عملياتها، تستطيع تحقيق أداء مؤسسي أعلى وأكثر استدامة مقارنة بالمؤسسات التي تكتفي بالأساليب التقليدية. كما أظهرت الدراسات أن الابتكار والقيادة الفاعلة والثقافة التنظيمية الإيجابية تمثل محركات أساسية لدعم الأداء، وهو ما يتوافق تماماً مع مضامين برامج الرؤية الهادفة إلى بناء حكومة رشيقة وفعالة.

وعليه، يمكن القول إن تحسين الأداء المؤسسي وفي ضوء المتغيرات الاستراتيجية لرؤية 2030 يُمثّل نتاجاً لعملية تكاملية تتداخل فيها العوامل البشرية والتنظيمية والتقنية، بما يؤكد أن تطوير رأس المال البشري والارتقاء بمستوى المهارات والقدرات والمواهب يشكلان مدخلاً محورياً لتحقيق أداء مؤسسي متميز. ويشكل هذا الفهم إطاراً مرجعياً مهماً للباحث في بناء الجزء التطبيقي للدراسة وتحليل العلاقة بين تطوير رأس المال البشري ومستوى الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، بما يسهم في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية وتطبيقية.

قائمة المراجع

- الموسوي، مثنى توفيق عبدالحسن. (2021). دور ممارسات الإدارة الحديثة في التأثير على استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مستشفيات محافظة المثنى. *مجلة الدراسات المستدامة، مج3، ملحق* ، 598 - 626. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1212615>
- الوادي، هاجر عبدالحاميد عثمان، و النجار، فايز جمعة صالح. (2022). الثقافة المنظمة وأثرها في رأس المال البشري: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في وزارة الصحة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1265625>
- الشبلي، عماد حمود عبدالكريم، و مفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (2022). أثر رأس المال البشري في التغيير المنظمي: الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264818>
- علي، حنان أحمد عبدالله، السيد، حسام حمدي عبدالحاميد، و علي، عبير أحمد محمد. (2024). دور رأس المال البشري في تحسين الميزة التنافسية بجامعة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع18، ج18* ، 82 - 127. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1542842>

- غبش، عز الدين، و العبسي، علي. (2022). دور رأس المال البشري ودوره في تحقيق التوجه الريادي: دراسة حالة جامعة الوادي. مجلة التنمية الإقتصادية، مج7، ع2 ، 45 - 59. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1351938>

- موسى، أبو أمية الضو مارن، و محمد، بشارة موسى بشارة. (2023). العلاقة بين رأس المال البشري والإبداع الإداري: دراسة على عينة من شركات الأغذية بولاية الخرطوم. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع19 ، 650 - 673. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1441405>

- سرور، حسن حمد، و رزق، عبدالله. (2025). تأثير رأس المال البشري على استدامة العمل: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مؤسسات جمعية المبرات الخيرية. مجلة ربحان للنشر العلمي،

ع59 ، 1 - 26. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1593671>

- العطوي، مهند حميد ياسر، و عبيد، آرام محمد. (2024). كفاءة رأس المال البشري وأثره في القيمة المضافة. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع73 ، 61 - 90. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1489067>

- مهدي، حيدر كاظم، و البياتي، قيس مهدي حسن. (2022). دور رأس المال البشري في تعزيز النمو الاقتصادي في ماليزيا. مجلة رباح للبحوث والدراسات، ع65 ، 65 - 83. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1248370>

- حسين، سلامة عبدالعظيم. (2024). رأس المال البشري وتحقيق جودة الحياة الوظيفية. مجلة المال والتجارة، ع667 ، 34 - 43. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1523113>

- قذيفة، محمد، و فريد، حمامي. (2023). القيادة التشاركية والاستثمار في رأس المال البشري. مجلة الحوار الثقافي، مج12، ع1 ، 291 - 311. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1389883>

- إبراهيم، هاشم محمد هاشم حسن، و عوض، محمد محمود عبدالعليم. (2022). أثر رأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع1 ، 380 - 421. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1277302>

- العدوان، زيد صامد عبد أبو عرابي، و الخصاونة، محمد منصور فواز. (2021). أثر رأس المال البشري في التعلم المنظمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1218972>

