



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

أثر إدارة رأس المال البشري في جودة أداء منتسبي

مديرية الدفاع المدني الفلسطينية

**The impact of human capital management on the
quality of personnel performance in the
Palestinian Civil Defense Directorate**

إعداد:

كاظمة "محمد جميل" أحمد دريدي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

أثر إدارة رأس المال البشري في جودة أداء منتسبي

مديرية الدفاع المدني الفلسطينية

**The impact of human capital management on the
quality of personnel performance in the
Palestinian Civil Defense Directorate**

إعداد:

كاظمة "محمد جميل" أحمد دريدي

إشراف:

الدكتور بهاء صبحي رزية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م

أثر إدارة رأس المال البشري في جودة أداء منتسبي

مديرية الدفاع المدني الفلسطينية

**The impact of human capital management on the
quality of personnel performance in the
Palestinian Civil Defense Directorate**

إعداد:

كاظمة "محمد جميل" أحمد دريدي

بإشراف:

الدكتور بهاء صبحي رزية

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2025/5/26 م.

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور بهاء صبحي رزية/ جامعة فلسطين التقنية - خضوري/ مشرفاً ورئيساً.....

الدكتور طارق فتحي المبروك/ جامعة القدس المفتوحة/ عضواً.....

الدكتور محمد إبراهيم صويص/ جامعة فلسطين التقنية - خضوري عضواً.....

تفويض وإقرار

أنا الموقعة أدناه "كاظمة" محمد جميل" أحمد دريدي" أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات والمؤسسات والهيئات والأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصيًا بإعداد رسالتي الموسومة بـ

أثر إدارة رأس المال البشري في جودة أداء منتسبي

مديرية الدفاع المدني الفلسطينية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

اسم الطالبة: كاظمة "محمد جميل" أحمد دريدي

الرقم الجامعي: 0330012310176

التوقيع:

التاريخ: 2025/5/26م

الإهداء

إلى والدي..

رحمهما الله برحمته وأسكنهما فسيح جناته

إلى سندي وعزي ووسامي... زوجي العزيز

إلى أولادي...

روحي ونبضي وفرحة عمري

إلى أهلي وأصدقائي وأقاربي وكل من قدم لي النصيح والدعم وتمنى لي الخير

أهديكم عملي رسالتي المتواضعة.. خلاصة الجهد والتعب

شكر وتقدير

الحمد لله على توفيقه، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد، فلا يسعني، وقد انتهيت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله، فأتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذي الجليل الدكتور بهاء صبحي رزية الذي أعطاني من وقته الكثير، وتشرفت بالعمل معه، وأفدت من علمه، فكان لنصائحه وملحوظاته السديدة المبدعة أكبر الأثر في إتمام هذا العمل، داعية الله أن يمد في عمره، ويمنحه الصحة والعافية، وكما تتقدم الباحثة بالشكر والعرفان إلى الدكتور طارق المبروك لدعمه ومساندته وتشجيعه طوال مدة الدراسة، وأتقدم بوافر الاحترام والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور طارق المبروك، والدكتور محمد صويص، على ما قدماه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، فجزاهم الله عني خير الجزاء، وختاماً تتقدم الباحثة بجزيل الشكر والعرفان إلى محكمي الاستبانة، لما قدموه من جهد، وإلى كل من أعانني في إنجاز هذا البحث.

الباحثة

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
قرار اللجنة	أ
التفويض والإقرار	ب
الإهداء	ت
الشكر والتقدير	ث
قائمة المحتويات	ج
قائمة الجداول	د
قائمة الأشكال	ر
قائمة الملاحق	ز
الملخص باللغة العربية	س
الملخص باللغة الإنجليزية	ش
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
المقدمة	1
مشكلة الدراسة	3
أهداف الدراسة	5
أهمية الدراسة	5
فرضيات الدراسة	6
حدود الدراسة	7
المصطلحات الإجرائية	8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	

10	الأدب النظري
38	الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
54	منهج الدراسة
55	مصادر الدراسة
55	مجتمع الدراسة والعينة
56	أداة الدراسة
59	إجراءات الدراسة
60	خصائص وسمات عينة الدراسة
61	صدق الاستبانة
67	ثبات الاستبانة
68	تصميم الدراسة ومتغيراتها
70	الأساليب الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
73	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
78	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
82	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
87	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
89	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
90	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
الفصل الخامس تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات	

