

## استثمار العنصر البشري ودوره في تحقيق أهداف المنظمة

### دراسة ميدانية بجامعة القمة الحديثة

عمار الاشقر<sup>1\*</sup>، رتاج أبوسطة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم إدارة الاعمال، جامعة القمة الحديثة، الماية، ليبيا

<sup>2</sup> قسم إدارة الاعمال، جامعة القمة الحديثة، الماية، ليبيا

\* البريد الإلكتروني (للباحث المرجعي): cmrr@qhu.edu.ly

## The Investment of Human Resources and Its Role in Achieving Organizational Goals: A Field Study at Al-Qimma Al-Hadetha University

Ammar\_ashgar<sup>1\*</sup>, and rittaj\_abosatta<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Department of Business Administration, Al-Qimma Al-Hadetha University, Al-Maya, Libya

<sup>2</sup> Department of Business Administration, Al-Qimma Al-Hadetha University, Al-Maya, Libya

Received: 30-09-2025; Revised: 10-10-2025; Accepted: 31-10-2025; Published: 25-11-2025

### الملخص:

تشهد المؤسسات في العصر الحديث تحديات متسارعة نتيجة التطورات التكنولوجية والاقتصادية، مما جعل الاستثمار في العنصر البشري ضرورة استراتيجية لتحقيق أهدافها وضمان استدامتها. انطلقت هذه الدراسة من إشكالية جوهرية مفادها: إلى أي مدى يسهم الاستثمار في العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة؟ مع التركيز على تجربة جامعة القمة الحديثة كنموذج تطبيقي.

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع سياسات الاستثمار في العنصر البشري داخل الجامعة.

2. قياس أثر برامج التدريب والتحفيز والتمكين على أداء العاملين.

3. تحديد العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وفعالية تحقيق الأهداف المؤسسية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بجانب تطبيقي من خلال استبيان وزع على موظفي الجامعة، بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات والتقارير ذات الصلة.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الاستثمار في العنصر البشري وتحقيق أهداف المنظمة، حيث أثبتت البيانات أن التدريب المستمر والتحفيز المادي والمعنوي والمشاركة في صنع القرار من أهم العوامل المؤثرة في رفع الكفاءة وتعزيز الانتماء الوظيفي. كما أظهرت النتائج وجود بعض التحديات المتمثلة في محدودية التحديث المستمر لبرامج التدريب وضعف استثمار التكنولوجيا الحديثة.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات الموارد البشرية بما يشمل: تصميم برامج تدريبية متطورة، تعزيز الحوافز المادية والمعنوية، توسيع مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتبني أنظمة تكنولوجية تدعم تنمية القدرات البشرية ورفع كفاءتها.

**الكلمات المفتاحية:** الاستثمار في العنصر البشري – أهداف المنظمة – جامعة القمة الحديثة – التدريب – التحفيز – التمكين.

**Abstract:** Modern institutions face accelerating challenges as a result of technological and economic developments, which has made investment in human capital a strategic necessity to achieve organizational goals and ensure sustainability. This study originated from a fundamental question: *To what extent does investment in human capital contribute to achieving organizational objectives?* with a particular focus on the case of **Al-Qimma al-hadetha University** as an applied model.

The study aimed to:

1. Identify the current policies of human capital investment within the university.
2. Measure the impact of training, motivation, and empowerment programs on employee performance.
3. Determine the relationship between human resource development and the effectiveness of achieving institutional goals.

The study employed a **descriptive-analytical methodology**, supported by an applied component through a questionnaire distributed to the university's employees, in addition to reviewing relevant literature and reports.

The findings revealed a strong positive relationship between human capital investment and the achievement of organizational objectives. Data analysis confirmed that continuous training, material and moral incentives, and employee participation in decision-making are among the most influential factors in enhancing efficiency and strengthening job commitment. However, the results also highlighted certain challenges, such as the limited continuous updating of training programs and the underutilization of modern technologies.

In light of these results, the study recommends developing human resource policies that include: designing advanced training programs, strengthening material and moral incentives, expanding employee participation in decision-making, and adopting technological systems that support capacity building and efficiency improvement.

**Keywords:** Human Capital Investment – Organizational Objectives – Al-Qimma Modern University – Training – Motivation – Empowerment.

## مقدمة:

يُعد العنصر البشري من أهم الأصول التي تمتلكها أي منظمة، بل هو المحرك الأساسي الذي يضمن استمراريته وتطورها في بيئة تتسم بالمنافسة والتغير المستمر. فلم يعد التركيز مقتصرًا على رأس المال المادي أو التقنيات الحديثة فقط، بل أصبح من الضروري توجيه الاهتمام نحو تنمية الكفاءات البشرية وتوظيفها بالشكل الأمثل. ويكمن جوهر نجاح المنظمات اليوم في قدرتها على استثمار طاقات موظفيها، وتحفيزهم، وتوفير بيئة عمل محفزة تُمكنهم من الإبداع والابتكار. في هذا البحث، سنتناول مفهوم استثمار العنصر البشري، وأهميته في تحقيق الأهداف التنظيمية، والأساليب والاستراتيجيات الفعالة التي تعتمدها المنظمات لتطوير رأس مالها البشري، بما يسهم في رفع كفاءتها التنافسية وتعزيز قدرتها على تحقيق النجاح المستدام.

