

عنوان البحث

**أثر رأس المال البشري الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة
تطبيقية على إمارة منطقة الحدود الشمالية**

حسن محمد عبدالرحمن الحباي القحطاني¹

¹ طالب دكتوراه، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة مؤتة، الأردن.

بريد الكتروني: Hsank5035@gmail.com

HNSJ, 2026, 7(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj79/18>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/79/18>

تاريخ النشر: 2026/09/01م

تاريخ القبول: 2026/08/15م

تاريخ الاستقبال: 2026/08/08م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال البشري الاستراتيجي بأبعاده (المعرفة، القدرة، المهارات) في تحقيق الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) في إمارة منطقة الحدود الشمالية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه لطبيعة الدراسة، حيث تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (200) موظف وموظفة من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ عددهم (468) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري الاستراتيجي في تعزيز أبعاد الاستدامة التنظيمية لدى الإمارة، مما يشير إلى أن الاستثمار في تطوير قدرات ومعارف المنسوين يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته، وعليه أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية تخصصية ومستمرة تركز على المهارات النوعية والذكاء الاصطناعي لضمان مواكبة التطورات الإدارية وتحقيق الريادة في تقديم الخدمات بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري الاستراتيجي، الاستدامة التنظيمية، إمارة منطقة الحدود الشمالية.

RESEARCH TITLE

The Impact of Strategic Human Capital on Achieving Organizational Sustainability: An Applied Study on the Emirate of the Northern Borders Region

Hassan Mohammed Al-Qahtani¹

¹ PhD Candidate in Strategic Management, Mutah University, Jordan.
Email: Hsank5035@gmail.com

HNSJ, 2026, 7(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj79/18>
Arabic Scientific Research Identifier: <https://arsri.org/10000/79/18>

Received at 08/08/2026

Accepted at 15/08/2026

Published at 01/19/2026

Abstract

This study aimed to identify the impact of strategic human capital, through its dimensions (knowledge, ability, and skills), on achieving organizational sustainability across its (economic, social, and environmental) dimensions within the Emirate of the Northern Borders Region. The researcher employed a descriptive-analytical approach suitable for the nature of the study. A questionnaire was administered to a simple random sample of (200) male and female employees out of a total population of (468). The study found a statistically significant impact of strategic human capital on enhancing organizational sustainability dimensions within the Emirate. This indicates that investing in developing the capabilities and knowledge of employees directly contributes to improving institutional performance and sustainability. Consequently, the study recommended adopting specialized and continuous training programs focusing on qualitative skills and artificial intelligence to ensure alignment with administrative developments and achieve excellence in service delivery, in accordance with the objectives of Saudi Vision 2030.

Key Words: Strategic Human Capital, Organizational Sustainability, Emirate of the Northern Borders Region.

المقدمة:

يشهد الفكر الإداري المعاصر تحولاً جذرياً نحو اعتبار العنصر البشري رأس مال استراتيجي وليس مجرد تكلفة تشغيلية، يمثل الميزة التنافسية المستدامة والأكثر أهمية للمنظمات الحديثة. وتتجاوز هذه النظرة الاستراتيجية مجرد توظيف الأفراد، لتشمل الاستثمار الممنهج في بناء وتعزيز وتكامل منظومة من المعارف المتخصصة، والقدرات الذهنية والتنظيمية، والمهارات الفنية والسلوكية، مما يضمن للمنظمة التكيف والابتكار. وفي المقابل، أضحت تحقيق "الاستدامة التنظيمية" غاية استراتيجية لا غنى عنها لضمان بقاء المنظمات ونموها في ظل التحديات المتزايدة، ولم يعد المفهوم قاصراً على البعد المالي التقليدي، بل تطور ليشمل منظوراً شمولياً متوازناً. فترتكز الاستدامة الفعالة على توازن دقيق بين أبعادها الثلاثة المتكاملة: الاقتصادية لضمان الكفاءة التشغيلية والمالية، والاجتماعية للارتقاء بالعنصر البشري والمسؤولية المجتمعية، والبيئية لتبني ممارسات مسؤولة تحافظ على الموارد. وتوسّع هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل "أثر رأس المال البشري الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية"، من خلال تطبيقها على سياق حيوي ومفصلي في منظومة العمل الحكومي بالمملكة وتستمد الدراسة أهميتها من مواكبتها لرؤية المملكة 2030، حيث تهدف، من وجهة نظر منسوبي الإمارة، إلى فهم دور أبعاد رأس المال البشري (المعرفة، القدرة، المهارات) في تعزيز الاستدامة بأبعادها الثلاثة، لتقديم توصيات عملية لصناع القرار (العنابي والحاج، 2025).

مشكلة الدراسة:

تعد الاستدامة التنظيمية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية هدفاً استراتيجياً محورياً لضمان بقاء المنظمات واستمراريتها في الأجل الطويل خاصة في ظل التحولات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة حيث لم يعد المفهوم قاصراً على المنظور المالي التقليدي بل تطور ليشمل منظوراً شمولياً متوازناً يستلزم تبني ممارسات إدارية مبتكرة تعزز كفاءة الأداء التشغيلي والمالي والمسؤولية المجتمعية والالتزام البيئي (راشد 2025)

وفي المقابل يبرز رأس المال البشري الاستراتيجي المتمثل في المعارف والقدرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد كالمحرك الأساسي للابتكار والتميز والقدرة على التكيف في المنظمات الحديثة مما يشكل استثماراً حيوياً لبناء ميزة تنافسية مستدامة تتجاوز مجرد إدارة الموارد البشرية التقليدية لتشمل الاستثمار الممنهج في بناء وتكامل منظومة من الكفاءات البشرية القادرة على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى واقع ملموس يضمن للمنظمة المرونة الكافية (الكريم وآخرون 2025)

أسئلة الدراسة:

- ما مستوى توافر رأس المال البشري الاستراتيجي بأبعاده (المعرفة، القدرة، المهارات) في إمارة منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر منسوبيها؟
- ما مستوى توافر الاستدامة التنظيمية (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) في إمارة منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر منسوبيها ؟
- ما أثر رأس المال البشري الاستراتيجي بأبعاده (المعرفة، القدرة، المهارات) في تحقيق الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) في إمارة منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر منسوبيها؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لرأس المال البشري الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق الاستدامة التنظيمية بأبعادها في إمارة منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر منسوبيها.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H0-1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة في تحقيق الاستدامة الاقتصادية في إمارة منطقة الحدود الشمالية.

H0-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة في تحقيق الاستدامة الاجتماعية في إمارة منطقة الحدود الشمالية.

H0-3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات في تحقيق الاستدامة البيئية في إمارة منطقة الحدود الشمالية.

أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر رأس المال البشري الاستراتيجي بأبعاده (المعرفة، القدرة، المهارات) في تحقيق الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) في إمارة منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر منسوبيها.
- الكشف عن أثر المعرفة في تحقيق الاستدامة الاقتصادية في إمارة منطقة الحدود الشمالية.
- تحديد أثر القدرة في تحقيق الاستدامة الاجتماعية في إمارة منطقة الحدود الشمالية.
- بيان أثر المهارات في تحقيق الاستدامة البيئية في إمارة منطقة الحدود الشمالية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية : تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إثراء المكتبة الإدارية العربية عبر سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتبني مدخل الاستدامة كخيار استراتيجي في المنظمات الحكومية وتقديم إطار نظري يستكشف العلاقة الارتباطية بين رأس المال البشري الاستراتيجي وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مع تأصيل مفاهيم استثمار القدرات البشرية باعتبارها الرافعة الأساسية للميزة التنافسية لضمان تطور المؤسسات العامة واستمراريتها في ظل المتغيرات الحديثة

ثانياً: الأهمية العملية: تظهر الأهمية العملية في مواكبة التوجهات الاستراتيجية الوطنية نحو التحول للاستدامة الشاملة وتزويد القيادات الإدارية في إمارة منطقة الحدود الشمالية بمؤشرات واقعية لاستثمار الكفاءات في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام وتحويل المهارات والمعارف الفردية إلى قيمة تطبيقية ملموسة تخدم أهداف التنمية بالمنطقة وتدعم اتخاذ القرارات القائمة على أسس بحثية رصينة تحقق الكفاءة والفعالية

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (أحمد، 2024) بعنوان: "الاستدامة التنظيمية: التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد"

هدفت إلى تأصيل المفاهيم النظرية للاستدامة التنظيمية وتحديد ركائزها الأساسية التي تضمن استمرارية المؤسسات في بيئة أعمال متغيرة مع تسليط الضوء على الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بها واعتمدت الدراسة في إطارها التحليلي على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض الأدبيات الفكرية والنماذج النظرية الحديثة وطبقت الدراسة على مجتمع من الباحثين والمتخصصين في الإدارة التنظيمية حيث شملت العينة تحليل 40 مرجعاً ودراسة سابقة ومقالات علمياً رصينا لبلورة إطار مفاهيمي متكامل وتوصلت النتائج إلى أن الاستدامة التنظيمية تتجاوز مجرد البقاء المالي لتشمل

قدرة المنظمة على إحداث توازن بين متطلبات الأطراف ذات المصلحة والحفاظ على الموارد للأجيال القادمة كما أظهرت النتائج أن تبني مبادئ الشفافية والمسؤولية الاجتماعية يعد حجر الزاوية في بناء سمعة مؤسسية قوية وأوصت الدراسة بضرورة دمج أبعاد الاستدامة ضمن الرؤية الاستراتيجية للمنظمات العربية وتطوير مؤشرات قياس أداء تأخذ في الاعتبار الأثر البيئي والاجتماعي بجانب العائد المادي لضمان التميز المؤسسي طويل الأمد.

دراسة (أحمد، 2023) بعنوان: "رأس المال البشري الريادي وأبعاد التغيير الاستراتيجي للجامعة: دراسة تحليلية"

هدفت إلى استقصاء الدور الحيوي الذي يلعبه رأس المال البشري بمواصفاته الريادية في دعم وتحفيز عمليات التغيير الاستراتيجي داخل المؤسسات الجامعية مع تحديد المهارات والقدرات الإبداعية اللازمة لمواكبة التحولات الحديثة واعتمدت الدراسة في إطارها المنهجي على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة المتغيرات المدروسة وطبقت الدراسة على مجتمع من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في البيئة الجامعية حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت 120 عضوا من الكوادر البشرية والقيادية وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين امتلاك الخصائص الريادية لدى الكوادر البشرية وقدرة الجامعة على تنفيذ التغيير الاستراتيجي بكفاءة كما أظهرت النتائج أن الاستثمار في تنمية المهارات الابتكارية يقلل من مقاومة التغيير ويدعم التحول نحو جامعات الجيل الرابع وأوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية متخصصة لتعزيز الفكر الريادي لدى منسوبي الجامعات ووضع آليات تحفيزية تدعم المبادرات الإبداعية كجزء أساسي من استراتيجية التطوير المؤسسي.