93	ملخص نتائج الدراسة
95	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها
99	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
103	تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشتها
107	تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشتها
108	تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشتها
110	تفسير نتائج السؤال السادس ومناقشتها
113	التوصيات
116	الدراسات المستقبلية
المصادر والمراجع	
117	المراجع باللغة العربية
122	المراجع باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	عدد منتسبي مديرية الدفاع المدني في المحافظات الشمالية	56
2	درجات مقياس ليكرت الخماسي	57
3	أبعاد إدارة رأس المال البشري	58
4	أبعاد جودة الأداء الوظيفي	59
5	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها	60
6	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البُعد الأول: (المعارف) مع الدرجة الكلية للبُعد	62
7	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البُعد الثاني (المهارات) مع الدرجة الكلية للبُعد	62
8	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البُعد الثالث (الخبرات) مع الدرجة الكلية للبُعد	63
9	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البُعد الرابع (القدرات) مع الدرجة الكلية للبُعد	63
10	مصفوفة معاملات ارتباط كل بُعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بُعد بالدرجة الكلية بالمتغير الأول (إدارة رأس المال البشري)	64
11	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البُعد الأول (كمية العمل) مع الدرجة الكلية للبُعد	64
12	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البُعد الثاني (جودة العمل) مع الدرجة الكلية للبُعد	65
13	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البُعد الثالث (المواظبة على العمل) مع الدرجة الكلية للبُعد	65
14	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات القسم الرابع (التحديات) مع الدرجة الكلية للقسم	66
15	مصفوفة معاملات ارتباط كل بُعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بُعد بالدرجة الكلية للمتغير التابع (جودة الأداء الوظيفي)	66
16	معاملات كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل	67
17	مصفوفة أبعاد إدارة رأس المال البشري	69
18	مصفوفة أبعاد جودة الأداء الوظيفي	69
19	معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها	72
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة رأس المال البشري كافة	73
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبُعد الأول المعارف	74
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبُعد الثاني المهارات	75

23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبُعد الثالث الخبرات	76
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبُعد الرابع القدرات	77
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير التابع جودة الأداء الوظيفي	78
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبُعد الأول كمية العمل	79
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبُعد الثاني جودة العمل	80
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبُعد الثالث المواظبة على العمل	81
29	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون بين إدارة رأس المال البشري وكمية العمل في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية	82
30	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتنبؤ في كمية العمل من خلال إبعاد إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية	83
31	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون بين إدارة رأس المال البشري وجودة العمل في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية	84
32	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتنبؤ في جودة العمل من خلال إبعاد إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية	85
33	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون بين إدارة رأس المال البشري والمواظبة على العمل في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية	86
34	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتنبؤ في المواظبة على العمل من خلال إبعاد إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية	87
35	نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد (MANOVA) لإدارة رأس المال البشري لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل)	88
36	نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد (MANOVA) لجودة الأداء الوظيفي لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل)	89
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية	90
38	ملخص نتائج الدراسة	93

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	معادلة ستيفن ثامبسون	56
2	أنموذج الدراسة	68

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
أ	الاستبانة النهائية	125
ب	قائمة أسماء المحكمين	129
ت	كتاب تسهيل المهمة	130

أثر إدارة رأس المال البشري في جودة أداء منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية

إشراف: الدكتور بهاء رزية 2025م

إعداد: كاظمة "محمد جميل" دريدي

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إدارة رأس المال البشري في جودة أداء منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من منتسبي مديريات الدفاع المدني الفلسطيني في المحافظات الشمالية (طولكرم، جنين، نابلس، قلقيلية، طوباس)، والبالغ عددهم (582)، وبلغ حجم العينة (233) مستجيباً، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وأداة جمع البيانات هي الاستبانة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة رأس المال البشري في كافة أبعاد جودة الأداء الوظيفي، وأن مستوى إدارة رأس المال البشري كانت مرتفعة جداً وبنسبة استجابة (84.8%)، كما أن مستوى جودة الأداء الوظيفي لمنتسبي مديريات الدفاع المدني الفلسطيني مرتفعة جداً وبنسبة استجابة (85.1%)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة رأس المال البشري وجودة الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، ومستوى التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني كانت مرتفعة وبنسبة استجابة (70.9%).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: تعزيز معارف منتسبي مديرية الدفاع المدني عبر إنشاء ورش عمل دورية لتبادل المعارف بين المنتسبين لتحفيز الابتكار في تطوير الإستراتيجيات، من خلال تنظيم ورش عمل شهرية أو ربع سنوية يتم فيها عرض أفضل الممارسات والإستراتيجيات الجديدة التي تم تطبيقها، مع توفير فرص للمناقشة وتبادل الأفكار، وتطوير قاعدة بيانات إلكترونية لتوثيق المعارف المكتسبة لضمان استدامة الاستفادة منها.

الكلمات المفتاحية: إدارة رأس المال البشري، جودة الأداء الوظيفي، مديرية الدفاع المدني الفلسطينية.