## مشكلة البحث:

على الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية العنصر البشري في تحقيق النجاح التنظيمي، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تواجه تحديات كبيرة في كيفية استثماره بالشكل الأمثل. ويكمن جوهر المشكلة في ضعف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وعدم كفاية برامج التدريب والتطوير، وقلة التحفيز، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، وضعف الإنتاجية، وارتفاع معدل دوران الموظفين. من هنا تنحصر الدالة في الإجابة على التساؤل التالي:

"ما الدور الذي يلعبه الاستثمار في العنصر البشري في تحقيق أهداف جامعة القمة الحديثة وتحسين أدائها؟"

## أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من منطلق الإيمان بأن الإنسان، بصفته أسمى مخلوقات الله، يمتلك من القدرات العقلية والنفسية ما يجعله قادرًا على التكيف والتعامل مع المتغيرات المختلفة في الحياة، بشرط أن يُؤمن بقدراته ويتقبل التحديات. ومن هذا المنطلق

## ❖ أهمية البحث بالنسبة للباحثة:

تتبع من قناعة شخصية بأن الإنسان يستحق أن تُوجّه إليه الدراسات والجهود العلمية التي تسعى لفهم سلوكياته، احتياجاته، وقدرته على التكيف مع التحولات المتسارعة في بيئات العمل.

### ❖ أهمية البحث بالنسبة للمجتمع:

فإن أهمية البحث تكمن في تعزيز الوعي بأهمية العنصر البشري كركيزة أساسية للتنمية الشاملة، فبناء الإنسان وتطويره يُعدّ الخطوة الأولى نحو مجتمع أكثر استقرارًا وتقدمًا. كما أن دعم الكفاءات البشرية وتمكينها يسهم في تحقيق التكافؤ الاجتماعي والاقتصادي.

### ❖ أهمية البحث بالنسبة للمنظمة:

تبرز أهمية البحث في إلقاء الضوء على استراتيجيات استثمار الموارد البشرية ودورها المحوري في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. فالمنظمات التي تعي قيمة الإنسان وتستثمر فيه بذكاء، تملك مفاتيح النجاح والاستدامة في بيئة عمل تتغير باستمرار.

### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة استثمار العنصر البشري بوصفه أحد المقومات الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال السعي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحليل المفاهيم النظرية المرتبطة باستثمار العنصر البشري، وتوضيح أبعاده ضمن سياق الإدارة المعاصرة.
2. إبراز أهمية العنصر البشري باعتباره رأس المال الحقيقي للمنظمات، ودوره الحيوي في تحقيق التنمية المستدامة.
3. دراسة الاستراتيجيات والممارسات الإدارية المعتمدة في تنمية وتطوير الموارد البشرية، ومدى فعاليتها في تحقيق الأداء المؤسسي المطلوب.
4. تحليل العلاقة بين استثمار العنصر البشري وتحقيق الأهداف التنظيمية، من حيث الكفاءة، الإنتاجية، والابتكار داخل بيئة العمل.
5. تحديد أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه المنظمات في مجال استثمار العنصر البشري، وتحليل أسبابها وآثارها.
6. اقتراح مجموعة من التوصيات العملية المبنية على نتائج البحث، بما يسهم في تعزيز فعالية استثمار الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

### الفرضيات:

1. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين استثمار العنصر البشري ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. يؤثر تطوير القدرات العلمية والعملية للعاملين بشكل إيجابي على مستوى الأداء المؤسسي.

3. تؤثر الإدارة المعاصرة، القائمة على احترام الأفراد وتحفيزهم، في رفع مستويات الإبداع والابتكار داخل المنظمة.

4. تؤدي البيئة الداعمة للنمو الفردي إلى زيادة فاعلية العنصر البشري وقدرته على مواجهة التحديات التنظيمية.

### المنهجية:

#### 1. المنهج المستخدم:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، لما له من ملاءمة في دراسة وتحليل الظواهر الاجتماعية والإدارية كما هي في الواقع، وذلك بهدف توصيف العلاقة بين متغيري الدراسة: الاستثمار في العنصر البشري بوصفه متغيراً مستقلاً، وتحقيق أهداف المنظمة بوصفه متغيراً تابعاً، من خلال تحليل آراء مجتمع الدراسة في جامعة القمة الحديثة.

#### 2. مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة القمة الحديثة، ويشمل ذلك أعضاء هيئة التدريس والإداريين، لكونهم المعنيين بسياسات الموارد البشرية وممارساتها، وهم الأقدر على تقييم أثر هذه السياسات في تحقيق الأهداف المؤسسية.

#### 3. أسلوب اختيار العينة:

نظراً لصغر حجم المجتمع وتوفر إمكانية الوصول إليه بالكامل، فقد استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع العاملين في جامعة القمة، بهدف جمع بيانات دقيقة وشاملة تعكس آراء المجتمع كاملاً دون تحيز.

#### 4. أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم بناؤها وتطويرها بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة وعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، على النحو التالي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

## مصطلحات البحث:

### استثمار العنصر البشري:

يُعد استثمار العنصر البشري أحد الركائز الأساسية في الإدارة المعاصرة، ويُقصد به الجهود المنظمة التي تبذلها المؤسسات في تنمية وتأهيل المورد البشري علمياً ومهنياً وسلوكياً، من خلال برامج التدريب والتطوير والتحفيز والتمكين، بهدف تعظيم قدراته وتحسين أدائه وتحقيق القيمة المضافة للمنظمة (رؤيا الاستدامة. (2024، 25 نوفمبر).