دراسة (الصبيحي، 2022) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتنمية رأس المال البشري في المدارس الأساسية بقصبة إربد الأردن"

هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وعمليات تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر القادة التربويين وتحديد مستوى تطبيق هذه الممارسات في الميدان التعليمي واعتمدت الدراسة في إطارها الميداني على المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لأهداف البحث وطبقت الدراسة على مجتمع من مديري ومديرات المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد حيث بلغت العينة 145 مديرا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة المسحية الشاملة وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إحصائية قوية بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي وتطوير أداء رأس المال البشري كما أظهرت النتائج أن التخطيط السليم يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي ورفع الكفاءة الإنتاجية للمعلمين وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز وعي القيادات المدرسية بأهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة تطويرية وتوفير الحوافز المادية والمعنوية التي تدعم استبقاء الكفاءات البشرية المتميزة في المؤسسات التربوية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

دراسة (AIQersh, 2024) بعنوان

"Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital"

"التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والابتكار الاستراتيجي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة: الدور الوسيط لرأس المال البشري"

هدفت إلى فحص وتحليل العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة مع التركيز على

اختبار الدور الوسيط الذي يلعبه رأس المال البشري في تعزيز هذه العلاقة واعتمدت الدراسة في إطارها المنهجي على المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بالنمذجة الهيكلية لمعالجة البيانات الميدانية وطبقت الدراسة على مجتمع من مديري وأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة حيث بلغت العينة 210 مشاركا من القادة الإداريين في قطاعات اقتصادية متنوعة وتوصلت النتائج إلى أن التفكير والتخطيط والابتكار الاستراتيجي تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على رفع مستوى الأداء المؤسسي كما أثبتت النتائج أن رأس المال البشري يعمل كوسيط جوهري يضاعف من أثر هذه الممارسات الاستراتيجية على تنافسية الشركات وأوصت الدراسة بضرورة استثمار الشركات الصغيرة والمتوسطة في تنمية قدرات كوادرها البشرية وتدريبهم على مهارات الاستشراف الاستراتيجي لضمان تحويل الخطط المبتكرة إلى نتائج أداء ملموسة ومستدامة.

دراسة (Aziegbe-Esho, 2024) بعنوان

"On the Sustainable Development of African Countries: A Strategic Human Capital Approach"

"حول التنمية المستدامة للدول الأفريقية: مدخل رأس المال البشري الاستراتيجي"

هدفت إلى تحليل وفحص الدور الجوهري الذي يلعبه رأس المال البشري كأداة استراتيجية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في القارة الأفريقية مع تسليط الضوء على كيفية استغلال الموارد البشرية لتجاوز التحديات الاقتصادية والاجتماعية واعتمدت الدراسة في إطارها المنهجي على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة نقدية وشاملة للسياسات التنموية والنماذج الاقتصادية الحديثة وطبقت الدراسة على مجتمع من الدول الأفريقية الساعية للتحويل التنموي حيث شملت العينة تحليل بيانات ومؤشرات أداء من 12 دولة أفريقية تمثل أقاليم جغرافية واقتصادية متنوعة وتوصلت النتائج إلى أن الاستثمار الاستراتيجي في التعليم والتدريب والصحة يمثل المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي المستدام كما أظهرت النتائج وجود فجوة كبيرة بين الإمكانيات البشرية المتاحة والسياسات المطبقة مما يعيق الاستفادة القصوى من الطاقات الشبابية وأوصت الدراسة بضرورة صياغة سياسات حكومية عابرة للحدود تركز على بناء اقتصاد المعرفة وتطوير مهارات القرن الحادي والعشرين للكوادر البشرية لضمان تحقيق نهضة تنموية شاملة ومستمرة في القارة السمراء.

دراسة (Song et al., 2024) بعنوان

"Exploitative training versus explorative training: the effect of strategic human capital investment on organizational performance"

"التدريب الاستغلالي مقابل التدريب الاستكشافي: أثر الاستثمار الاستراتيجي في رأس المال البشري على الأداء التنظيمي"

هدفت إلى مقارنة أثر نوعين من التدريب الاستراتيجي وهما التدريب الاستغلالي الذي يركز على تحسين المهارات الحالية والتدريب الاستكشافي الذي يركز على اكتساب مهارات ابتكارية جديدة وتأثيرهما على الأداء الكلي للمنظمات واعتمدت الدراسة في إطارها المنهجي على المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بنماذج إحصائية متقدمة لتحليل البيانات الميدانية وطبقت الدراسة على مجتمع من الشركات والمؤسسات العاملة في قطاعات تكنولوجية وصناعية متطورة حيث شملت العينة 432 مديرا ومسؤولا عن الموارد البشرية في شركات متنوعة الأحجام وتوصلت النتائج إلى أن كلا النوعين من التدريب يساهمان في رفع مستوى الأداء التنظيمي إلا أن التدريب الاستكشافي يمنح المنظمة ميزة تنافسية أطول أمد من خلال تعزيز القدرات الابتكارية كما أظهرت النتائج أن التوازن بين الاستثمار في تطوير المهارات الحالية واستكشاف

مهارات مستقبلية هو المفتاح لتحقيق الاستدامة وأوصت الدراسة بضرورة صياغة استراتيجيات تدريبية مرنة توازن بين احتياجات التشغيل الحالية وتطلعات النمو المستقبلية مع تكثيف الاستثمار في رأس المال البشري كأصل استراتيجي لا غنى عنه في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة.

بعض النظريات التي تدعم الدراسة:

آلان هنقر و ديفيد هانجر (نظرة شاملة في الإدارة الاستراتيجية): تعد مساهمات آلان هنقر وديفيد هانجر من الركائز الأساسية في فكر الإدارة الاستراتيجية الحديث حيث ركزا على تطوير نموذج متكامل لعملية الإدارة الاستراتيجية يبدأ من المسح البيئي وينتهي بالرقابة والتقييم وقد قدما مفهوماً عميقاً حول كيفية مواءمة القدرات الداخلية للمنظمة مع الفرص والتهديدات الخارجية من خلال نموذج (Wheelan & Hunger) الشهير الذي يساعد المنظمات في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على تحليل دقيق للبيئة التنافسية وتحديد المزايا التنافسية المستدامة التي تمكن المؤسسات من البقاء والنمو في ظل تقلبات الأسواق العالمية

فريد ديفيد (نموذج الإدارة الاستراتيجية المتكامل): تتجلى مساهمة فريد ديفيد في تقديمه لنموذج عملي شامل ومبسط لعملية الإدارة الاستراتيجية يتكون من ثلاث مراحل أساسية هي صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية حيث ركز ديفيد على أهمية مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE) ومصفوفة تقييم العوامل الداخلية (IFE) كأدوات كمية تساعد صناع القرار في تحويل التحليل النوعي إلى قرارات استراتيجية ملموسة كما تميز فكره بالتركيز على "الرؤية والرسالة" كحجر زاوية لانطلاق أي عمل مؤسسي ناجح مبرزاً دور التخطيط الاستراتيجي كعملية ديناميكية مستمرة تتطلب التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة لضمان تحقيق التفوق التنافسي والنمو المستدام في الأسواق الدولية

مايكل بورتر (القدرة التنافسية واستراتيجيات الأعمال): يعتبر مايكل بورتر رائد الاستراتيجية الحديثة بلا منازع حيث أحدث ثورة في كيفية فهم التنافسية من خلال نمودجه الشهير القوى الخمس الذي يحلل جاذبية القطاع وهيكل الصناعة بالإضافة إلى تقديمه لنظرية سلسلة القيمة التي توضح كيف يمكن للمنظمة خلق قيمة مضافة في كل مرحلة من مراحل عملياتها كما صاغ بورتر الاستراتيجيات التنافسية العامة التي تتركز في قيادة التكلفة والتمايز والتركيز مما وفر إطاراً علمياً للمديرين حول العالم لتحديد تموضعهم الاستراتيجي وتحقيق تفوق مستدام على المنافسين في مختلف القطاعات الاقتصادية

شركة ماكنزي (نموذج 7 S للإدارة والتحول المؤسسي): قدمت شركة ماكنزي للاستشارات نموذج (7 S) الذي يعد من أكثر الأدوات شمولاً في تحليل الفعالية التنظيمية حيث يتجاوز النموذج النظرة التقليدية التي تركز على الهيكل فقط ليشمل عناصر مترابطة وهي الاستراتيجية والهيكل والأنظمة والقيم المشتركة والمهارات وطقم العمل والأسلوب ويكمن جوهر مساهمة ماكنزي في التأكيد على أن نجاح أي مؤسسة يعتمد على التناغم والتكامل بين هذه العناصر السبعة وبأن أي تغيير في عنصر واحد يتطلب تعديلاً في بقية العناصر لضمان كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمنظمة

الإطار النظري للدراسة

1- رأس المال البشري الاستراتيجي

1.1 مفهوم رأس المال البشري الاستراتيجي: عرف (العتابي والحاج، 2025) رأس المال البشري بأنه رأس مال استراتيجي وميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، يتجاوز مجرد كونه تكلفة تشغيلية أو عملية توظيف للأفراد، ليشمل منظومة متكاملة ومستثمرة من المعارف المتخصصة، القدرات الذهنية والتنظيمية، والمهارات الفنية والسلوكية، ويرى الباحث أن هذا

المفهوم يتجاوز مجرد وجود موظفين مؤهلين ليشمل كيفية توظيف تلك المؤهلات في سياقات ابداعية تضمن للمنظمة التفوق على منافسيها من خلال تحويل المعرفة الضمنية الى فعل استراتيجي ملموس

2.1 أهمية رأس المال البشري الاستراتيجي:

تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: تكمن أهمية رأس المال البشري الاستراتيجي في كونه المصدر الأساسي للتفوق على المنافسين حيث أن المعدات والتقنيات يمكن شراؤها أما العقول المبدعة والخبرات المتراكمة فهي صعبة التقليد وهذا ما يجعل المنظمة قادرة على تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة تلبي احتياجات المستفيدين بكفاءة عالية تفوق التوقعات السائدة في السوق (السنباني، 2025). ويرى الباحث أن الميزة التنافسية الحقيقية تبدأ من الاستثمار في العقل البشري الذي يبتكر الحلول ويطور الأداء بشكل يجعل المنظمة دائما في الطليعة.

تحسين الأداء المؤسسي الكلي: يساهم رأس المال البشري الاستراتيجي بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات التنظيمية من خلال تقليل الأخطاء وزيادة سرعة الاستجابة للمتغيرات حيث أن الموظفين ذوي الكفاءة العالية يمتلكون القدرة على إدارة الموارد المادية بفعالية مما يؤدي إلى تعظيم النتائج بأقل التكاليف الممكنة وضمان سير العمل بسلاسة (الشمري، 2022). ويرى الباحث أن الأداء المتميز هو انعكاس طبيعي لجودة رأس المال البشري الذي يتم توظيفه وتطويره وفقا لاحتياجات المنظمة الفعلية وتطلعاتها المستقبلية.

دعم عمليات الابتكار والتطوير: تنبثق أهمية هذا المورد من قدرته على توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى واقع ملموس يخدم أهداف المنظمة حيث يوفر رأس المال البشري الاستراتيجي البيئة الخصبة للابتكار من خلال تبادل المعارف والخبرات بين أعضاء الفريق وهو ما يضمن استمرارية تطور المنظمة وقدرتها على تحديث عملياتها لمواكبة التحول الرقمي والتقني (جهلان، 2025): ويرى الباحث أن الابتكار ليس مجرد صدفة بل هو ثمرة استثمار استراتيجي في عقول تمتلك الخيال والقدرة على التنفيذ بأساليب غير تقليدية.

تعزيز المرونة التنظيمية: تظهر أهمية رأس المال البشري الاستراتيجي في قدرة المنظمة على التكيف مع الأزمات والظروف الطارئة حيث يمتلك الموظفون الاستراتيجيون مهارات حل المشكلات والتفكير النقدي التي تمكنهم من إيجاد بدائل فعالة في الأوقات الحرجة مما يحمي المنظمة من الانهيار ويضمن لها الاستمرارية في أداء مهامها تحت مختلف الضغوط (معوض وآخرون، 2024). يرى الباحث أن المرونة هي صمام الأمان للمنظمات الحديثة ورأس المال البشري هو المحرك الأساسي لهذه المرونة من خلال جاهزيته العالية للتعامل مع المجهول.