The impact of human capital management on the quality of personnel performance in the Palestinian Civil Defense Directorate

By: Kazima "Mohamed Jamil" Dridi

Supervision: Dr. Bahaa rizieh 2025AD

Abstract:

The study aimed to investigate the impact of human capital management on the performance quality of personnel in the Palestinian Civil Defense Directorate. The researcher adopted a descriptive-correlational approach. The study population consisted of personnel from the Palestinian Civil Defense Directorates in the northern governorates (Tulkarm, Jenin, Nablus, Qalqilya, and Tubas), totaling 582 individuals. The sample size was 233 respondents, selected using the stratified random sampling method. The data collection tool was a questionnaire.

The most significant findings of the study included a positive correlational relationship between human capital management and all dimensions of job performance quality. The level of human capital management was very high, with a response rate of 84.8%. Similarly, the level of job performance quality among the personnel of the Palestinian Civil Defense Directorates was very high, with a response rate of 85.1%. Additionally, there were no statistically significant differences in human capital management and job performance quality attributable to demographic variables such as gender, age, educational qualification, workplace, and the level of challenges facing human capital management in the Civil Defense Directorate, which was high with a response rate of 70.9%.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which were enhancing the knowledge of Civil Defense Directorate personnel by establishing regular workshops to exchange knowledge among personnel to stimulate innovation in strategy development through organizing monthly or quarterly workshops to present best practices and new strategies implemented while providing opportunities for discussion and idea exchange and developing an electronic database to document acquired knowledge to ensure its sustainable utilization.

Keywords: human capital management, job performance quality, Palestinian Civil Defense Directorate.

الفصل الأول

خليفة الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية العلمية

2.4.1 الأهمية التطبيقية

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الاصطلاحية الإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

يشهد العالم في الوقت الراهن تحولات كبيرة أثرت بشكل ملحوظ في مسار حياتنا، حيث امتدت تأثيرات هذه التطورات إلى مختلف الجوانب الحياتية، بما في ذلك الصحة والاقتصاد والمجتمع والثقافة والعلم، وقد أدى ذلك إلى تركيز كبير على العنصر البشري، الذي يُعد إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات بمختلف أنواعها، ولذلك أولت الحكومات والمجتمعات الحديثة اهتمامًا بالغًا في التعاون مع الجهات والمؤسسات المختلفة، لتأهيل وتدريب الكوادر البشرية القادرة على دفع عجلة التقدم في هذه المؤسسات، وسعت كذلك إلى تحفيز هذه الكوادر وتعزيز استمراريته في أداء مهامها بكفاءة عالية.

ويعد التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات حجر الزاوية والدعامة الرئيسة التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها المرجوة، وذلك من خلال تعزيز الكفاءة والإنتاجية في تقديم الخدمات المتنوعة بأقل تكاليف وجهد ممكنين، ونظرًا لأن العنصر البشري يُعد مصدرًا للإبداع ومحفزًا للأداء وأهم مورد داخل المؤسسة، فإنه يتوجب عليها بذل الجهود للحفاظ عليه، وذلك عبر تلبية احتياجاته وتحقيق طموحاته الشخصية والمهنية (Tampi et al.,2022).

والأداء الوظيفي يُعد عنصرًا محوريًا لأي مؤسسة، حيث يعتمد على الاستخدام الأمثل لإمكاناتها وقدراتها البشرية لتقييم مستوى هذا الأداء، وكما يعدّ أداة تحليلية دقيقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين، مما يساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الصائبة، وإضافة إلى ذلك يوفر البيانات والمعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية، مما يمكنها من إدارة تلك الموارد بفاعلية واحترافية، ويتم تحقيق ذلك من خلال تحسين وتنظيم

والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، مما يعزز قدرة المؤسسة على التطور والتعامل بمرونة مع التغيرات التي قد تطرأ أثناء تنفيذ المهام (بشير، 2021).

وتُعتبر الجودة سمة أساسية ترتبط بالخدمات التي يقدمها العاملون، وتسعى المؤسسات جاهدة لتحقيقها وتعزيزها بواسطة آليات متنوعة، حيث تسهم جودة الأداء في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الرضا، سواء لدى أصحاب العمل أو لدى الموظفين أنفسهم، فالجودة تظهر درجة التميز في العمل، مما يساعد على تطوير مهارات وقدرات العاملين، وكما يُعد الأداء مؤشراً سلوكياً عاماً يعكس مدى التزام الموظفين بالمهام الموكلة إليهم، حيث يعبر عن قدرة الفرد على تنفيذ عمله بما يتناسب مع الأجر الذي يتقاضاه (Amelia&Hadjri, 2024).