### تحقيق أهداف المنظمة:

تحقيق أهداف المنظمة تُشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية من خلال ترجمة خططها وبرامجها إلى نتائج فعلية وملموسة تنعكس في الأداء المؤسسي العام. وتشمل هذه الأهداف: رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، تحسين جودة الخدمات أو المنتجات، تحقيق رضا المستفيدين والعاملين، وتعزيز القدرة التنافسية والاستجابة للمتغيرات البيئية.

### الدراسات السابقة:

#### 1. دراسة (محمد فلاق) بعنوان "الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي - حالة الجزائر"

هدفت الدراسة إلى: عرض مجموعة من الدراسات التي تناولت العلاقة بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في العديد من الدول، مع اقتراح نموذج استثماري في رأس المال البشري يساهم في الانتقال بالجزائر من اقتصاد يعتمد على المحروقات إلى اقتصاد قائم على المعرفة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

- وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال البشري والنمو الاقتصادي.
- أن العائد من التعليم والتدريب يتجلى في رفع الإنتاجية الإجمالية لعوامل الإنتاج.
- أن الجزائر بحاجة إلى نموذج تنموي جديد يركز على العنصر البشري لا الموارد الطبيعية.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها:

- إعادة هيكلة السياسات التعليمية والتدريبية لتتلاءم مع متطلبات اقتصاد المعرفة.
- دعم البحث العلمي والابتكار باعتبارهما ركيزتين أساسيتين للنمو المستدام.
- توجيه الإنفاق العام نحو تنمية الكفاءات البشرية ورفع مستوى التأهيل المهني.

## 2. دراسة (عبد الهادي مداح) بعنوان "رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في ظل اقتصاد المعرفة"

هدفت الدراسة إلى: بيان كيفية مساهمة رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي، من خلال التركيز على أهمية المعرفة في اقتصاد العصر الحديث، ودور الابتكار وإنتاج المعارف في دعم هذا النمو.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

- المعرفة أصبحت المورد الأساسي للنمو الاقتصادي في الدول المتقدمة.
- الاستثمار في التعليم والبحث والتطوير هو العامل الحاسم في إنتاج ونشر المعرفة.
- النمو المستدام لا يتحقق دون إدارة فعالة للمعرفة على مستوى الأفراد والمؤسسات.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها:

- بناء استراتيجيات وطنية لإدارة المعرفة.
- تشجيع البحث العلمي، وربطه بالاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية.
- تطوير النظام التعليمي ليوكب تحديات اقتصاد المعرفة ويُعد رأس المال البشري المؤهل لذلك.

## 3. دراسة (Kerkoud Ahlem) بعنوان "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز في الأداء في ظل الاقتصاد المعرفي"

هدفت الدراسة إلى: إبراز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كوسيلة للتميز في الأداء المؤسسي، خاصة في ظل بيئة الأعمال المعتمدة على المعرفة والموارد غير الملموسة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

- رأس المال البشري هو أحد أهم عناصر تميز المؤسسات المعاصرة.
- المنظمات التي تستثمر في المعرفة والمهارات تحقق مستويات أداء أعلى واستدامة أفضل.
- بقاء المنظمات في بيئة تنافسية يتطلب كفاءات بشرية متجددة ومؤهلة.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها:

- تبني سياسات حديثة لإدارة الموارد البشرية تركز على تنمية الكفاءات.
- التركيز على التدريب المستمر وتطوير المهارات القيادية.
- دمج مفاهيم إدارة المعرفة في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات.

## الإطار النظري

### ❖ مفهوم الاستثمار في العنصر البشري:

الاستثمار في العنصر البشري هو عملية تنمية وتطوير قدرات ومهارات الأفراد من خلال التعليم، والتدريب، والرعاية الصحية، وتوفير بيئة اجتماعية واقتصادية مناسبة، بهدف تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في المجتمع. ويُعد الإنسان هو المورد الأهم والأكثر تأثيراً في تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي لأي دولة، حيث إن تطوير قدراته ينعكس مباشرة على الإنتاجية والإبداع والنمو. (Dhaoui, 2013).

### ❖ أهمية الاستثمار في العنصر البشري:

تحقيق النمو الاقتصادي: الأفراد المتعلمون والصحيون أكثر إنتاجية وابتكاراً.  
مكافحة البطالة: التدريب والتعليم يفتحان آفاقاً أوسع لفرص العمل.  
العدالة الاجتماعية: يقلل من الفوارق بين الطبقات، ويحقق التوازن في التنمية.  
تعزيز الاستقرار: الأفراد الذين يشعرون بالأمان والتقدير أقل عرضة للانحراف أو العنف.  
تحقيق التنمية المستدامة: لا يمكن تحقيقها دون وجود عنصر بشري مؤهل وقادر على التعامل مع التحديات المستقبلية. (Schultz, 1961; OECD, 2019; Psacharopoulos & Patrinos, 2018).