رفع قيمة المورد البشري والرضا الوظيفي: يؤدي الاهتمام برأس المال البشري الاستراتيجي إلى تعزيز شعور الموظفين بتقدير المنظمة لجهودهم وقدراتهم مما يرفع من الروح المعنوية ويزيد من مستوى الولاء التنظيمي وهذا بدوره يقلل من معدلات دوران العمل ويحافظ على الخبرات والكفاءات النادرة داخل المؤسسة مما يوفر عليها تكاليف الاستقطاب والتدريب الجديد (العمار، 2022). يرى الباحث أن الاستثمار في الموظف استراتيجيا يخلق رابطة قوية بين الفرد والمنظمة تجعل من النجاح هدفا مشتركا يسعى الجميع لتحقيقه بإخلاص.

3.1 أهداف رأس المال البشري الاستراتيجي:

بناء قاعدة معرفية صلبة: يهدف رأس المال البشري الاستراتيجي إلى تجميع وتوطين المعرفة داخل المنظمة بحيث تصبح مرجعا دائما للأجيال القادمة من الموظفين ويتم ذلك من خلال برامج إدارة المعرفة والتدريب المستمر الذي يضمن انتقال الخبرات من الكوادر الخبيرة إلى الكوادر الصاعدة مما يحمي المنظمة من فقدان الذاكرة المؤسسية عند تقاعد الكفاءات

(سعود، 2025). يرى الباحث أن بناء المعرفة هو استثمار في المستقبل يضمن للمنظمة بقاءها ككيان متعلم ينمو ويتطور بتراكم الخبرات والعلوم التطبيقية.

تعظيم العائد على الاستثمار في الأفراد: يسعى هذا التوجه إلى ضمان أن كل ريال ينفق على التدريب والتطوير يترجم إلى تحسن ملموس في الأداء والإنتاجية حيث يهدف رأس المال البشري الاستراتيجي إلى تحويل الموارد البشرية من مركز تكلفة إلى مركز ربحية وقيمة مضافة من خلال رفع كفاءة الفرد ليكون قادراً على القيام بمهام متعددة ومعقدة باحترافية عالية (الهلة وآخرون، 2022). يرى الباحث أن الهدف الاقتصادي للاستثمار في البشر هو الأكثر استدامة لأنه ينتج ثماراً مستمرة تتضاعف مع مرور الوقت وتراكم الخبرة.

توطين المهارات والقيادات المستقبلية: من الأهداف الجوهرية هو إعداد صف ثان من القادة القادرين على تحمل المسؤولية ومواصلة مسيرة النجاح حيث يركز رأس المال البشري الاستراتيجي على اكتشاف المواهب الكامنة وتميئتها وتوفير المسارات الوظيفية التي تضمن وصول الأكفاء إلى المراكز القيادية بناء على معايير الجدارة والقدرة الاستراتيجية على التخطيط والتنفيذ (حسن وآخرون، 2023). يرى الباحث أن صناعة القادة هي الهدف الأسمى الذي يضمن ديمومة المنظمة وانتقالها السلس بين الأجيال الإدارية المختلفة دون اهتزاز في الأداء.

تحقيق المواءمة بين الفرد والوظيفة: يهدف رأس المال البشري الاستراتيجي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على مهاراته وقدراته وتوجهاته الشخصية بحيث يتم استغلال طاقات الموظف في المهام التي يبدع فيها وهذا يقلل من الهدر البشري ويزيد من فاعلية العمليات التنظيمية ويحقق أقصى درجات الانسجام بين متطلبات العمل وإمكانات الموظفين (Atif, 2023). يرى الباحث أن المواءمة الدقيقة هي سر الإنتاجية العالية حيث يشعر الموظف بأهمية دوره وقدرته على الإنجاز عندما تتناسب مهامه مع شغفه وقدراته.

دعم التحول الرقمي والحوكمة: يهدف الاستثمار الاستراتيجي في البشر إلى تأهيل الكوادر للتعامل مع التقنيات الحديثة وتطبيق معايير الحوكمة والشفافية في العمل الإداري حيث يسعى إلى خلق جيل من الموظفين الرقميين الذين يمتلكون القدرة على استخدام التكنولوجيا لتبسيط الإجراءات وخدمة المستفيدين بأقصى سرعة وأعلى جودة ممكنة في ظل رؤية المملكة 2030 (عبد العاطي وآخرون، 2025). يرى الباحث أن الهدف التكنولوجي لرأس المال البشري يمثل الجسر الذي تعبر من خلاله المنظمات نحو المستقبل الرقمي الذي يتطلب عقولاً متفتحة ومواكبة.

4.1 أبعاد رأس المال البشري الاستراتيجي

أ- المعرفة: تمثل المعرفة الرصيد المعلوماتي والفهم العميق لمجال العمل، وتشمل كافة المعلومات التي يكتسبها الموظف من خلال الدراسة والخبرة الميدانية، وتعتبر المعرفة في هذا السياق هي القدرة على تحليل البيانات وفهم الأنظمة وتطوير الحلول المبنية على أسس علمية رصينة تخدم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة (الطوالة، 2024). يرى الباحث أن المعرفة هي السلاح الأقوى في يد الكادر البشري، وبدونها تظل الجهود عشوائية وتفتقر إلى المنهجية المطلوبة لتحقيق قفزات نوعية في الأداء.

ب- القدرة: تشير القدرة إلى الملكات الذهنية والمهارات الفطرية التي يمتلكها الفرد وتمكنه من تنفيذ المهام الصعبة وتحمل المسؤوليات الجسيمة، وتعتبر القدرة هي المحرك الذي يحول الأفكار والمعارف إلى واقع ملموس، حيث تتضمن القدرة على القيادة والتواصل الفعال واتخاذ القرارات المصيرية في الأوقات الحرجة بكفاءة واقتدار (أحمد، 2022). يرى الباحث أن القدرة هي طاقة التنفيذ التي تعطي للمعرفة قيمتها الحقيقية، فالكفاءة لا تكتمل إلا بوجود إرادة وقدرة على الفعل والإنجاز الميداني.

ج-المهارات: تتمثل المهارات في البراعة والاحترافية في أداء الأعمال التخصصية التي تتطلب تدريباً مستمراً وممارسة عملية، وتشمل المهارات الفنية والتقنية والاجتماعية التي تجعل الموظف قادراً على التعامل مع الجمهور والتقنيات الحديثة بمرونة عالية، وهي التي تضيف لمسة الجودة والتميز على الخدمات المقدمة للمستفيدين (عبد المحسن، 2025). يرى الباحث أن المهارة هي الواجهة التطبيقية للكفاءة، وهي التي يلمس أثرها المستفيد بشكل مباشر من خلال سرعة وإتقان الخدمة المقدمة له.

2- الاستدامة التنظيمية

1.2 مفهوم الاستدامة التنظيمية: عرف (راشد، 2025) الاستدامة التنظيمية بأنها هدف استراتيجي محوري لضمان بقاء واستمرارية المنظمات في الأجل الطويل، يتجاوز المنظور المالي التقليدي ليشمل منظوراً شمولياً متوازناً يرتكز على تبني ممارسات إدارية مبتكرة تعزز كفاءة الأداء التشغيلي والمالي، والمسؤولية المجتمعية، والالتزام البيئي في ظل التحولات المتسارعة والبيئة المعاصرة.

يرى الباحث أن الاستدامة هي العقد الاجتماعي والأخلاقي الذي تبرمه المنظمة مع المستقبل، لضمان بقائها كقوة فاعلة ومؤثرة في مسيرة التنمية الوطنية.

2.2 أهمية الاستدامة التنظيمية:

تحصين المنظمة ضد الأزمات: تكمن أهمية الاستدامة في بناء جدار حماية للمنظمة يقيها من الانهيار في أوقات الأزمات الاقتصادية أو التقلبات الاجتماعية، فالمنظمة المستدامة تمتلك خططا بديلة وموارد متنوعة وكفاءات بشرية مخصصة، مما يجعلها أكثر صلابة وقدرة على الصمود ومواصلة العطاء حتى في أصعب الظروف التي قد تمر بها المنطقة (شيخ السوق وآخرون، 2025). يرى الباحث أن الاستدامة هي صمام الأمان الذي يمنح القيادة الطمأنينة بأن المؤسسة تسير على أرض صلبة وقادرة على تجاوز كافة العقبات بثبات.

كسب ثقة المجتمع وأصحاب المصلحة: تساهم الممارسات المستدامة في بناء سمعة طيبة للمنظمة، مما يزيد من مستويات الثقة لدى المستفيدين والجهات الرقابية والمجتمع ككل، وهذه الثقة تعتبر رأسمالاً معنوي كبير يسهل على المنظمة تنفيذ مشروعاتها والحصول على الدعم اللازم من كافة الأطراف، مما يعزز من مكانتها كجهة رائدة في خدمة المواطن (Singh et al., 2023). يرى الباحث أن الثقة هي العملة الأعلى في العمل الحكومي والمؤسسي، والاستدامة هي الطريق الأقصر لبناء هذه الثقة وترسيخها في نفوس الجميع.

تحقيق الكفاءة المالية والتشغيلية: تؤدي الاستدامة إلى تحسين الوضع المالي للمنظمة من خلال ترشيد النفقات وتقليل الفاقد والاعتماد على حلول ابتكارية توفر في استهلاك الطاقة والموارد، وهذا التوجه يضمن استدامة التدفقات المالية اللازمة لتطوير الخدمات وتحسين بيئة العمل، مما يحقق توازناً اقتصادياً يضمن نمو المنظمة واستقرارها لفترات زمنية طويلة (ذنون والحبو، 2024). يرى الباحث أن الكفاءة المالية ليست مجرد أرقام، بل هي ثقافة استهلاك واعية تضمن توجيه الأموال نحو المجالات التي تحقق أكبر نفع للمجتمع والدولة.

جذب واستبقاء المواهب البشرية: تعتبر المنظمات المستدامة بيئة خصبة لجذب الكفاءات النادرة التي تبحث عن الاستقرار والنمو المهني في جهات تتبنى قيم واضحة وتحترم حقوق الأفراد، وبذلك تساهم الاستدامة في تقليل معدلات ترك العمل والحفاظ على الخبرات داخل المنظمة، مما يوفر تكاليف الاستقطاب والتدريب ويضمن استقرار الأداء المؤسسي (أشكناني والمشعان، 2023). يرى الباحث أن الكوادر المتميزة تتجذب بطبعها للمنظمات التي تمتلك رؤية للمستقبل، والاستدامة هي العنوان الأبرز لهذه الرؤية التي تضمن حق الموظف وتميزه.

المساهمة في تحقيق التنمية الوطنية: تظهر أهمية الاستدامة التنظيمية في كونها ركيزة أساسية لتحقيق رؤية الوطن، حيث إن استدامة المؤسسات الحكومية تعني استدامة الخدمات والرفاهية للمواطنين، وهذا يساهم في بناء اقتصاد وطني قوي ومجتمع حيوي وبيئة عامرة، مما يعكس مدى التزام المنظمة بمسؤولياتها تجاه القيادة الرشيدة وأهداف التنمية المستدامة الشاملة (الخميس، 2024). يرى الباحث أن المنظمة المستدامة هي لبنة قوية في بناء الوطن، وبمجموع هذه المؤسسات نصل إلى مجتمع مزدهر يمتلك كل مقومات التفوق والريادة.

3.2 أهداف الاستدامة التنظيمية:

ضمان الاستقرار المالي والنمو المتوازن: تهدف الاستدامة إلى بناء قاعدة اقتصادية متينة للمنظمة تضمن قدرتها على تمويل مشروعاتها الحالية والمستقبلية دون تعثر، ويسعى هذا الهدف إلى تحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات مع التركيز على الاستثمار في المجالات التي تحقق عوائد اجتماعية وتنموية طويلة الأجل، مما يضمن ديمومة النشاط التنظيمي (محمود وآخرون، 2022). يرى الباحث أن الاستقرار المالي هو الوقود الذي يحرك عجلة التنمية، والهدف الاقتصادي للاستدامة يضمن بقاء هذا الوقود متاحا بشكل دائم وبطريقة ذكية.