ولتحقيق أداء عالي الجودة، أصبح من الضروري أن تولي المؤسسات اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري وتحافظ عليه، بوصفها مصدراً رئيسياً للمعرفة وأكثر أشكال رأس المال قيمة، وإذ يُعد الاهتمام برأس المال البشري والاستثمار فيه من أبرز التوجهات الحديثة التي تتبناها المؤسسات، ويتم ذلك عبر اجتذاب أفضل الكفاءات وتوجيهها نحو التطوير والتعلم الدائم بواسطة التدريب والتأهيل، مع توفير بيئة عمل آمنة ومحفزة لتعزيز معارف ومهارات وخبرات وقدرات الموظفين، التي تُشكل في مجموعها الرصيد البشري الذي تمتلكه المؤسسة (Yuliastini et al., 2024).

وفي مجال عمل الدفاع المدني الذي يتميز بطبيعة خاصة، تؤدي المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التي يكتسبها منتسب الدفاع المدني خلال سنوات خدمته دوراً محورياً في نجاح مهمته وتحقيق أهدافه، مع الحفاظ على سلامته في أثناء تأدية واجبه، ولتحقيق أداء متميز في الحماية المدنية، من الضروري تنمية معارف وقدرات عناصر الدفاع المدني بشكل مستمر، وتعزيز مهاراتهم في مختلف التخصصات، بما يمكنهم من التعامل مع التحديات بكفاءة، ولإنجاح هذا العمل الإنساني، يتطلب الأمر إلى جانب توفر المعدات

المناسبة، وجود طواقم مؤهلة وقادرة على الأداء بسرعة وجودة عالية، بما يضمن تحقيق الأهداف مع الحفاظ على سلامة الأفراد مهما كانت التحديات (العزة والسلوادي، 2022).

وبناءً على ما سبق تظهر الحاجة الملحة إلى دراسة العوامل التي تؤثر على جودة الأداء الوظيفي لمنتسبي الدفاع المدني، واستكشاف التحديات التي تواجه إدارة الرأس المال البشري في جهاز الدفاع المدني، لذا ارتأت الباحثة القيام بهذه الدراسة نظراً للدور المحوري الذي يؤديه جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في خدمة المواطن الفلسطيني.

2.1 مشكلة الدراسة

يؤدي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني دوراً هاماً في تقديم خدمات الحماية والإنقاذ والإغاثة للمواطنين، إلا أنه توجد مؤشرات تدل على وجود تحديات عدّة في إدارة رأس المال البشري، التي تنعكس سلباً على جودة الأداء الوظيفي لمنتسبيه، ومن خلال المقابلة الأولية غير المنظمة التي أجرتها الباحثة مع خمسة من منتسبي جهاز الدفاع المدني، شملت نائب المدير ومديري الأقسام وضباط، وبالا اعتماد على نظام الأسئلة المفتوحة، تبين وجود عدة تحديات تؤثر على كفاءة العمل، ونقص في برامج التدريب والتأهيل التي تواكب التطورات الحديثة في مجال الدفاع المدني، وضعف أنظمة التحفيز والمكافآت التي تعزز انتماء المنتسبين وتحفزهم على الأداء المتميز، وكذلك عدم توظيف التقنيات الحديثة في إدارة رأس المال البشري بشكل فعال. كما أظهرت المقابلات وجود تحديات أوسع في الأداء الوظيفي، كارتفاع معدلات الضغط النفسي والجسدي على المنتسبين بسبب طبيعة العمل المجهد بشكل مستمر نظراً لاعتداءات المستوطنين المتكررة والاقتحامات اليومية للاحتلال للبلدات والقرى الفلسطينية، وعدم كفاية الموارد المالية والمعدات اللازمة لأداء المهام بشكل مثالي، وهذه العوامل مجتمعة تؤدي إلى تراجع في جودة الخدمات المقدمة، مما يهدد تحقيق الأهداف الإستراتيجية لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

وللتأكيد على ما سبق فقد ذكرت دراسة ريان (2022) أن جهاز الدفاع المدني الفلسطيني يواجه عدة تحديات تؤثر على كفاءة أدائه، من أبرزها التغير السلبي في سلوك بعض منتسبي الجهاز، حيث يلجأ البعض إلى التمارض بواسطة إحضار تقارير طبية، أو التأخر عن الدوام، أو التغيب المتكرر، في حين يظهر آخرون التزامًا عاليًا بتنفيذ مهامهم بكفاءة، وكذلك دراسة العزة و السلواوي (2022) ذكرت أن الجهاز يواجه تحديات كبيرة في مجال التدريب، حيث يفتقر إلى البرامج التدريبية الحديثة والبنية التحتية اللازمة لنجاح العملية التدريبية، ونتيجة للأزمة المالية التي يعاني منها الجهاز، لا يوجد نظام تدريب فعال يعتمد على التقنيات والأساليب المتقدمة، مما يؤثر سلبًا على تطوير معارف ومهارات وقدرات المنتسبين، ويحد من قدرتهم على مواجهة التحديات بكفاءة.