### ❖ خصائص الاستثمار في العنصر البشري:

طويل الأجل: نتائجه لا تظهر فوراً، بل تتطلب وقتاً، مثل الاستثمار في التعليم الذي تظهر آثاره بعد سنوات.  
غير مادي: يختلف عن الاستثمار في المعدات أو المباني، لأنه يركز على تنمية القدرات العقلية والجسدية والمعرفية.  
عائد مرتفع ومستدام: على المدى البعيد، يعود بأرباح كبيرة على الفرد والمجتمع من حيث زيادة الإنتاجية، والدخل، وتحسين جودة الحياة.  
شامل ومتكامل: لا يقتصر على التعليم فقط، بل يشمل الصحة، التدريب، التوعية، القيم، وتمكين الأفراد.  
يعزز النمو الاقتصادي: يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة سوق العمل وتحفيز الابتكار والتنافسية.



أداة لتحقيق العدالة الاجتماعية: يساعد على تقليص الفجوات بين الطبقات من خلال توفير فرص متساوية للتعليم والتطور.

يتأثر بالبيئة والسياسات العامة: يحتاج إلى بيئة مناسبة، من أنظمة تعليمية وصحية فعالة، ودعم حكومي واستقرار اجتماعي..(Becker, 1993; Schultz, 1971; Todaro & Smith, 2020)

#### ❖ أنواع الاستثمار في العنصر البشري:

تتنوع أنواع الاستثمار في العنصر البشري لتشمل الاستثمار في التعليم بمراحله المختلفة بهدف رفع الكفاءة العلمية والعملية للأفراد، والاستثمار في الصحة من خلال تعزيز الرعاية الجسدية والنفسية بما يسهم في رفع القدرة الإنتاجية وتحسين جودة الحياة. كما يشمل ذلك الاستثمار في التدريب المهني والتقني لربط مهارات الأفراد باحتياجات سوق العمل، وكذلك الاستثمار في البحث العلمي والابتكار لدعم التطوير التكنولوجي والصناعي. وإلى جانب ذلك، يُعد الاستثمار في التوعية والثقافة وتنمية القيم والسلوكيات الإيجابية من العوامل المؤثرة في تعزيز الانتماء المجتمعي، بالإضافة إلى الاستثمار في بيئة العمل والدعم المؤسسي الذي يوفر بيئة عادلة ومحفزة للنمو الوظيفي (حماد، 2023).

#### ❖ آليات استثمار العنصر البشري:

تقوم عملية استثمار العنصر البشري على مجموعة من الخطوات المتكاملة تبدأ من تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات عبر دراسة خصائص القوى العاملة والفجوات المهارية، مروراً بمرحلة التخطيط الاستراتيجي التي تضع الأهداف وآليات التنفيذ ومؤشرات الأداء. يلي ذلك التأهيل والتعليم والتدريب من خلال تطوير المناهج وتقديم برامج تدريبية مهنية وتقنية، وتعزيز مهارات القيادة والابتكار وتشجيع التعلم المستمر. كما تتضمن العملية التمكين والتحفيز بمنح الصلاحيات، وتقديم المكافآت العادلة، وتهيئة بيئة عمل محفزة على الإبداع. ويشمل ذلك أيضاً الرعاية الصحية والاجتماعية التي تضمن بيئة عمل صحية وأمنة وتدعم الصحة النفسية والاجتماعية للعاملين. وأخيراً تأتي مرحلة التقييم والمتابعة لقياس الأثر الفعلي للاستثمار في العنصر البشري من خلال تقييم الأداء الفردي والمؤسسي والاستفادة من التغذية الراجعة (الحويج، 2019).

#### الفرص المستقبلية لتعزيز استثمار العنصر البشري:

تفتح التطورات المعرفية والتكنولوجية آفاقاً واسعة لتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري، ومن أبرز هذه الفرص: التحول الرقمي والتقنيات الحديثة من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي في التدريب والتعليم الذكي، والاستفادة من التعليم الإلكتروني والمنصات الرقمية للوصول إلى فئات أوسع، إضافة إلى استخدام البيانات الضخمة في تحليل احتياجات سوق العمل وصياغة السياسات. كما يبرز دور ريادة الأعمال

**والاقتصاد المعرفي** في تشجيع ثقافة الابتكار لدى الشباب، ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وإنشاء حاضنات أعمال ومراكز ابتكار. إلى جانب ذلك، تُعد **الشراكة بين القطاعين العام والخاص** وسيلة استراتيجية للاستثمار في الكفاءات البشرية عبر برامج تدريبية وتمويل مشترك ونظم تعليم مزدوج تدعم الربط بين النظرية والتطبيق. وأخيراً، تأتي **الإصلاحات التشريعية والتنظيمية** كعامل محوري عبر سن قوانين تشجع على التعليم المستمر، وتقديم حوافز ضريبية للشركات المستثمرة في تدريب موظفيها، وضمان تكافؤ الفرص في التوظيف والترقية (السيسي، 2024؛ حماد، 2023).