تعزيز العدالة الاجتماعية والتمكين البشري: يسعى هذا الهدف إلى خلق بيئة عمل عادلة تمنح الجميع فرصا متساوية في التدريب والتقدم، بالإضافة إلى دعم المبادرات التي تخدم المجتمع المحلي في المنطقة، ويهدف ذلك إلى بناء مجتمع مؤسسي يسوده التكافل والتعاون، مما ينعكس إيجابا على الروح المعنوية للموظفين ويزيد من فاعلية المنظمة في محيطها الاجتماعي (رخصي، 2025)، ويرى الباحث أن التمكين البشري هو أسمى أهداف الاستدامة، فالإنسان هو غاية التنمية ووسيلتها، والاهتمام به يضمن نجاح كل الخطط والمشروعات.

الحفاظ على الموارد البيئية للأجيال القادمة: تهدف الاستدامة إلى تقليل الأثر البيئي للعمليات الإدارية والميدانية، من خلال تبني سياسات خضراء تساهم في حماية الطبيعة وتقليل التلوث، ويسعى هذا الهدف إلى غرس ثقافة الحفاظ على البيئة في نفوس العاملين والمستفيدين، مما يضمن العيش في بيئة نظيفة وآمنة تتماشى مع التوجهات العالمية والوطنية لحماية كوكب الأرض (العبد، 2023). يرى الباحث أن الهدف البيئي هو أمانة في أعناق الجيل الحالي، والمنظمة التي تتجح في تحقيقه تثبت مدى تحضرها ومسؤوليتها تجاه المستقبل.

تطوير نظم الحوكمة والنزاهة المؤسسية: من الأهداف الجوهرية للاستدامة بناء أنظمة رقابية وإدارية متطورة تقوم على الشفافية والوضوح في كافة المعاملات، ويهدف ذلك إلى القضاء على البيروقراطية المعطلة ومنع أي تجاوزات قد تضر بمصلحة العمل، مما يعزز من مصداقية المنظمة ويضمن سير العمل وفقا للأنظمة واللوائح المعتمدة بدقة عالية (عبد الكريم وعليوي، 2024). يرى الباحث أن الحوكمة هي العمود الفقري للاستدامة، فبدون نظام عادل وصريح تضيق الجهود وتتبدد الموارد في مسارات لا تخدم الأهداف الاستراتيجية.

بناء القدرة الاستباقية للابتكار والتحول: تهدف الاستدامة إلى جعل المنظمة في حالة استعداد دائم للمستقبل من خلال تشجيع البحث والتطوير وتبني الحلول التقنية الحديثة، ويسعى هذا الهدف إلى تحويل المنظمة من دور المستجيب للتغيرات إلى دور الصانع لها، مما يضمن لها الريادة الدائمة والقدرة على تقديم خدمات تسبق تطلعات المستفيدين وتلبي احتياجاتهم المتجددة (عبدالله، 2025). يرى الباحث أن الهدف الابتكاري هو ما يمنح الاستدامة صبغة الحداثة، ويجعل المنظمة شابة دائما وقادرة على العطاء مهما تقدم بها الزمن.

4.2 أبعاد الاستدامة التنظيمية:

أ- البعد الاقتصادي: ويركز هذا البعد على تحقيق النجاح المالي والكفاءة في إدارة الموارد المالية للمنظمة، بما يضمن استمرارها في أداء رسالتها، ويشمل ذلك ترشيد الإنفاق، وتعظيم القيمة المضافة من كل ريال ينفق، وضمان وجود تمويل مستدام للمشروعات والخدمات التي تقدمها إمارة المنطقة، مما يعزز من قوتها الإدارية والمالية (الشكري وجمال، 2024). يرى الباحث أن البعد الاقتصادي هو الأساس المادي الذي لا يمكن بدونه تحقيق أي رؤية أو هدف، وهو الضمانة لاستمرار تقديم الخدمات للمجتمع بجودة عالية.

ب- البعد الاجتماعي: يتعلق هذا البعد بمسؤولية المنظمة تجاه أفرادها وتجاه المجتمع الذي تخدمه، ويشمل رعاية الموظفين وتطويرهم، وضمان بيئة عمل يسودها الاحترام والعدل، بالإضافة إلى المساهمة في تنمية المجتمع المحلي من خلال الأنشطة والمبادرات الاجتماعية التي تعزز من جودة الحياة وتخلق رابطاً قوياً بين المنظمة والمواطن (محمود وآخرون، 2022). يرى الباحث أن البعد الاجتماعي هو القلب النابض للمؤسسة، فالتواصل الإنساني والخدمة المجتمعية هي التي تمنح العمل المؤسسي قيمته الحقيقية وأثره الباقي.

ج- البعد البيئي: يهتم هذا البعد بالآثار التي يتركها نشاط المنظمة على البيئة الطبيعية، ويسعى لتقليل الأضرار وحماية الموارد من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة، مثل تقليل استخدام الأوراق والاعتماد على الطاقة النظيفة وتدوير النفايات، وتعتبر الاستدامة البيئية التزاماً وطنياً يساهم في الحفاظ على جمال وطبيعة المنطقة للأجيال الحالية والمستقبلية (أحمد، 2024). يرى الباحث أن البعد البيئي هو دليل الوعي والمسؤولية، والمنظمة التي تحافظ على بيئتها هي منظمة تحترم الحياة وتعمل من أجل مستقبل أكثر إشراقاً ونقاءً.

3- منهجية الدراسة ونتائجها

تستهدف الدراسة في هذا الفصل تناول طريقة وإجراءات تنفيذ الدراسة، وذلك من خلال عرض الخطوات المنهجية التي اتبعتها الباحثة في جمع البيانات وتحليلها. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف، يتناول الباحث عددًا من المحاور الأساسية التي تشكل الإطار المنهجي للدراسة، وتشمل: التمهيد، ومنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، إضافة إلى بيان صدق الأداة وثباتها، ونتائج العوامل الديموغرافية، وكذلك الإحصاء الوصفي، وذلك على النحو التالي:

1.3 منهج الدراسة: تمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي، والذي رأى الباحث مناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في منطقة الحدود الشمالية والبالغ عددهم 468 موظفاً وموظفة في مختلف المستويات الإدارية

3.3 عينة الدراسة: تم تحديد عينة الدراسة بناءً على عينة كوكران لتحديد حجم العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم تحديد عدد 215 مفردة من مجتمع الدراسة لتطبيق الاستبانة، وتم استرجاع عدد 200 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي

4.3 أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية لتحقيق أهداف الدراسة

وقد تم اعتماد هذا المقياس لقدرته على قياس اتجاهات الأفراد بدقة ووضوح، بما يساهم في الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد قام الباحث بوضع الجدول رقم (3) لعرض طريقة تصحيح مقياس ليكرت باستخدام المتوسط الحسابي لقيم المقياس لتصنف إلى خمس مستويات من مستوى كما يلي:

الجدول رقم (1): طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدريج	الوزن	قيمة المتوسط الحسابي	مستوى درجة التأثير
موافق بشدة	5	4.21 حتى 5	مرتفع جدا
موافق	4	3.41 حتى 4.21	مرتفع
محايد	3	2.61 حتى 3.40	متوسط
غير موافق	2	1.81 حتى 2.60	منخفض
غير موافق بشدة	1	1 حتى 1.40	منخفض جد

المصدر: من اعداد الباحث

3-5 ثبات أداة الدراسة: يظهر الجدول التالي نتائج اختبار معامل ألف كرونباخ كما يلي:

الجدول رقم (2): نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

بيان	العينة	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
المحور الأول: رأس المال البشري الاستراتيجي	200	15	.971
البعد الأول: المعرفة	200	5	.924
البعد الثاني: القدرة	200	5	.943
البعد الثالث: المهارات	200	5	.934
المحور الثاني: الاستدامة التنظيمية	200	15	.971
البعد الأول: البعد الاقتصادي	200	5	.942
البعد الثاني: البعد الاجتماعي	200	5	.918
البعد الثالث: البعد البيئي	200	5	.919
إجمالي الاستبيان	200	30	.984

المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول رقم (2) تمتع أداة الدراسة بدرجة مرتفعة جدًا من الثبات وفقًا لمعامل ألفا كرونباخ؛ إذ بلغ معامل الثبات للمحور الأول رأس المال البشري الاستراتيجي (0.971) عبر (15) فقرة، وحقق أبعاده الثلاثة—المعرفة، والقدرة، والمهارات—قيمًا تراوحت بين (0.924) و(0.943)، وهو ما يعكس اتساقًا داخليًا قويًا بين فقرات كل بُعد وقدرتها على قياس مكوناتها بدقة. كما سجّل المحور الثاني الاستدامة التنظيمية معامل ثبات مرتفعًا بلغ (0.971) عبر (15) فقرة، وحقق أبعاده الثلاثة—البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي—قيمًا تراوحت بين (0.918) و(0.942)، مما يدل على مستوى عالٍ من التجانس الداخلي بين الفقرات. أما إجمالي الاستبيان فقد حقق معامل ثبات مرتفعًا جدًا بلغ (0.984) عبر (30) فقرة، وهو ما يؤكد قوة الاتساق الداخلي للأداة وموثوقيتها العالية في قياس متغيرات الدراسة، بما يعزز الاعتماد على نتائجها في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

3-6 خصائص أفراد عينة الدراسة: تُعد العوامل الديمغرافية جزءًا أساسيًا من أي استبيان، حيث تساهم في توفير معلومات شاملة عن خصائص المشاركين. تساعد هذه البيانات على فهم خلفيات المستجيبين وتفسر نتائج الاستبيان وتتضمن العوامل الديمغرافية عادة معلومات مثل الجنس والعمر، والخبرة، والوظيفة وبالرغم من أن هذه الأسئلة قد تبدو عامة، إلا أنها تلعب دورًا محوريًا في تصنيف البيانات وتحليل الفروقات بين فئات مختلفة من المشاركين ويمكن عرضها كما يلي:

3-6-1 خصائص أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة وفقاً للعوامل الديمغرافية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
الجنس	أنثى	60	30.0
	ذكر	140	70.0
	الإجمالي	200	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	123	61.5
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	56	28.0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	20	10.0
	50 سنة فأكثر	1	.5
	الإجمالي	200	100.0
المؤهل	دبلوم فأقل	125	62.5
	بكالوريوس	56	28.0
	ماجستير	16	8.0
	دكتوراه	3	1.5
	الإجمالي	200	100.0
الوظيفية	موظف	4	2.0
	رئيس قسم	60	30.0
	مشرف	11	5.5
	مدير	125	62.5
	الإجمالي	200	100.0

المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (3) أن عينة الدراسة تتميز بتنوع ديموغرافي ملحوظ يشمل الجنس والعمر والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية، الأمر الذي يعزز قدرة النتائج على تمثيل مجتمع الدراسة بشكل مناسب. ويعكس هذا التنوع شمولية العينة وملاءمتها لأهداف البحث، بما يضمن موثوقية البيانات المستخلصة.