لذلك، تبرز مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما أثر إدارة رأس المال البشري في جودة أداء منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية؟

وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية؟
- 2- ما مستوى جودة الأداء الوظيفي لمنتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية؟
- 3- هل يوجد أثر لإدارة رأس المال البشري بأبعاده (المعارف، المهارات، الخبرات، القدرات) في جودة أداء منتسبي الدفاع المدني الفلسطيني بأبعاده (كمية العمل، جودة العمل، المواظبة على العمل)؟
- 4- هل توجد فروق إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة رأس المال البشري تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل)؟
- 5- هل توجد فروق إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول جودة الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل)؟

6- ما التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية؟

3.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدفها الرئيس وهو معرفة أثر إدارة رأس المال البشري في جودة أداء منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية في محافظات الشمال، وينبثق من هذا الهدف عدة أهداف فرعية:

- 1- التعرف إلى مستوى إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية.
- 2- الكشف عن مستوى جودة الأداء الوظيفي لمنتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية.
- 3- استكشاف أثر إدارة رأس المال البشري في جودة أداء منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية.
- 4- معرفة الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة رأس المال البشري تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل).
- 5- استيضاح الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول جودة الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل).
- 6- الكشف عن التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية.

4.1 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية العلمية

تسهم الدراسة في سد فجوة في الأدبيات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري وتأثيره على جودة الأداء، خاصة في القطاعات الحكومية مثل الدفاع المدني، كما توفر إطاراً علمياً لتقييم فعالية السياسات الحالية لإدارة الموارد البشرية في الدفاع المدني، مما يساهم في تحسينها، وكذلك تقدم مساهمة في إثراء المعرفة حول العلاقة بين رأس المال البشري وجودة الأداء الوظيفي، مما يساعد الباحثين والمهتمين في تطوير إستراتيجيات جديدة، وتساعد في فهم العلاقات السببية بين إدارة رأس المال البشري وجودة الأداء، مما قد

يفتح آفاقاً جديدة للبحث في مجالات مماثلة، وإضافة إلى ذلك توفر بيانات مرجعية يمكن استخدامها في بحوث مستقبلية تتناول موضوعات مشابهة في قطاعات أخرى أو بيئات مختلفة، وتسهم في تعزيز خبرة الباحثة في مجال الموارد البشرية وجودة الأداء، مما يوسع من مهاراتها البحثية والعملية.

2.4.1 الأهمية العملية

تساعد نتائج الدراسة في تحديد العوامل التي يمكن أن تعزز جودة أداء منتسبي الدفاع المدني، وتقديم توصيات عملية لصانعي القرار في جهاز الدفاع المدني لتحسين سياسات إدارة الموارد البشرية، وإمكانية أن توفر الدراسة أدوات عملية لقياس وتقييم جودة الأداء، مما يساعد جهاز الدفاع المدني على مراقبة وتحسين أداء منتسبها بشكل مستمر، مع إمكانية المساهمة في تصميم برامج تدريبية تلبي احتياجات منتسبي الدفاع المدني، مما يعزز مهاراتهم وقدراتهم في أداء مهامهم، وأن تكون نتائج الدراسة أنموذجاً يُحتذى به في قطاعات أخرى تعتمد على الموارد البشرية، وإضافة إلى ذلك تقدم الدراسة حلاً عملياً لجهاز الدفاع المدني والمؤسسات لتحسين كفاءة إدارة رأس المال البشري بواسطة تبني ممارسات إستراتيجية فعالة.

5.1 فرضيات الدراسة

اعتماداً على أسئلة الدراسة ونموذجها صاغت الباحثة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة رأس المال البشري بأبعاده (معارف، مهارات، خبرات، قدرات) في جودة الأداء الوظيفي بأبعاده (كمية العمل، جودة العمل، المواظبة على العمل) في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H1a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة رأس المال البشري وكمية العمل في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية.

H1b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة رأس المال البشري وجودة العمل في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية.

H1c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة رأس المال البشري المواظبة على العمل في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية

H2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول إدارة رأس المال البشري بأبعاده (معارف، مهارات، خبرات، قدرات) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل).

الفرضية الرئيسية الثالثة

H3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول جودة الأداء الوظيفي بأبعاده (كمية العمل، جودة العمل، المواظبة على العمل) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل).

6.1 حدود الدراسة

1.6.1 حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على إدارة رأس المال البشري، وأثره في جودة الأداء الوظيفي.

2.6.1 حدود مكانية: مديريات الدفاع المدني في المحافظات الشمالية الفلسطينية (طولكرم، قلقيلية، نابلس، جنين، طوباس).