### مفهوم تحقيق أهداف المنظمة:

يشير مفهوم تحقيق أهداف المنظمة إلى مدى قدرة المؤسسة على تحويل رؤيتها ورسالتها إلى نتائج ملموسة عبر تنفيذ خططها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية. ويعكس هذا المفهوم انسجام الأفراد والموارد والعمليات مع التوجه العام للمؤسسة، بحيث تصبح الأهداف المحددة منطلقاً لتوجيه الأداء وتقييمه. كما تُعد هذه الأهداف مؤشرات معيارية تقيس مدى التقدم نحو تحقيق النتائج المأمولة سواء كانت مالية، تشغيلية، بشرية أو تسويقية. (الزهراني، 2021)

### ❖ أهمية تحقيق أهداف المنظمة:

تكمن أهمية تحقيق أهداف المنظمة في كونها تمثل حجر الأساس لنجاح المنظمة واستمراريتها. إذ يساعد تحديد الأهداف بوضوح على **تحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة** وتوجيه الجهود نحو نتائج ملموسة، ويُسهّم في رفع مستوى التنسيق بين الإدارات وتقليل التشتت في استخدام الموارد. كما يعزز هذا التوجه تحفيز العاملين عبر شعورهم بالانتماء للعمل ضمن أهداف واضحة ومشتركة، ويعمل على تحسين القدرة التنافسية من خلال التركيز على التميز والإبداع، ويعزز فعالية اتخاذ القرار من خلال ربط القرارات بنتائج قابلة للقياس. (Daft, 2015؛ العمري، 2022)

### ❖ خصائص أهداف المنظمة:

تتسم الأهداف التنظيمية الفعالة بعدة خصائص أساسية تضمن قدرتها على توجيه الأداء وتحقيق النتائج المرجوة. من أبرز هذه الخصائص: **الوضوح** لضمان فهم جميع أفراد المنظمة للأهداف، و**القابلية للقياس** لمراقبة الأداء وتقييم النتائج، و**القابلية للتحقيق** بما يتوافق مع الإمكانيات والموارد المتاحة. كما يجب أن تكون الأهداف **زمنية** مرتبطة بإطار زمني محدد، و**مرتبطة بالأهداف الأخرى** لضمان التكامل بين المستويات التشغيلية والاستراتيجية، مع توفر **المرونة** التي تسمح بتعديلها وفق تغير الظروف والمتغيرات البيئية (Robbins & Coulter, 2020؛ الزهراني، 2021).

## ❖ أنواع أهداف المنظمة:

تنقسم أهداف المنظمة إلى عدة أنواع، تختلف حسب المستوى الإداري والزمني والوظيفي، وأبرزها:

### 1. الأهداف الاستراتيجية:

وهي أهداف طويلة الأجل تحدد الاتجاه العام للمنظمة، وتُركز على الرؤية والتميز والتوسع والنمو في المستقبل.

### 2. الأهداف التكتيكية:

تُعد أهدافاً متوسطة الأجل، وتُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية على مستوى الإدارات أو الأقسام.

### 3. الأهداف التشغيلية:

تنقسم أهداف المنظمة إلى عدة أنواع تختلف حسب المستوى الإداري والزمني والوظيفي، مما يتيح إدارة فعالة للأداء وتحقيق النتائج المرجوة. من أبرز هذه الأنواع:

1. الأهداف الاستراتيجية: أهداف طويلة الأجل تحدد الاتجاه العام للمنظمة، وتُركز على الرؤية، التميز، التوسع والنمو المستقبلي.

2. الأهداف التكتيكية: أهداف متوسطة الأجل تُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية على مستوى الإدارات أو الأقسام.

3. الأهداف التشغيلية: أهداف قصيرة الأجل تركز على تنفيذ الأنشطة اليومية، وتُقاس غالباً بمؤشرات أداء واضحة مثل سرعة الإنجاز وعدد المعاملات.

4. الأهداف الوظيفية: مرتبطة بوظائف محددة مثل الإنتاج، التسويق، المالية أو الموارد البشرية، بهدف تحسين الأداء داخل كل وظيفة.

5. الأهداف السلوكية والتنظيمية: تركز على ترسيخ القيم والانضباط والالتزام في بيئة العمل لدعم تحقيق الأهداف الأخرى.

6. الأهداف التطويرية: تهتم بالابتكار والتجديد، مثل إدخال تقنيات جديدة أو تطوير منتجات وخدمات تتوافق مع التغيرات الحديثة.

7. الأهداف المالية: تركز على الجوانب الاقتصادية للمنظمة مثل زيادة الأرباح، خفض التكاليف، تحسين التدفق النقدي وتعزيز الاستدامة المالية.

8. **الأهداف التسويقية:** تهدف إلى رفع كفاءة الأداء التسويقي، زيادة الحصة السوقية، استقطاب عملاء جدد، وتحسين رضا العملاء.

9. **الأهداف البشرية والتنظيمية:** تُعنى بتطوير رأس المال البشري وتحسين البيئة الداخلية، مثل تعزيز الرضا الوظيفي، تقليل معدل الدوران، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة (Daft، 2015؛ العمري، 2022)

#### ❖ آليات تحقيق أهداف المنظمة:

لتحقيق أهداف المنظمة، يجب على المؤسسات اعتماد مجموعة من الآليات الفعالة التي تضمن توجيه الأداء نحو النتائج المرجوة. ومن أبرز هذه الآليات: إعداد خطة استراتيجية محكمة تتضمن تحليلاً شاملاً للبيئة الداخلية والخارجية، وتطبيق نظام إدارة الأداء وربط الأهداف الفردية بالأهداف المؤسسية. كما تساهم ثقافة التحفيز من خلال الحوافز والمكافآت المرتبطة بالأداء في تعزيز الالتزام، ويُعد تطوير المهارات عبر التدريب وبناء القدرات عاملاً أساسياً لتحقيق الفاعلية التنظيمية. كما يلعب تعزيز الاتصال المؤسسي دوراً في ضمان وضوح التوجهات وسرعة الاستجابة، مع الرقابة المستمرة والتقييم لضمان الالتزام وإجراء التصحيحات في الوقت المناسب (Robbins & Coulter, 2020؛ الزهراني، 2021).