فقد أظهر توزيع العينة وفقاً للجنس أن نسبة الذكور بلغت (140 مشاركاً، بنسبة 70.0%) مقابل (60 مشاركة، بنسبة 30.0%)، مما يشير إلى غلبة الذكور داخل العينة. أما من حيث العمر، فقد تركزت النسبة الأكبر في الفئة الأقل من

(30 سنة) بعدد (123 مشاركًا، بنسبة 61.5%)، تليها فئة (30 إلى أقل من 40 سنة) بعدد (56 مشاركًا، بنسبة 28.0%)، ثم فئة (40 إلى أقل من 50 سنة) بعدد (20 مشاركًا، بنسبة 10.0%)، في حين جاءت فئة (50 سنة فأكثر) بعدد (1 مشارك، بنسبة 0.5%). وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد شكّل الحاصلون على دبلوم فأقل العدد الأكبر بعدد (125 مشاركًا، بنسبة 62.5%)، تلتهم فئة حملة البكالوريوس بعدد (56 مشاركًا، بنسبة 28.0%)، ثم الحاصلون على درجة الماجستير بعدد (16 مشاركًا، بنسبة 8.0%)، بينما بلغ عدد حملة الدكتوراه (3 مشاركين، بنسبة 1.5%). كما أظهر التوزيع الوظيفي أن فئة المديرين جاءت في المرتبة الأولى بعدد (125 مشاركًا، بنسبة 62.5%)، تليها فئة رؤساء الأقسام بعدد (60 مشاركًا، بنسبة 30.0%)، ثم المشرفين بعدد (11 مشاركًا، بنسبة 5.5%)، في حين بلغ عدد الموظفين (4 مشاركين، بنسبة 2.0%). ويعكس هذا التوزيع ميل العينة نحو المستويات الإدارية العليا، بما يسهم في تقديم بيانات أكثر ارتباطاً بطبيعة صنع القرار داخل بيئة العمل.

7-3 التحليل الاحصاء الوصفي لمحاو الدراسة:

1-7-3 المحور الأول: رأس المال البشري الاستراتيجي: تستعرض الجداول التالية الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير المستقل رأس المال البشري الاستراتيجي من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، بما يوضح مستوى الموافقة ودرجة تشتت الآراء حول كل عبارة. ويسهم ترتيب العبارات تنازلياً وفقاً لقيم المتوسط الحسابي في تحديد الجوانب الأكثر أهمية لدى المستجيبين، وتفسير اتجاهاتهم نحو الرقابة المالية داخل المنظمة محل الدراسة بصورة موضوعية.

1-1-7-3 البعد الأول: المعرفة

يوضح الجدول رقم (4) نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بُعد المعرفة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى اتجاهات أفراد العينة ودرجة تشتت استجاباتهم. ويسهم ترتيب العبارات وفقاً لقيم المتوسط الحسابي في تحديد الجوانب الأكثر أهمية ضمن المعرفة، ومدى إدراك المستجيبين لأبعادها داخل إطار رأس المال البشري الاستراتيجي.

الجدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات البعد الأول: المعرفة للمتغير رأس المال البشري الاستراتيجي

رقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	أمتك المعارف العلمية اللازمة لأداء مهامي الوظيفية في إمارة المنطقة بكفاءة عالية	4.45	.855	1	مرتفع
2	تساعدني خبراتي المتراكمة في فهم القوانين للعمل الحكومي بشكل دقيق	4.36	.924	2	مرتفع
3	أحرص على تحديث معلوماتي المهنية باستمرار لمواكبة التطورات الإدارية الحديثة	4.35	.935	3	مرتفع
4	تتوفر لدي المعرفة الكافية بالخطط الاستراتيجية لإمارة المنطقة	4.30	.945	5	مرتفع
5	تسهم حصيلتي المعرفية في تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه سير العمل	4.31	.964	4	مرتفع
	المتوسط العام	4.35			مرتفع

المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى أن مستوى موافقة أفراد العينة على بُعد المعرفة ضمن المتغير رأس المال البشري الاستراتيجي جاء عند مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (4.35)، مما يعكس امتلاك العاملين مستوى معرفيًا قويًا يدعم كفاءتهم في أداء مهامهم. وقد جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط (4.45) وانحراف معياري (0.855)، مما يدل على امتلاك المشاركين للمعارف العلمية اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية. تلتها العبارة الثانية بمتوسط (4.36) وانحراف معياري (0.924)، وهو ما يشير إلى أن الخبرات المتراكمة تسهم بوضوح في فهم القوانين الحكومية. كما جاءت العبارة الثالثة بمتوسط (4.35) وانحراف معياري (0.935)، مما يعكس حرصًا مرتفعًا على تحديث المعلومات المهنية ومواكبة التطورات الإدارية. أما العبارة الرابعة فجاءت بمتوسط (4.30) وانحراف معياري (0.945)، وهو ما يشير إلى توفر معرفة جيدة بالخطط الاستراتيجية لإمارة المنطقة. وجاءت العبارة الخامسة بمتوسط (4.31) وانحراف معياري (0.964)، مما يدل على أن الحصيلّة المعرفية تسهم في تقديم حلول مبتكرة لمشكلات العمل. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن البعد المعرفي لدى العاملين يتمتع بمستوى مرتفع، الأمر الذي يعزز قدرتهم على دعم الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف رأس المال البشري الاستراتيجي.

3-7-1-2 البعد الثاني: القدرة: يوضح الجدول رقم (5) نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بُعد القدرة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى اتجاهات أفراد العينة ودرجة تشتت استجاباتهم. ويسهم ترتيب العبارات وفقًا لقيم المتوسط الحسابي في تحديد الجوانب الأكثر أهمية ضمن القدرة، ومدى إدراك المستجيبين لأبعادها داخل إطار رأس المال البشري الاستراتيجي.

الجدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات البعد الثاني: القدرة للمتغير المستقل رأس المال البشري الاستراتيجي

رقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
6	أتمتع بالقدرة الذهنية التي تمكنني من اتخاذ القرارات الصحيحة في المواقف الصعبة	4.37	.858	2	مرتفع
7	لدي الاستعداد التام للتكيف مع التغييرات التنظيمية المفاجئة في بيئة العمل	4.37	.909	3	مرتفع
8	أمتلك القدرة على تحمل أعباء العمل في وقت واحد وبجودة عالية	4.38	.861	1	مرتفع
9	أتميز بالقدرة على تحليل البيانات وموضوعية	4.33	.903	4	مرتفع
10	تمكّني قدراتي الشخصية من المبادرة بتقديم مقترحات لتطوير الأداء المؤسسي	4.31	.915	5	مرتفع
	المتوسط العام	4.352			مرتفع

المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى أن مستوى موافقة أفراد العينة على بُعد القدرة ضمن المتغير رأس المال البشري الاستراتيجي جاء عند مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (4.352)، مما يعكس امتلاك العاملين قدرات ذهنية

ومهارية قوية تدعم أدائهم المؤسسي. وقد جاءت العبارة رقم (8) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.38) وانحراف معياري (0.861)، مما يدل على قدرة عالية على تحمل أعباء العمل بكفاءة وجودة. تلتها العبارتان رقم (6) و(7) بمتوسط (4.37) لكل منهما، مع انحراف معياري (0.858) و(0.909) على التوالي، وهو ما يعكس قدرة واضحة على اتخاذ القرارات في المواقف الصعبة، واستعدادًا مرتفعًا للتكيف مع التغييرات التنظيمية. كما جاءت العبارة رقم (9) بمتوسط (4.33) وانحراف معياري (0.903)، مما يشير إلى امتلاك العاملين قدرة جيدة على تحليل البيانات بموضوعية. أما العبارة رقم (10) فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.31) وانحراف معياري (0.915)، وهو ما يدل على أن القدرات الشخصية تسهم في تقديم مقترحات تطوير الأداء بدرجة مرتفعة، وإن كانت أقل نسبيًا مقارنة ببقية العبارات. وبشكل عام، تعكس هذه النتائج تمتع العاملين بقدرات معرفية وذهنية ومهارية قوية، مما يعزز فاعلية رأس المال البشري الاستراتيجي داخل المنظمة.

3-1-7-3 البعد الثالث: الرقابة الإدارية

يوضح الجدول رقم (6) نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بُعد المهارات من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى اتجاهات أفراد العينة ودرجة تشتت استجاباتهم. ويسهم ترتيب العبارات وفقًا لقيم المتوسط الحسابي في تحديد الجوانب الأكثر أهمية ضمن المهارات، ومدى إدراك المستجيبين لأبعادها داخل إطار رأس المال البشري الاستراتيجي.

الجدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات البعد الثالث: المهارات للمتغير المستقل رأس المال البشري الاستراتيجي

رقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
11	أجيد استخدام التقنيات الحديثة المعتمدة في إمارة المنطقة	4.33	.914	2	مرتفع
12	أمتالك مهارات تواصل فعالة تمكنني من التعامل مع الزملاء والمراجعين بمهنية	4.31	.943	5	مرتفع
13	أتميز بمهارة العمل الجماعي مع فريق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة	4.34	.904	1	مرتفع
14	لدي المهارات القيادية اللازمة لتوجيه الزملاء نحو التميز في الأداء	4.32	.928	3	مرتفع
15	أتقن مهارات إدارة الوقت لضمان إنجاز المهام في مواعيدها	4.31	.932	4	مرتفع
	المتوسط العام	4.321			مرتفع

المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (6) إلى أن مستوى موافقة أفراد العينة على بُعد المهارات ضمن المتغير رأس المال البشري الاستراتيجي جاء عند مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (4.321)، مما يعكس امتلاك العاملين مهارات مهنية وتقنية متقدمة تدعم جودة أدائهم. وقد جاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.34) وانحراف معياري (0.904)، مما يدل على تميز المشاركين بمهارة العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة. تلتها العبارة رقم (11) بمتوسط (4.33) وانحراف معياري (0.914)، وهو ما يشير إلى إجادة استخدام التقنيات الحديثة المعتمدة في إمارة المنطقة. كما جاءت

العبارة رقم (14) بمتوسط (4.32) وانحراف معياري (0.928)، مما يعكس امتلاك العاملين مهارات قيادية تساعدهم في توجيه الزملاء نحو التميز. أما العبارتان رقم (12) و(15) فقد سجلتا متوسطاً قدره (4.31) لكل منهما، بانحراف معياري (0.943) و(0.932) على التوالي، مما يدل على توفر مهارات تواصل فعالة وإتقان مهارات إدارة الوقت بدرجة مرتفعة. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن العاملين يمتلكون مستوى عاليًا من المهارات المهنية والقيادية والتقنية، وهو ما يعزز فاعلية رأس المال البشري الاستراتيجي داخل المنظمة.

3-7-2 المحور الثاني: الاستدامة التنظيمية: تستعرض الجداول التالية الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير التابع الاستدامة التنظيمية من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، بما يعكس مستوى الموافقة ودرجة تشتت الآراء حول كل عبارة. ويسهم ترتيب العبارات تنازليًا وفقًا لقيم المتوسط الحسابي في تحديد الجوانب الأكثر أهمية لدى المستجيبين، وتفسير اتجاهاتهم نحو مستوى الاستدامة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة بصورة موضوعية.

3-7-2-1 البعد الأول: البعد الاقتصادي: يوضح الجدول رقم (7) نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بُعد الاقتصادي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات أفراد العينة ودرجة تشتت استجاباتهم. ويسهم ترتيب العبارات وفقًا لقيم المتوسط الحسابي في تحديد الجوانب الأكثر أهمية ضمن هذا البعد، ومدى إدراك المستجيبين لمستويات الاقتصادي في إطار الاستدامة التنظيمية.

الجدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات البعد الاقتصادي للمتغير التابع الاستدامة التنظيمية

رقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
16	تسهم الممارسات الوظيفية في ترشيد استخدام الموارد المالية لإمارة المنطقة	4.38	.805	1	مرتفع
17	تتبنى الإمارة سياسات فعالة تضمن الاستغلال الأمثل للميزانية المخصصة للمشاريع	4.25	1.006	5	مرتفع
18	يعمل المنسوبون على تقليل الهدر في المستلزمات المكتبية لخفض التكاليف	4.25	.986	4	مرتفع
19	تلتزم الإمارة بمعايير الشفافية في كافة المعاملات المالية مع الموظفين	4.32	.901	2	مرتفع
20	تدعم بيئة العمل المبادرات التي تهدف إلى زيادة الكفاءة التشغيلية	4.31	.875	3	مرتفع
	المتوسط العام	4.30			مرتفع

المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى أن مستوى موافقة أفراد العينة على بُعد الاستدامة الاقتصادية ضمن المتغير التابع الاستدامة التنظيمية جاء عند مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (4.30)، مما يعكس وعيًا مؤسسيًا واضحًا بأهمية الكفاءة المالية وترشيد الموارد. وقد جاءت العبارة رقم (16) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.38) وانحراف معياري (0.805)، مما يدل على أن الممارسات الوظيفية تسهم بدرجة عالية في ترشيد استخدام الموارد المالية. تلتها العبارة رقم

(19) بمتوسط (4.32) وانحراف معياري (0.901)، وهو ما يشير إلى التزام الإمارة بمعايير الشفافية في المعاملات المالية. كما جاءت العبارة رقم (20) في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.31) وانحراف معياري (0.875)، مما يعكس دعم بيئة العمل للمبادرات التي تعزز الكفاءة التشغيلية. أما العبارتان رقم (17) و(18) فقد سجلتا متوسطاً قدره (4.25) لكل منهما، بانحراف معياري (1.006) و(0.986) على التوالي، مما يشير إلى تبني سياسات فعالة للاستغلال الأمثل للميزانية، وجهود العاملين في تقليل الهدر بالمستلزمات المكتبية. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن البعد الاقتصادي للاستدامة التنظيمية يتمتع بمستوى مرتفع، بما يعكس قدرة الإمارة على إدارة مواردها المالية بكفاءة، وتعزيز ممارسات الاستدامة المالية داخل بيئة العمل.

3-2-2- البعد الثاني: البعد الاجتماعي

يوضح الجدول رقم (8) نتائج التحليل الإحصائي لعبارة البعد الاجتماعي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات أفراد العينة ودرجة تشتت استجاباتهم. ويسهم ترتيب العبارات وفقاً لقيم المتوسط الحسابي في تحديد الجوانب الأكثر أهمية ضمن هذا البعد، ومدى إدراك المستجيبين لمستويات البعد الاجتماعي في إطار الاستدامة التنظيمية

الجدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات البعد الثاني: البعد الاجتماعي للمتغير التابع للاستدامة التنظيمية

رقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
21	تحرص الإمارة على توفير بيئة عمل آمنة تدعم الرفاهية الوظيفية للمنسوبين	4.42	.792	1	مرتفع
22	تلتزم الإمارة بتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات المواطنين	4.35	.884	2	مرتفع
23	تسود روح العدالة في التعامل مع جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم	4.33	.891	4	مرتفع
24	تشجع الإمارة المنسوبين على المشاركة في الأنشطة المجتمعية التطوعية	4.34	.870	3	مرتفع
25	توفر الإمارة فرصاً متكافئة للتدريب لجميع الكوادر البشرية دون تمييز	4.31	.964	5	مرتفع
	المتوسط العام	4.34			مرتفع

المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى أن مستوى موافقة أفراد العينة على بُعد الاستدامة الاجتماعية ضمن المتغير التابع للاستدامة التنظيمية جاء عند مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (4.34)، مما يعكس اهتمام الإمارة بتعزيز الجوانب الاجتماعية في بيئة العمل وفي الخدمات المقدمة للمجتمع. وقد جاءت العبارة رقم (21) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.42) وانحراف معياري (0.792)، مما يدل على حرص الإمارة على توفير بيئة عمل آمنة تدعم الرفاهية الوظيفية

للمنسوبين. تلتها العبارة رقم (22) بمتوسط (4.35) وانحراف معياري (0.884)، وهو ما يشير إلى التزام الإمارة بتقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات المواطنين. كما جاءت العبارة رقم (24) في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.34) وانحراف معياري (0.870)، مما يعكس تشجيع الإمارة للمنسوبين على المشاركة في الأنشطة المجتمعية التطوعية. أما العبارة رقم (23) فقد سجلت متوسطاً قدره (4.33) وانحرافاً معيارياً (0.891)، مما يدل على وجود روح عدالة في التعامل مع الموظفين بمختلف مستوياتهم. وجاءت العبارة رقم (25) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.31) وانحراف معياري (0.964)، وهو ما يشير إلى توفير فرص تدريب متكافئة لجميع الكوادر البشرية دون تمييز. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن البعد الاجتماعي للاستدامة التنظيمية يتمتع بمستوى مرتفع، مما يعكس التزام الإمارة بتعزيز العدالة والرفاهية والمشاركة المجتمعية داخل بيئة العمل.

3-2-7-3 البعد الثالث: البعد البيئي

يوضح الجدول رقم (9) نتائج التحليل الإحصائي لعبارات البعد البيئي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات أفراد العينة ودرجة تشتت استجاباتهم. ويسهم ترتيب العبارات وفقاً لقيم المتوسط الحسابي في تحديد الجوانب الأكثر أهمية ضمن هذا البعد، ومدى إدراك المستجيبين لمستويات البعد البيئي في إطار الاستدامة التنظيمية

الجدول رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات البعد الثالث البعد البيئي للمتغير التابع الاستدامة التنظيمية

رقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
26	تتبنى الإمارة التحول الرقمي الكامل لتقليل الاعتماد على الورق	4.37	.847	1	مرتفع
27	يلتزم المنسوبون بتطبيق تعليمات إعادة التدوير للنفايات المكتبية	4.33	.857	3	مرتفع
28	تساهم الإمارة في نشر الوعي البيئي بين الموظفين والمراجعين من خلال مبادراتها	4.34	.840	2	مرتفع
29	تحرص الإمارة على ترشيد استهلاك الكهرباء داخل مرافقها العامة.	4.29	.991	5	مرتفع
30	تدعم الإمارة التوجهات الوطنية نحو حماية الغطاء النباتي بالمنطقة	4.31	.953	4	مرتفع
	المتوسط العام	4.32			مرتفع

تشير نتائج الجدول رقم (9) إلى أن مستوى موافقة أفراد العينة على بُعد الاستدامة البيئية ضمن المتغير التابع الاستدامة التنظيمية جاء عند مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (4.32)، مما يعكس اهتمام الإمارة بتعزيز الممارسات البيئية المستدامة داخل بيئة العمل. وقد جاءت العبارة رقم (26) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.37) وانحراف معياري (0.847)، مما يدل على تبني الإمارة للتحول الرقمي الكامل بهدف تقليل الاعتماد على الورق. تلتها العبارة رقم (28) بمتوسط (4.34) وانحراف معياري (0.840)، وهو ما يشير إلى مساهمة الإمارة في نشر الوعي البيئي بين الموظفين والمراجعين عبر مبادراتها المختلفة. كما جاءت العبارة رقم (27) في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.33) وانحراف معياري (0.857)، مما يعكس التزام المنسوبين بتطبيق تعليمات إعادة التدوير للنفايات المكتبية. أما العبارة رقم (30) فقد سجلت

متوسطاً قدره (4.31) وانحرافاً معيارياً (0.953)، مما يدل على دعم الإمارة للتوجهات الوطنية نحو حماية الغطاء النباتي في المنطقة. وجاءت العبارة رقم (29) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.29) وانحراف معياري (0.991)، وهو ما يشير إلى وجود حرص على ترشيد استهلاك الكهرباء داخل المرافق العامة، وإن كان بدرجة أقل نسبياً مقارنة ببقية العبارات. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن البعد البيئي للاستدامة التنظيمية يتمتع بمستوى مرتفع، مما يعكس التزام الإمارة بتطبيق ممارسات بيئية مستدامة تدعم كفاءة الموارد وتحافظ على البيئة.

3-9-3 اختبار فروض الدراسة باستخدام نماذج الانحدار الخطي

تستهدف نماذج الانحدار في جوهرها توصيف طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وذلك من خلال تحديد المتغيرات المستقلة التي ترتبط ارتباطاً حقيقياً وفعالاً بالمتغير التابع، وتمييزها عن تلك التي يكون تأثيرها ضعيفاً أو غير ذي دلالة. ويسهم هذا النهج في بناء نموذج انحدار أكثر كفاءة، يعتمد على أقل عدد ممكن من المتغيرات المستقلة مع قدرته على تفسير العلاقة بصورة دقيقة. كما تنتج هذه النماذج إمكانية التحكم في المتغير التابع من خلال المتغيرات المستقلة، إضافة إلى استخدامها في التنبؤ بالقيم المستقبلية للمتغير التابع عند إعطاء قيم محددة للمتغيرات المستقلة. وفي ضوء ذلك، يمكن عرض الفرضية الرئيسة للدراسة وفرضياتها الفرعية على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى H1-0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال البشري الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق الاستدامة التنظيمية بأبعادها في إمارة منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر منسوبيها.

يوضح الجدول رقم (10) نموذج الانحدار للفرضية الرئيسة الأول في ظل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

الجدول رقم (10): نموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسة

المؤشر / المتغير	Beta	T-value	P-value	الإشارة المتوقعة	القيمة
الجزء الأول: صلاحية النموذج					
قيمة R	—	—	—	—	.915
قيمة R-Sq	—	—	—	—	0.838
قيمة R-Sq (المعدل)	—	—	—	—	0.837
قيمة F-statistic	—	—	—	—	1024.929
قيمة P للنموذج	—	—	.000***	—	—
الجزء الثاني: معاملات الانحدار					
ثابت النموذج	.402	3.232	.001	—	—
رأس المال البشري الاستراتيجي	.904	32.015	.000***	+	—
*التأثير جوهري عند مستوى معنوية 10%					
**التأثير جوهري عند مستوى معنوية 5%					
***التأثير جوهري عند مستوى معنوية 1%					

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى تمتع نموذج الانحدار الخطي البسيط بدرجة عالية من الصلاحية الإحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.915$) مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين رأس المال البشري الاستراتيجي

والاستدامة التنظيمية، كما أوضحت قيمة معامل التحديد ($R-Sq = 0.838$) أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 83.8% من التباين في الاستدامة التنظيمية، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة النموذج وقدرته التفسيرية. وتعزز قيمة إحصاء ($F = 1024.929$) ودلالاتها عند مستوى (0.000) من ملائمة النموذج ودلالة العلاقة بين المتغيرين. كما أظهرت معاملات الانحدار أن ثابت النموذج بلغ (0.402) بقيمة ($T = 3.232$) ودلالة إحصائية عند مستوى (0.001)، بينما بلغ معامل رأس المال البشري الاستراتيجي ($Beta = 0.904$) بقيمة ($T = 32.015$) ودلالة إحصائية عالية (0.000)، وهو ما يشير إلى دلالة قوية للمعامل تؤكد أن تأثير رأس المال البشري الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية تأثير موجب وجوهري، بحيث يؤدي ارتفاعه بوحدة واحدة إلى ارتفاع مستوى الاستدامة التنظيمية بمقدار 0.904 وحدة. وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر معنوي لرأس المال البشري الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق الاستدامة التنظيمية في إمارة منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر منسوبها.

الفرضية الفرعية الأولى H10-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة في تحقيق الاستدامة الاقتصادية في إمارة منطقة الحدود الشمالية.