3.6.1 حدود بشرية: منتسبو الدفاع المدني الفلسطيني في المحافظات الشمالية (طولكرم، قلقيلية، نابلس، جنين، طوباس) والبالغ عددهم (582) منتسبا ومنتسبة، وذلك حسب الإدارة العامة لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني للعام 2025م.

4.6.1 حدود زمنية: تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2024 / 2025م.

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

رأس المال البشري: هو أصل غير مادي يضم مجموعة المهارات والخبرات والمعارف الظاهرة والكامنة التي تتمتع بها الكوادر العاملة في المؤسسة، ويتم اكتساب هذه العناصر عبر التعليم والتدريب والتأهيل، بالإضافة إلى التعلم بواسطة الممارسة العملية، مما يمكنها من إنتاج القيمة والمساهمة الفاعلة في بيئة تنافسية بكفاءة وإنتاجية عالية (hatumena et al., 2024).

ويُعرّف إجرائياً هو "القيمة التي يضيفها منتسبي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بواسطة معارفهم، مهاراتهم، خبراتهم، وقدراتهم، ويعدّ أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تساهم في تحقيق النمو والتنمية المستدامة، ويعزز من جودة الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني وحمايته".

جودة الأداء الوظيفي: السلوك المتبع من قبل الفرد لأداء المهام الموكلة إليه (دربو ومزيد، 2024).

ويُعرّف إجرائياً هو "قدرة منتسبي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة، عبر تحقيق التوازن بين كمية العمل، وجودة العمل، والمواظبة على العمل، ويظهر الاستغلال الأمثل للموارد والوقت، ويضمن تحقيق الأهداف المطلوبة بفعالية عالية".

الدفاع المدني الفلسطيني: جهاز تابع لوزارة الداخلية الفلسطينية وهو مجموعة من الإجراءات المتخذة لحماية الأرواح والممتلكات وحماية المواطنين الفلسطينيين من الأخطار التي من المحتمل وقوعها في أوقات السلم والحرب (ريان، 2022: 9).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

1.2 المبحث الأول رأس المال البشري Human Capital

2.2 المبحث الثاني جودة الأداء الوظيفي job performance quality

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

سيتناول هذا الفصل الأدب النظري للدراسة في مبحثين، سيتناول المبحث الأول رأس المال البشري من خلال التعرف إلى مفهومه وأهميته وخصائصه وأبعاده التي تم اعتمادها في هذه الدراسة والمتمثلة ب: (المعارف، المهارات، الخبرات، القدرات)، وفي المبحث الثاني الذي سيتناول المتغير التابع للدراسة والمتمثل جودة الأداء الوظيفي، ويتناول المبحث عددا من مفاهيم جودة الأداء الوظيفي، وأهميته وأنواعه ومداخل تحسينه وأبعاده التي تمثلت في هذه الدراسة (كمية العمل، جودة العمل، المواظبة على العمل) والعوامل المؤثرة فيه، ونبذة عن جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، ويتضمن الفصل كذلك الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة وتعقيب الباحثة وتحديد الفجوة البحثية.

1.2 المبحث الأول: رأس المال البشري Human Capital

1.1.2 مقدمة:

قدم الاقتصادي آدم سميث في القرن الثامن عشر فكرة أن البشر يمثلون رأس المال، كما ورد في كتابه الكلاسيكي "ثروة الأمم"، ومع ذلك ظلت نظرية رأس المال البشري غير متطورة حتى القرن العشرين، حيث ركز الفكر الاقتصادي في ذلك الوقت على دور الأرض ورأس المال المادي وساعات العمل كعوامل أساسية للنمو، ولم يظهر الاهتمام الحقيقي بهذه النظرية إلا في أواخر الخمسينات وبداية الستينات من القرن الماضي، من خلال أعمال رواد مثل مينسر وبكر وشولتز (Deming,2022).

وأكد هؤلاء الاقتصاديون أن رأس المال البشري يتكون من مخزون المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها الفرد، وقد تطورت نظرية رأس المال البشري بشكل كبير بفضل أبحاث شولتز، التي تناولت دور التعليم والصحة في التنمية الاقتصادية، وكذلك الاستثمار في رأس المال البشري، حيث لم ينتشر مفهوم

تقييم الأفراد كأصول بشرية ويحظى بالدعم إلا بعد ظهور نظرياته وأعمال بيكر وغيرهم، وكما ظهرت العديد من النظريات الاقتصادية الحديثة، كنظرية رأس المال البشري الكلاسيكي، ونظريات النمو الداخلي، واقتصاد المعرفة، التي أكدت على أهمية رأس المال البشري ودوره في عمليات التنمية الاقتصادية، وساهم ذلك في تعزيز القدرات الإنتاجية لخلق الثروات المادية، ومنذ ذلك الحين تزايد الاهتمام برأس المال البشري وتكوينه بشكل ملحوظ، حيث أجرت العديد من الدراسات الاقتصادية والاجتماعية أبحاثاً متعمقة حول هذا الموضوع (أبو النصر ومحمد، 2017).