#### ❖ التحديات التي تواجه تحقيق الأهداف:

تواجه المؤسسات عدة تحديات قد تعوقها عن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. من أبرز هذه التحديات: محدودية الموارد أو عدم كفايتها، وضعف التنسيق بين الإدارات أو تداخل الصلاحيات، وغياب القيادة الفعالة أو ضعف الرؤية. كما يشكل مقاومة التغيير من الموظفين أو الإدارات عائقاً أمام تنفيذ الخطط، إلى جانب نقص نظم المعلومات أو ضعف التحليل الرقمي، وأخيراً البيئة الخارجية غير المستقرة التي تؤثر على قدرة المؤسسة على التكيف وتحقيق أهدافها (Daft, 2015؛ العمري، 2022).

#### ❖ الأثر الناتج عن تحقيق الأهداف:

تحقيق الأهداف لا يُعد إنجازاً إدارياً فحسب، بل يمثل نقطة انطلاق لتطوير المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية. ومن أبرز آثار تحقيق الأهداف: تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصلحة، وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق، ورفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي بين الموظفين. كما يساهم في تحقيق نتائج مالية إيجابية واستدامة النمو، وتحسين الفعالية التنظيمية وتقوية القدرة على اتخاذ القرار بما يدعم الأداء المستدام للمؤسسة (Robbins & Coulter, 2020؛ الزهراني، 2021).

## الجانب التطبيقي:

### • نبذة عن جامعة القمة الحديثة

تأسست جامعة القمة الحديثة سنة 2023 م، لتكون مصدر إشعاع علمي حضاري للفكر والثقافة والعلوم الإنسانية والتطبيقية، حيث تهدف الى نشر العلم والمعرفة والمشاركة الفعالة في تجويد العملية التعليمية، ونشر ثقافة البحث العلمي وخدمة المجتمع.

وقد أعطيت الأولوية القصوى لبناء برامجها وفق المعايير الصادر من كل من وزارة التعليم والبحث العلمي والمركز الوطني لضمان الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، وبتوافق مع تطلعات الدولة في المجال التعليمي البحثي لتكون الجامعة معول للتطوير والتحسين في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بليبيا.

واستندت الجامعة في بناء خططها التعليمية على برامج علمية تواكب التطور في المجال الأكاديمي والبحثي لتسهم في تزويد سوق العمل بمخرجات مزودة بالمعرفة المطلوبة والمتطورة، مع الحرص على الالتزام الكامل بالمعايير الأكاديمية و البحثية، مع ضمان تقديم كل الخدمات للعملية التعليمية و الخدمة في بيئة أكاديمية مناسبة من قاعات دراسية مزودة بأحدث متطلبات العملية التعليمية، وخدمات للشؤون الطلابية المتنوعة، و لضمان نجاح سير العملية التعليمية، تم تجهيز كافة اللوائح و الأدلة و الآليات و الإجراءات التي تضمن ضبط العملية التعليمية وفق ضوابط معايير الجودة بالتعليم العالي.

كما وضعت جامعة القمة الحديثة من ضمن أولويات أهدافها استقطاب الطلاب المتميزين الراغبين في الدراسة والبحث العلمي، حيث حرصت علي توفير كل المتطلبات من مرافق و كتب، وكل ما تحتاجه العملية التعليمية بالعلوم الإنسانية و التطبيقية الحديثة وفق خطط دراسية متطورة لإعدادهم الإعداد السليم ليكونوا مساهمين فاعلين في تنمية الموارد الاقتصادية للدولة الليبية، وذلك تحت إشراف نخبة من هيئة التدريس ذات كفاءة عالية من الخبرة الأكاديمية والعملية، كذلك عقد الشراكات و الاتفاقيات مع الجامعات المناظرة علي الصعيد المحلي و الدولي، و كذلك التعاون مع المؤسسات العامة و الخاصة ذات الصلة بالمجال التعليمي، والبحثي.

### • منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة وتحليل الاستبيان.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية في بيئتها الطبيعية وتحليل علاقتها ببعضها البعض .تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم تصميم استبيان مكوّن من جزأين رئيسيين :الجزء الأول يتناول

الخصائص الديموغرافية للمشاركين، والجزء الثاني يحتوي على عبارات تقيس أبعاد الاستثمار في العنصر البشري وتحقيق أهداف المنظمة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

### عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (21) مشاركًا من موظفي جامعة القمة الحديثة، وشملت العينة فئات متنوعة من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، مما يعزز من مصداقية النتائج وعموميتها.