ويوضح الجدول رقم (11) نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

الجدول رقم (11): نموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المؤشر / المتغير	Beta	T-value	P-value	الإشارة المتوقعة	القيمة
الجزء الأول: صلاحية النموذج					
قيمة R	—	—	—	—	.817
قيمة R-Sq	—	—	—	—	0.668
قيمة R-Sq (المعدل)	—	—	—	—	0.666
قيمة F-statistic	—	—	—	—	398.672
قيمة P للنموذج	—	—	.000***	—	—
الجزء الثاني: معاملات الانحدار					
ثابت النموذج	.668	3.613	.000	—	—
لمعرفة	.834	19.967	.000***	+	—
*التأثير جوهري عند مستوى معنوية 10%					
**التأثير جوهري عند مستوى معنوية 5%					
***التأثير جوهري عند مستوى معنوية 1%					

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن نموذج الانحدار الخطي البسيط يتمتع بصلاحية إحصائية قوية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.817$) مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين بُعد المعرفة والاستدامة الاقتصادية، كما أوضحت قيمة معامل التحديد ($R-Sq = 0.668$) أن المعرفة تفسر ما نسبته 66.8% من التباين في الاستدامة الاقتصادية، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة النموذج وقدرته التفسيرية. وتعزز قيمة إحصاء ($F = 398.672$) ودلالاتها

عند مستوى (0.000) من معنوية النموذج وملاءمته للتحليل. كما أظهرت معاملات الانحدار أن ثابت النموذج بلغ (0.668) بقيمة (T = 3.613) ودلالة إحصائية عالية، بينما بلغ معامل المعرفة (Beta = 0.834) بقيمة (T = 19.967) ودلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، وهو ما يشير إلى دلالة قوية للمعامل تؤكد أن تأثير المعرفة على الاستدامة الاقتصادية تأثير موجب وجوهري، بحيث يؤدي ارتفاع المعرفة بوحدة واحدة إلى ارتفاع مستوى الاستدامة الاقتصادية بمقدار 0.834 وحدة. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية H10-1 وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر معنوي لُبعد المعرفة في تحقيق الاستدامة الاقتصادية في إمارة منطقة الحدود الشمالية.

الفرضية الفرعية الثانية: H0-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة في تحقيق الاستدامة الاجتماعية في إمارة منطقة الحدود الشمالية.

ويوضح الجدول رقم (12) نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

الجدول رقم (12): نموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المؤشر / المتغير	Beta	T-value	P-value	الإشارة المتوقعة	القيمة
الجزء الأول: صلاحية النموذج					
قيمة R	—	—	—	—	.828
قيمة R-Sq	—	—	—	—	0.685
قيمة R-Sq (المعدل)	—	—	—	—	0.684
قيمة F-statistic	—	—	—	—	431.502
قيمة P للنموذج	—	—	.000***	—	—
الجزء الثاني: معاملات الانحدار					
ثابت النموذج	.914	5.447	.000	—	—
للقدرة	.787	20.773	.000***	+	—
*التأثير جوهري عند مستوى معنوية 10%					
**التأثير جوهري عند مستوى معنوية 5%					
***التأثير جوهري عند مستوى معنوية 1%					

تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى أن نموذج الانحدار الخطي البسيط يتمتع بصلاحية إحصائية قوية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.828$) مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين بُعد القدرة والاستدامة الاجتماعية، كما أوضحت قيمة معامل التحديد ($R-Sq = 0.685$) أن القدرة تفسر ما نسبته 68.5% من التباين في الاستدامة الاجتماعية، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة النموذج وقدرته التفسيرية. وتبرز قيمة إحصاء (F = 431.502) ودلالاتها عند مستوى (0.000) من معنوية النموذج وملاءمته للتحليل. كما أظهرت معاملات الانحدار أن ثابت النموذج بلغ (0.914) بقيمة (T = 5.447) ودلالة إحصائية عالية، بينما بلغ معامل القدرة (Beta = 0.787) بقيمة (T = 20.773) ودلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، وهو ما يشير إلى دلالة قوية للمعامل تؤكد أن تأثير القدرة على الاستدامة الاجتماعية

تأثير موجب وجوهري، بحيث يؤدي ارتفاع القدرة بوحدة واحدة إلى ارتفاع مستوى الاستدامة الاجتماعية بمقدار 0.787 وحدة. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية H0-2 وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر معنوي لُبُعد القدرة في تحقيق الاستدامة الاجتماعية في إمارة منطقة الحدود الشمالية.

الفرضية الفرعية الثالثة: H0-3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات في تحقيق الاستدامة البيئية في إمارة منطقة الحدود الشمالية.

ويوضح الجدول رقم (13) نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

الجدول رقم (13): نموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المؤشر / المتغير	Beta	T-value	P-value	الإشارة المتوقعة	القيمة
الجزء الأول: صلاحية النموذج					
قيمة R	—	—	—	—	.847
قيمة R-Sq	—	—	—	—	0.717
قيمة R-Sq (المعدل)	—	—	—	—	0.715
قيمة F-statistic	—	—	—	—	501.390
قيمة P للنموذج	—	—	.000***	—	—
الجزء الثاني: معاملات الانحدار					
ثابت النموذج	.849	5.364	.000	—	—
المهارات	.805	22.392	.000***	+	—
*التأثير جوهري عند مستوى معنوية 10%					
**التأثير جوهري عند مستوى معنوية 5%					
***التأثير جوهري عند مستوى معنوية 1%					

تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى أن نموذج الانحدار الخطي البسيط يتمتع بصلاحية إحصائية قوية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين بُعد المهارات والاستدامة البيئية، كما أوضحت قيمة معامل التحديد ($R-Sq = 0.717$) أن المهارات تفسر ما نسبته 71.7% من التباين في الاستدامة البيئية، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة النموذج وقدرته التفسيرية. وتعزز قيمة إحصاء ($F = 501.390$) ودالاتها عند مستوى (0.000) من معنوية النموذج وملاءمته للتحليل. كما أظهرت معاملات الانحدار أن ثابت النموذج بلغ (0.849) بقيمة ($T = 5.364$) ودلالة إحصائية عالية، بينما بلغ معامل المهارات ($Beta = 0.805$) بقيمة ($T = 22.392$) ودلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، وهو ما يشير إلى دلالة قوية للمعامل تؤكد أن تأثير المهارات على الاستدامة البيئية تأثير موجب وجوهري، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى المهارات بوحدة واحدة إلى ارتفاع مستوى الاستدامة البيئية بمقدار 0.805 وحدة. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية H0-3 وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر معنوي لُبُعد المهارات في تحقيق الاستدامة البيئية في إمارة منطقة الحدود الشمالية.

نتائج الدراسة:

- 1- وجود أثر طردي موجب ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية، حيث يفسر المتغير المستقل ما نسبته 83.8% من التباين في مستوى الاستدامة في إمارة منطقة الحدود الشمالية.
- 2- امتلاك منسوبي الإمارة لمستوى معرفي مرتفع بمتوسط عام (4.35)، مع وجود أثر معنوي جوهري للمعرفة في تحقيق الاستدامة الاقتصادية بنسبة تفسيرية بلغت 66.8%.
- 3- تمتع العاملين بقدرات ذهنية ومهارية قوية تمكنهم من تحمل أعباء العمل واتخاذ القرارات (بمتوسط 4.352)، حيث تسهم هذه القدرات في دعم الاستدامة الاجتماعية بنسبة 68.5%.
- 4- توفر مستوى عالٍ من المهارات التقنية والقيادية والعمل الجماعي لدى المنسوبين (بمتوسط 4.321)، مما عزز من كفاءة الاستدامة البيئية بنسبة تفسير بلغت 71.7%.
- 5- التزام الإمارة الواضح بالتحول الرقمي لتقليل الاعتماد على الورق، وحرصها على توفير بيئة عمل آمنة تدعم الرفاهية الوظيفية والشفافية المالية، مما انعكس إيجاباً على كافة أبعاد الاستدامة.

التوصيات:

- ضرورة استمرار إمارة منطقة الحدود الشمالية في تبني استراتيجيات طويلة المدى لتطوير مواردها البشرية، نظراً لدورها الحاسم والجوهري في ضمان الاستدامة التنظيمية الشاملة.
- العمل على سد الفجوات المعرفية المتعلقة بالأنظمة الإدارية الحديثة والخطط الاستراتيجية، لرفع كفاءة الأداء المالي والشفافية بما يضمن تعظيم الاستدامة الاقتصادية.
- إطلاق برامج لتعزيز القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف الصعبة، مع توفير قنوات مؤسسية تدعم تقديم المقترحات التطويرية لتعزيز الاستدامة الاجتماعية والرفاه الوظيفي.
- التركيز على التدريب المتقدم في مجالات القيادة الإدارية والعمل الجماعي والمهارات التقنية النوعية، لرفع مستوى المساهمة في المبادرات البيئية والتوجهات الوطنية ذات الصلة.
- التوسع في رقمنة كافة المعاملات لتقليل الاعتماد الكامل على الورق، مع تعزيز سياسات الشفافية المالية والعدالة التنظيمية لترسيخ كافة أبعاد الاستدامة في بيئة العمل.

الخلاصة:

تجسد هذه الدراسة نموذجاً علمياً لاستقراء دور الكفاءات البشرية المحورية في تطوير العمل الإداري الحكومي، حيث ركزت على تحليل العلاقة التفاعلية بين الأصول البشرية غير الملموسة والقدرة على تحقيق توازن مؤسسي طويل الأمد. وقد استندت الدراسة في طرحها على المنهج الوصفي التحليلي لتقييم مدى إدراك الكوادر الوظيفية لمفاهيم الاستدامة الحديثة وربطها بالقدرات الذهنية والمعرفية والمهارية. كما تعكس الاستجابات العالية لأفراد العينة، المتمثلة في منسوبي إمارة منطقة الحدود الشمالية، وعياً مؤسسياً متنامياً بأهمية الاستثمار الاستراتيجي في العنصر البشري كضمانة للاستقرار التنظيمي. وتعد هذه الخلاصة برهاناً على ضرورة مواءمة الممارسات الوظيفية اليومية مع التوجهات الوطنية الكبرى، مما يعزز من مرونة المنظمة في مواجهة التحديات الإدارية والتقنية المستقبلية. وبذلك، تشكل الدراسة مرجعاً يساهم في فهم آليات الارتقاء بالأداء المؤسسي من خلال تمكين الكفاءات الوطنية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المستدامة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. أحمد، دعاء. (2023). رأس المال البشري الريادي وأبعاد التغيير الاستراتيجي للجامعة: دراسة تحليلية. *الإدارة التربوية*, 39(39)، 84.55-.
- Ahmed, D. (2023). Entrepreneurial human capital and the dimensions of strategic change in universities: An analytical study. *Educational Administration*, 39(39), 55–84. [In Arabic].
2. أحمد، عبد الناصر محمد سيد. (2024). الاستدامة التنظيمية: التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*, 8(30)، 237. 248-.
- <https://doi.org/10.21608/ajahs.2024.341695>
- Ahmed, A. M. S. (2024). Organizational sustainability: Definition, objectives, importance, types, principles, and dimensions. *Arab Journal of Arts and Humanities*, 8(30), 237–248. [In Arabic]. <https://doi.org/10.21608/ajahs.2024.341695>
3. أحمد، عمرو. (2022). دور مراكز الابتكار وريادة الأعمال في رفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية: رؤية مقترحة. *مجلة كلية التربية*, 19(115)، 560.598-.
- Ahmed, A. (2022). The role of innovation and entrepreneurship centers in enhancing the competitiveness of Egyptian universities in light of selected international models: A proposed vision. *Journal of the Faculty of Education*, 19(115), 560–598. [In Arabic].
4. أشكناني، صفية، والمشعان، عائشة. (2023). إدارة التسويق الداخلي وعلاقتها بجذب الكفاءات الإدارية في البنوك المحلية في الكويت. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 7(9)، 16.31-.
- Ashkanani, S., & Al-Mashaan, A. (2023). Internal marketing management and its relationship to attracting administrative talent in local banks in Kuwait. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 7(9), 16–31. [In Arabic].
5. جهلان، خالد. (2025). متطلبات الابتكار التنظيمي كمدخل لتنمية رأس المال البشري للجمعيات الأهلية في محافظة أسيوط. *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية*, 30(3)، 92.113-.
- Jahlan, K. (2025). Requirements for organizational innovation as an approach to developing the human capital of non-governmental organizations in Assiut Governorate. *Scientific Journal of Social Work*, 30(3), 92–113. [In Arabic].
6. حسن، ولاء، وصالح الدين، صلاح الدين، وجمعة، نجلاء. (2023). دور الإدارة العليا في تمكين القيادات الإدارية المستقبلية من وجهة نظر المديرين: دراسة ميدانية على قطاع البترول المصري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 14(2)، 180.199-.
- Hassan, W., Salah El-Din, S. E., & Gomaa, N. (2023). The role of top management in empowering future administrative leaders from managers' perspectives: A field study of the Egyptian petroleum sector. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 14(2), 180–199. [In Arabic].
7. الخميس، فيصل. (2024). واقع الاستدامة التنظيمية في المنظمات العربية. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*, 5(16)، 127.138-.
- Al-Khamis, F. (2024). The status of organizational sustainability in Arab organizations. *Arab Journal of Informatics and Information Security*, 5(16), 127–138. [In Arabic].
8. ذنون، رأفت، والحبو، عبد السلام. (2024). الإفصاح عن المطلوبات والموجودات المحتملة ودوره في تعزيز قياس الاستدامة المالية: دراسة حالة في المؤسسات البلدية في محافظة نينوى. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*, 22(80)، 356.365-.
- Thanoon, R., & Al-Haboo, A. S. (2024). Disclosure of contingent liabilities and assets and its role in enhancing financial sustainability measurement: A case study of municipal institutions in Nineveh Governorate. *Iraqi Journal of Economic Sciences*, 22(80, Special Issue), 356–365. [In Arabic].