2.1.2 مفهوم رأس المال البشري

قدمت الدراسات والأبحاث مجموعة من التعاريف التي قد تختلف أو تتفق في بعض الجوانب، كما قد تكون واسعة أو محدودة في أحيان أخرى، وقد عرفه محمد (2023: 327) بأنه "مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي اكتسبها الأفراد من خلال التعليم والخبرات أثناء فترة عملهم داخل المنظمة".

وقد أشار أوهيوتون (Ohoiwutun, 2023) أن رأس المال البشري هو البعد النوعي للموارد البشرية، ويشمل الخبرة والمهارات والمعرفة التي تعزز الإنتاجية، ويُنظر إليه على أنه أحد الأصول للمنظمات، وهو أمر بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين الأداء العام.

وترى كلونوفسكا (Klonowska, 2022) بأن رأس المال البشري هو القيمة الإجمالية لمعارف الفرد ومهاراته وقدراته وصحته وخبراته وإضافة إلى مجموعة العناصر التي تعزز إنتاجيته ونجاحه الاقتصادي، وتتضمن هذه العناصر المواهب الفطرية والجينية والعوامل القابلة للتغيير التي قد تتطور مع مرور الوقت. فيما يذكر كل من أبو تجار وخاطر (2020) رأس المال البشري بأنه المخزون الذي يمتلكه الفرد من المهارات والقدرات والإمكانات والخبرات، التي تؤهله للمشاركة الفاعلة في النشاط الاقتصادي، ويمكن تعزيز هذا المخزون وتطويره بواسطة التعليم والتدريب.

ومن خلال التعريفات السابقة تلاحظ الباحثة وجود عدة قواسم مشتركة بين هذه التعريفات وهي:

1- جميع التعريفات تشمل المعارف والمهارات والقدرات والخبرات التي يكتسبها الفرد.

2- يعدّ رأس المال البشري عاملاً محورياً في تحسين الإنتاجية والأداء الاقتصادي.

3- يمكن تطوير رأس المال البشري بواسطة التعليم والتدريب.

4- يُنظر إليه كأصل إستراتيجي للمنظمات، يساهم في تحقيق أهدافه.

5- يشمل المواهب الفطرية (الجينية) والعوامل القابلة للتطوير مع الزمن.

6- يمثل قيمة اقتصادية تساهم في النمو والتنمية.

وبناء على ما سبق تعرف الباحثة رأس المال البشري بأنه القيمة التي يضيفها منتسبو جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بواسطة معارفهم، مهاراتهم، خبراتهم، وقدراتهم، ويعدّ أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تساهم في تحقيق النمو والتنمية المستدامة، ويعزز من جودة الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني وحمايته.

3.1.2 أهمية رأس المال البشري

يُعدّ رأس المال البشري أحد أهم الأصول الإستراتيجية لكافة المنظمات، حيث يعزز قدرتها على تحقيق التميز التنافسي والابتكار وزيادة الإنتاجية، مما يجعله عاملاً محورياً في نجاحها واستدامتها في بيئة الأعمال الديناميكية، وتكمن أهمية رأس المال البشري حسب كل من (بودبوس وزهمول، 2020)، و (العوامه، 2024)، و (Kamyshina, 2024)، و (Bucăța & Tileagă, 2023)، فيما يأتي:

1- تظهر أهمية رأس المال البشري في كونه مورداً إستراتيجياً يصعب تقليده أو استبداله، مما يمنح

المنظمات ميزة تنافسية مستدامة، ويعمل الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الموقع

التنافسي للمنظمة بواسطة تعزيز مهارات وخبرات العاملين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية

وتحسين جودة العمل، ويدعم رأس المال البشري الابتكار والإبداع، حيث يمكن المنظمة من فهم التقنيات الجديدة وتطوير المعرفة التي تسهم في النمو الاقتصادي.

2- يرتبط رأس المال البشري ارتباطاً وثيقاً برأس المال الاجتماعي، حيث يعتمد نجاح المنظمة على التفاعل بينهما، وكما يؤدي دوراً محورياً في ترسيخ الميزة التنافسية من خلال تمكين المديرين من استغلال الفرص وابتكار أساليب عمل جديدة تدعم إستراتيجية المنظمة، ويعدّ رأس المال البشري أيضاً من أهم أصول المنظمة، حيث يحدد نجاحها التنافسي وربحها، ويعتمد تنفيذ المشاريع بكفاءة على الخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد، ومن الناحية الاقتصادية، تكتسب المنظمة ميزة تنافسية عندما تمتلك موارد بشرية كفؤة، في حين من الناحية التنظيمية، يساهم رأس المال البشري في التخطيط الإستراتيجي لتعزيز الإنتاج التنافسي وزيادة الأرباح.