القسم الأول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة

#### 1-الجنس

جدول (01)

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	18	85.7%
انثي	3	14.3%
المجموع	21	100

من خلال الجدول السابق يتضح بان نسبة الذكور هي النسبة الاعلى لموظفي جامعة القمة الحديثة حيث كانت النسبة 85.7%

#### 2- العمر

جدول رقم(2)

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 25 سنة	3	14.2%
ما بين 25 الي 35	2	9.5%
ما بين 35 الي 45	5	23.8%
أكثر من 45	11	52%
لمجموع	21	100

من خلال الجدول السابق يتضح بان الفئة العمرية (اكثر من 45 سنة) هي الفئة الأكبر حيث بلغت نسبته 52%

#### 3-المؤهل العلمي

جدول رقم (3)

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
4.2%	1	ثانوي
19%	4	بكالوريوس
42.8%	9	ماجستير
33%	7	دكتوراه
100	21	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح انه المؤهلات العلمية لموظفي جامعة القمة الحديثة الأكثر هي درجة الماجستير بنسبة 42.8%

#### 4- المسمى الوظيفي جدول رقم (4)

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
14%	3	مدير إدارة
29%	6	مدير مكتب
14%	3	موظف اداري
43%	9	أعضاء هيئة التدريس
100%	21	لمجموع

من خلال الجدول السابق يتضح ان اغلب العينة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث بلغت نسبتهم 43% وعددهم 9 وهو العدد الأكثر مقارنة بباقي الشرائح

#### 5- عدد سنوات الخبرة جدول رقم (5)

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
19%	4	أقل من 5 سنوات
43%	9	من 5 الي 10 سنوات
38%	8	اكثر من 10 سنوات
100	21	لمجموع

من خلال الجدول السابق نلاحظ انه عدد سنوات الخبرة لأغلب موظفين الجامعة كان من 5 الي 10 سنوات وبنسبة %43

### تحليل أسئلة المتغير الأول (الاستثمار في العنصر البشري)

#### جدول رقم (6)

المؤشر	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تتبنى الجامعة برامج تدريب مستمرة لتطوير مهارات الموظفين.	17	1	4	0	0	4.59	0.8
تقدم الجامعة ورش عمل دورية لتحسين الأداء الوظيفي.	20	0	1	0	0	4.9	0.44
تعتمد الجامعة نظام حوافز يشجع الموظفين على التميز.	10	6	4	0	0	4.3	0.8

توفر الجامعة بيئة داعمة تساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين.	17	4	0	0	0	4.81	0.4
تمنح الجامعة الموظفين صلاحيات مناسبة لإنجاز مهامهم بكفاءة.	19	2	0	0	0	4.9	0.3
تشجع الجامعة على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية.	13	8	0	0	0	4.62	0.5
تتيح الجامعة للموظفين فرصة التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.	16	5	0	0	0	4.76	0.44
تعتمد الجامعة مبدأ الشفافية في التعامل مع موظفيها.	15	6	0	0	0	4.71	0.46
تدعم الجامعة تطوير المهارات القيادية	14	6	6	0	0	4.31	0.84



							والإدارية لدى الموظفين.
0.6	4.55	0	0	1	7	12	تتابع الجامعة خطط التطوير المهني للموظفين بشكل منتظم.

يُلاحظ من نتائج الجدول أن معظم المؤشرات حصلت على متوسط حسابي مرتفع يتراوح بين (4.3 - 4.9)، مما يدل على وجود استثمار فعال في العنصر البشري داخل الجامعة. أعلى متوسط كان لمؤشر " تمنح الجامعة الموظفين صلاحيات مناسبة لإنجاز مهامهم بكفاءة."، مما يعكس رضا الموظفين عن هذه الجوانب. كما أن قيم الانحراف المعياري منخفضة نسبياً، ما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وعدم تشتتها.

### تحليل أسئلة المتغير التابع ( تحقيق أهداف المنظمة)

#### جدول رقم (7)

المؤشر	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تسعى الجامعة إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء.	16	5	1	0	0	4.68	0.57
تحقق الجامعة أهدافها التشغيلية بكفاءة عالية.	12	6	3	0	0	4.43	0.75
تعتمد الجامعة على مؤشرات أداء واضحة لمتابعة وتقييم إنجازاتها.	13	8	0	0	0	4.62	0.5
تحرص الجامعة على تحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية.	14	6	1	0	0	4.62	0.59
تسهم سياسات الجامعة في رفع رضا الموظفين عن بيئة العمل.	15	5	1	0	0	4.67	0.58
تشجع الجامعة على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة.	11	9	1	0	0	4.48	0.6

0.6	4.57	0	0	1	7	13	تُظهر الجامعة استجابة فعالة للملاحظات والمقترحات من الموظفين.
-----	------	---	---	---	---	----	---

0.66	4.33	0	0	2	10	9	تعمل الجامعة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.
0.73	4.33	0	0	3	8	10	تسعى الجامعة باستمرار لتطوير أنظمتها الإدارية والتعليمية.
0.69	4.45	0	0	2	7	11	تحقق الجامعة التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى.

يتضح أن الجامعة تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.33 - 4.68). وقد سجل مؤشر "تسعى الجامعة إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء." أعلى متوسط، مما يدل على إدراك جيد من الموظفين بفاعلية الأداء المؤسسي. كما أن انخفاض قيم الانحراف المعياري يدل على اتفاق الآراء حول هذه المؤشرات.