- العطوي، دلال بنت طويلع، و محمد، عمر أحمد سيد. (2023). أثر رأس المال البشري على أداء المنظمات: دراسة ميدانية : شركات الصناعات الغذائية في منطقة تبوك (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة تبوك، تبوك. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1418214>

- حسين، سلامة عبدالعظيم. (2024). رأس المال البشري وتحقيق جودة الحياة الوظيفية. مجلة المال والتجارة، ع667 ، 34 - 43. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1523113>

- نور الدين، أم الخير، و مزياني، أمين. (2024). أثر رأس المال البشري في تعزيز السلوك الإبداعي. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج27، ع1 ، 177 - 196. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1490139>

- شلوف، سماح أنور سليمان، و برهم، بلال يوسف. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي على تطوير رأس المال البشري في المؤسسات الرياضية المحترفة في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج6، ع1 ، 314 - 339. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1156086>

- الصميدعي، مرثد عماد سعيد، النقيب، خالد خير الله محمد، و الطائي، عمر حازم بشير. (2023). أثر تنمية رأس المال البشري في جودة الخدمة التعليمية: دراسة تحليلية في الجامعات الأهلية بمحافظة نينوى. تنمية الرافدين، مج42، ع139 ، 220 - 241. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1413164>

- إبراهيم، خالد كمال الدين الشربيني، المصري، ماهر، و الجبوري، ليث حمادة عياش. (2023). أثر رأس المال البشري في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مجموعة مختارة من مستشفيات محافظة صلاح الدين - العراق. مجلة تكريت

لِلعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع63 ، 127 - 145. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1423527>

- علي، فخر الدين بايز، لك، سالار علي عبدالرحمن، و أبابكر، كوسرت محمد. (2021). أثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الأداء الإبداعي: دراسة تحليلية لآراء عدد من التدريسيين في كليات جامعة بوليتكنيك / أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع55 ، 477 - 492.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1205452>

- المبيضين، لانا محمود محمد، و العضيلة، علي بن محمد عمر. (2024). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج27، ع3 ، 1 - 21. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1508585>

- الحربي، صالح بن حامد حمدان. (2025). أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة، مج45، ع2 ، 173 - 186. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1623485>

- إسماعيل، عمار فتحي موسى، و الرشدي، أحمد عبدالله محمد ثاري. (2022). دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية،

مج14، ع1 ، 1 - 35. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305609>

- العتيبي، فالح شجاع فالح نهيتان، و نافع، وجيه عبدالستار محمد. (2023). دور التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية،

مج15، ع3 ، 1 - 28. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1452107>

- Riwu Kore, M. H., Rokhim, R., Rachmawati, R., & Sudhartio, L. (2024). Entrepreneurial orientation and social performance of microfinance institutions in Indonesia. *International Journal of Social Economics*, 51(7), 899–914.
- Samour, A., Adebayo, T. S., Agyekum, E. B., Khan, B., & Kamel, S. (2023). Insights from BRICS–T economies on the impact of human capital and renewable electricity consumption on environmental quality. *Scientific Reports*, 13(1), 5245
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the knowledge economy*, 15(1), 1482–1498.
- Chen, M. Y. C., Lam, L. W., & Zhu, J. N. (2021). Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements. *Personnel Review*, 50(2), 460–477.

- Joanes, O. I., Helen, C. U., & Christian, N. K. (2024). Human capital development and employee performance in tertiary institutions in Enugu state. *Journal of Advanced Education and Sciences*, 4(4), 01–10.
- Shittu, W. O., Musibau, H. O., & Jimoh, S. O. (2022). The complementary roles of human capital and institutional quality on natural resource–FDI—economic growth Nexus in the MENA region. *Environment, Development and Sustainability*, 24(6), 7936–7957.
- Prasetyo, P. E., & Kistanti, N. R. (2020). Human capital, institutional economics and entrepreneurship as a driver for quality & sustainable economic growth. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 2575
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management science letters*, 10(8), 1775–1786.
- Banmairuoy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's

component factors: Evidence from Thailand's new S-curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 200–209.

-