9. راشد، آمال. (2025). دور المرونة التنظيمية في تحسين الاستدامة التنظيمية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*, 17(3), 446-470.
- Rashed, A. (2025). The role of organizational agility in improving organizational sustainability. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 17(3), 446-470. [In Arabic].
10. رخصي، هشام. (2025). العدالة الاجتماعية ركيزة لبناء الدولة الاجتماعية. *مجلة أركاديا الدولية*, (2), 314-338.
- Rokhsi, H. (2025). Social justice as a foundation for building the social state. *Arcadia International Journal*, (2), 314-338. [In Arabic].
11. سعود، وسيلة. (2025). دور رأس المال البشري في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: إشارة إلى حالة الجزائر في ضوء المؤشرات الدولية. *مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة*, 10(1), 602-627.
- Saoud, W. (2025). The role of human capital in achieving the Sustainable Development Goals: The case of Algeria in light of international indicators. *Journal of Finance, Investment and Sustainable Development*, 10(1), 602-627. [In Arabic].
12. السنباني، جبر. (2025). أثر رأس المال البشري في تعزيز الميزة التنافسية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا بصنعاء. *مجلة الجامعة الإماراتية الدولية*, 3(3), 25-50.
- Al-Sanabani, J. (2025). The impact of human capital on enhancing competitive advantage at the University of Science and Technology Hospital in Sana'a. *Emirates International University Journal*, 3(3), 25-50. [In Arabic].
13. الشكري، باسم، وجمال، دينا. (2024). القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في البعد الاقتصادي المستدام لصناعة السياحة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في هيئة السياحة العراقية. *مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة*, 7(1), 37-55.
- Al-Shukri, B., & Jamal, D. (2024). Strategic leadership and its impact on the sustainable economic dimension of the tourism industry: An exploratory study of a sample of managers in the Iraqi Tourism Authority. *Journal of Advanced Studies in Finance and Accounting*, 7(1), 37-55. [In Arabic].
14. الشمري، عتيق. (2022). تصور مقترح لاستثمار رأس المال البشري في تحسين الأداء المؤسسي لمنسوبي جامعة حائل. *بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*, 28(1), 95-132.
- Al-Shammari, A. (2022). A proposed framework for investing in human capital to improve the institutional performance of University of Hail personnel. *Arab Research in the Fields of Specific Education*, 28(1), 95-132. [In Arabic].
15. شيخ السوق، سمر، وحسن، مي، وعبد الرحمن، يسرا. (2025). دور تخطيط التعاقب القيادي في إدارة الأزمات لتحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المصرية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*, 11(21), 679-727.
- Sheikh El-Souk, S., Hassan, M., & Abdelrahman, Y. (2025). The role of leadership succession planning in crisis management to achieve organizational sustainability: An applied study of Egyptian companies. *Journal of Contemporary Business Studies*, 11(21), 679-727. [In Arabic].
16. الصبيحي، ثروت. (2022). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتنمية رأس المال البشري في المدارس الأساسية بقصبة إربد، الأردن. *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية*, 2(2), 139-161.
- Al-Subaihi, T. (2022). Strategic planning and its relationship to human capital development in basic schools in Qasabat Irbid, Jordan. *Middle East Journal of Humanities and Cultural Sciences*, 2(2), 139-161. [In Arabic].
17. الطواله، فهد. (2024). مفهوم المعرفة عند إسبينوزا. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*, 8(29), 229-250.
- Al-Tawalah, F. (2024). The concept of knowledge in Spinoza's philosophy. *Arab Journal of Arts and Humanities*, 8(29), 229-250. [In Arabic].

18. عبد العاطي، ياسر، ودراز، هيثم، ودراز، عمرو. (2025). تحقيق الأداء المستدام في الفنادق من خلال التحول الرقمي والحوكمة البيئية: الدور المعدل للمحاسبة الخضراء والثقافة البيئية. *مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات*، 9(2)، 71.43–.
- Abdel-Aty, Y., Deraz, H., & Deraz, A. (2025). Achieving sustainable hotel performance through digital transformation and environmental governance: The moderating role of green accounting and environmental culture. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City*, 9(2), 43–71. [In Arabic].
19. عبد الكريم، طيبة، وعليوي، زهرة حسن. (2024). التكامل بين المعايير الدولية للتقارير المالية والتقارير المتكاملة لتعزيز نظم الحوكمة وانعكاسها على الأداء المستدام. *مجلة الدراسات المحاسبية والمالية*، 19(عدد خاص)، 246–261.
- Abdul Karim, T., & Aliwi, Z. H. (2024). Integrating International Financial Reporting Standards and integrated reporting to strengthen governance systems and its reflection on sustainable performance. *Journal of Accounting and Financial Studies*, 19(Special Issue), 246–261. [In Arabic].
20. عبد المحسن، ندا. (2025). استثمار رأس المال البشري وتنمية المهارات التخطيطية لدى العاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، 83(2)، 147.111–.
- Abdel-Mohsen, N. (2025). Human capital investment and the development of planning skills among university youth welfare personnel. *Social Work Journal*, 83(2), 111–147. [In Arabic].
21. العبد، رضا. (2023). نحو حماية قانونية فعالة للطبيعة. *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية (المنصورة)*، 13، 1297.1191–.
- Al-Abd, R. (2023). Toward effective legal protection of nature. *Journal of Legal and Economic Research (Mansoura)*, 13, 1191–1297. [In Arabic].
22. عبد اللاه، ابتسام. (2025). القدرة التنبؤية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاستباقية التنظيمية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي. *مجلة العلوم التربوية بكلية التربية – جامعة الغردقة*، 8(3)، 558.426–.
- Abdellah, I. (2025). The predictive ability of strategic intelligence in achieving organizational proactiveness in Egyptian universities: A field study at South Valley University. *Journal of Educational Sciences, Faculty of Education, Hurghada University*, 8(3), 426–558. [In Arabic].
23. العتابي، إيمان، والحاج، ميري. (2025). التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق الاستدامة التنظيمية. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، 23(86)، 309.293–.
- Al-Atabi, I., & Al-Hajj, M. (2025). Strategic alignment and its role in achieving organizational sustainability. *Iraqi Journal of Economic Sciences*, 23(86), 293–309. [In Arabic].
24. العمار، عبد الله. (2022). أثر تنمية رأس المال البشري في الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية من منظور العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة الحديدة. *المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ*، 5(1)، 25.1–.
- Al-Ammar, A. (2022). The impact of human capital development on job satisfaction: An applied study from the perspective of employees in private hospitals in Al Hudaydah. *Scientific Journal of the University of Sheba Region*, 5(1), 1–25. [In Arabic].
25. جاد الكريم، أمال أحمد محمد، وبكري، عبد الحميد محمد محمود، وعبد الرحمن، أحمد ممدوح قاسم. (2025). رأس المال البشري المؤسسي وعلاقته بتنظيم المجتمع. *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، جامعة أسوان*، 6(2)، 96.85–.
- Gad Al-Karim, A. A. M., Bakri, A. M. M., & Abdelrahman, A. M. Q. (2025). Institutional human capital and its relationship to community organization. *Scientific Journal of Social Work, Aswan University*, 6(2), 85–96. [In Arabic].
26. محمود، الشيماء، وجعفر، هبة الله، وأبو زيد، رضا. (2022). أثر الاستدامة التنظيمية الاقتصادية على رضا الموظفين في شركات الطيران. *مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات*، 6(2)، 216.197–.

Mahmoud, E., Gaafar, H., & Abu Zeid, R. (2022a). The impact of economic organizational sustainability on employee satisfaction in airline companies. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City*, 6(2), 197–216. [In Arabic].

27. محمود، الشيماء، وجعفر، هبة الله، وأبو زيد، رضا. (2022ب). أثر الاستدامة التنظيمية الاجتماعية على التزام الموظفين في شركات الطيران. *مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات*, 6(2), 217–236.

Mahmoud, E., Gaafar, H., & Abu Zeid, R. (2022b). The impact of social organizational sustainability on employee commitment in airline companies. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City*, 6(2), 217–236. [In Arabic].

28. معوض، صابرة، وجوهر، يوسف، وشرف، رشا. (2024). دعم ريادة الأعمال بجامعة الفيوم في ضوء مدخل مرونة رأس المال البشري. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*, 18(6), 844–885.

Moawad, S., Gohar, Y., & Sharaf, R. (2024). Supporting entrepreneurship at Fayoum University in light of the human capital flexibility approach. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 18(6), 844–885. [In Arabic].

29. الهلة، محمد، وبوماجي، محمد، ولخشاخش، زكرياء. (2022). دور القيادة الإدارية في تطوير رأس المال البشري: دراسة حالة المؤسسة الوطنية سونلغاز – حاسي مسعود شمال 3 خلال الفترة (2018–2022) [رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

Al-Hallah, M., Boumaji, M., & Lakhshakhsh, Z. (2022). *The role of administrative leadership in human capital development: A case study of the National Electricity and Gas Company, Sonelgaz–Hassi Messaoud North 3, during the period 2018–2022* [Master's thesis, Kasdi Merbah University Ouargla]. Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences. [In Arabic].

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. AlQershi, N. (2024). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science and Education Innovations*, 1(19).
2. Atif, S. (2023). Analysing the alignment between circular economy and industry 4.0 nexus with industry 5.0 era: An integrative systematic literature review. *Sustainable Development*, 31(4), 2155-2175.
3. Aziegbe-Esho, E. (2024). *On the Sustainable Development of African Countries: A Strategic Human Capital Approach*. Springer Nature Switzerland.
4. David, F. R., & David, F. R. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.
5. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row. (Note: This text popularized the McKinsey 7S framework developed by the authors while at McKinsey).
6. Singh, K., Abraham, R., Yadav, J., Agrawal, A. K., & Kolar, P. (2023). Linking CSR and organizational performance: the intervening role of sustainability risk management and organizational reputation. *Social Responsibility Journal*, 19(10), 1830-1851.
7. Song, X., Li, J., & Xia, X. (2024). Exploitative training versus explorative training: the effect of strategic human capital investment on organizational performance. *International Journal of Manpower*, 45(8), 1516-1539.
8. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (15th ed.). Pearson.