تحليل معامل الصدق والثبات (الفا كرنباخ)

جدول (8)

المتغير	الثبات	التفسير
استثمار العنصر البشري	0.88	ثبات مرتفع جدا، مؤشرات متقاربة
تحقيق اهداف المنظمة	0.83	ثبات جيد جدا ،مؤشرات متقاربة

نلاحظ ان الجدول السابق ان

- كلا المتغيرين يتمتعان بدرجة عالية من الصدق والثبات، ما يجعل النتائج المستخلصة من الاستبيان موثوقة.
- المؤشرات متقاربة، ما يقلل من تشتت ويعزز مصداقية التحليل الإحصائي للبيانات.

### النتائج :

1. توجد علاقة إيجابية بين الاستثمار في العنصر البشري وتحقيق أهداف الجامعة.
2. التقييمات الإيجابية تشير إلى رضا وظيفي جيد بين المشاركين.

3. تنوع العينة من حيث المؤهل والخبرة يعزز مصداقية نتائج الدراسة.
4. تعمل الجامعة على الاستثمار في العنصر البشري من خلال الدورات التدريبية لموظفيها من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.
5. بالاعتماد على العنصر البشري الفعال تصل الجامعة لتحقيق أهدافها.
6. من خلال إجابات أفراد العينة اتضح أن الموظفين وأعضاء هيئة التدريس يجيدون التعامل مع الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها.
7. تضع الجامعة من أولوياتها الاهتمام بالعنصر البشري للرفع من مستوى الموظفين.

#### التوصيات

بعد عرض النتائج التي توصلت إليها الباحثة سيتم سرد بعض التوصيات أهمها:

1. العمل على تعزيز برامج التدريب للموظفين وفق أرقى البرامج التدريبية الحديثة.
2. تحفيز الموظفين للانخراط في دورات تدريبية لزيادة الكفاءة في الأداء.
3. دعم المشاركة في اتخاذ القرار بمشاركة الموظفين والأخذ بالمقترحات والتوصيات.
4. اختيار البرامج التدريبية الحديثة والمتطورة التي تتناسب مع التغيرات البيئية.
5. ادخال تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البرامج التدريبية لزيادة الوعي التثقيفي.
6. لتحسين أداء الموظفين ضرورة التكثيف من البرامج التدريبية.

#### • المراجع:

#### المراجع العربية:

1. البديري، حسن عبد الفتاح .(2020). *الإدارة المالية: المفاهيم والتطبيقات*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
2. الرفاعي، خالد حسين .(2019). *إدارة الأداء المؤسسي: مدخل لتحقيق أهداف المنظمات*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. العلاق، خليل حسين .(2016). *إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي متكامل*. عمان: دار اليازوري العلمية.
4. العنزي، فيصل عبد الله .(2021). *التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق أهداف المنظمات غير الربحية* (رسالة ماجستير). جامعة الملك سعود.
5. العزاوي، محمد سلمان .(2018). *الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والأسس*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

6. السرطاوي، عبد الرحمن. (2018). *تنمية الموارد البشرية*. الرياض: مكتبة الرشد.
7. السنوسي، عبد الفتاح. (2019). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. طرابلس: دار الماجد للنشر والتوزيع.
8. السنوسي، عبد الله أحمد. (2020). *الإدارة بالأهداف في المنظمات العامة*. طرابلس: المركز العربي للبحوث.
9. الطائي، حسين محمد وآخرون. (2020). *رأس المال البشري والميزة التنافسية*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
10. فلاق، محمد. (2025). *الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي - حالة الجزائر [دراسة أكاديمية]*.
11. مداح، عبد الهادي. (2025). *رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في ظل اقتصاد المعرفة [بحث علمي]*.
12. حماد، أحمد. (2023). *استراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الحديثة*. طرابلس: دار النشر الأكاديمي.
13. السيسي، محمد. (2024). *التحول الرقمي ودوره في تعزيز رأس المال البشري*. القاهرة: مكتبة المستقبل.
14. الحويج، خالد. (2019). *آليات تطوير الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة*. دبي: دار الفكر الحديث.
15. رؤيا الاستدامة. (2024، 25 نوفمبر). *بور الاستثمار في العنصر البشري في تحقيق التنمية المستدامة*.

#### المراجع الإنجليزية

1. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
2. Daft, R. L. (2015). *Management* (12th ed.). Boston: Cengage Learning.
3. Dhaoui, I. (2013). *Human Capital Investment and Economic Growth*. International Journal of Economics and Finance, 5(8), 12-24.
4. OECD. (2019). *Skills for 2030: Future of Human Capital*. Paris: OECD Publishing.

5. Psacharopoulos, G., & Patrinos, H. A. (2018). *Returns to Investment in Education: A Decennial Review of the Global Literature*. Education Economics, 26(5), 445-458.
6. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (14th ed.). Harlow: Pearson Education.
7. Schultz, T. W. (1961). *Investment in Human Capital*. The American Economic Review, 51(1), 1-17.
8. Schultz, T. W. (1971). *Investment in Human Capital: The Role of Education and Research*. New York: Free Press.
9. Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2020). *Economic Development* (13th ed.). Boston: Pearson Education.