ويستنتج مما سبق أنّ رأس المال البشري يُعد مورداً إستراتيجياً قيماً يعزز الميزة التنافسية للمنظمات بواسطة تحسين الإنتاجية، ودعم الابتكار، وتمكينها من التكيف مع التحديات البيئية والتنافسية، وأن الاستثمار في تطوير المهارات والمعرفة لدى العاملين يُسهم في تحقيق النجاح التنظيمي والاستدامة على المدى الطويل.

4.1.2 خصائص رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص التي تجعله مختلفاً عن غيره من أنواع رؤوس الأموال، وهو يعدّ أصلاً غير ملموس، لا يمكن ملاحظته مباشرة، لكن نتائجه تكون واضحة وقيمة للمنظمة، ومن أبرز خصائصه التي ذكرها كل من (تيموساغ، 2024)، (England&Folbre, 2023)، (Citra&Dirbawanto, 2022) ما يلي:

1- يتميز رأس المال البشري بقابليته للتوسع والمشاركة، مما يسهم في زيادة مخزون المعرفة لدى الأفراد.

2- يمكن لمالك المعرفة نقلها إلى الآخرين، مما يساعد في توسيع نطاق رأس المال البشري.

3- يتكون رأس المال البشري من جزء فطري وجزء مكتسب، حيث تشكل المعارف والكفاءات مكوناته الرئيسية.

4- ينقسم رأس المال البشري إلى نوعين: عام (مثل المعرفة الأساسية كالقراءة والكتابة) وخاص (مثل المهارات المتخصصة في مهنة معينة).

5- يتطلب تكوين رأس المال البشري تخصيص وقت وموارد مالية.

6- رأس المال البشري معرض للتقادم ويحتاج إلى تحديث مستمر.

7- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه، ويُعد مصدراً أساسياً للدخل.

ويستنتج مما سبق أن رأس المال البشري يتميز بقابليته للتوسع والمشاركة، حيث يمكن نقل المعرفة وتطويرها، مما يعزز قيمته كأصل فريد، ويتكون من قدرات فطرية ومكتسبة، ويشمل معارف عامة ومتخصصة، ويتطلب استثماراً في الوقت والموارد، ونظراً لتعرضه للتقادم، يحتاج إلى تحديث مستمر، ويظل مرتبطاً بالفرد كمصدر أساسي للدخل ومحرك رئيس للقيمة التنافسية.

5.1.2 أبعاد رأس المال البشري

انطلاقاً من أهمية تحديد أبعاد دقيقة وشاملة لمفهوم رأس المال البشري، قامت الباحثة بمسح شامل ومتعمق لأكبر قدر ممكن من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة التي بلغ عددها (73)، وشمل هذا المسح مراجعة للدراسات المنشورة في الدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية وأطروحات الدكتوراة، ونتيجة لهذه العملية تم تحديد الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة التي تتناسب مع طبيعة عمل الدفاع

المدني، وهذه الأبعاد هي (المعارف، المهارات، الخبرات، القدرات)، ومن هذه الدراسات التي تناولت أبعاد رأس المال البشري، هي: (عبد المحسن، 2025)، (عبد المطيب، 2024)، (منصور وأبو داود، 2023)، (عبد الحليم ودراجي، 2022)، (عبد الأمير والطائي، 2022)، (الجمل وعمران، 2021).

وتستعرض الباحثة الأبعاد على النحو الآتي:

1.5.1.2 المعارف Knowledge

المعارف هي مورد غير ملموس ونادر، يصعب تقليده أو محاكاته، ويعرّف بأنه مجموعة الأفكار، والحقائق، والآراء، والخبرات، والمفاهيم، والمبادئ التي يمتلكها الإنسان، وهو مفهوم قديم يرتبط بوجود الإنسان منذ ظهوره، وكما يمكن تعريفه بأنه المخزون المتراكم من المعلومات والمهارات الناتجة عن استخدام الأفراد لهذه المعلومات، مما يظهر عمليات المعالجة، والتفكير، والإدراك الذي يقوم بها العقل البشري بناءً على المعلومات المتاحة (السيد، 2013).

وتتطور المعارف بواسطة تجديد وتطوير الأسس والعمليات المعرفية لدى الفرد، وذلك نتيجة لاكتساب سلوكيات أو خبرات جديدة، ولا تقتصر المعرفة على مجرد اكتساب معلومات أو خبرات إضافية، بل تشمل أيضًا زيادة الوعي والإدراك لدى الفرد لكيفية مساهمة أفكاره وأنشطته في بناء معرفي أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة (قدوش، 2023).

وتعرف الباحثة المعارف إجرائياً هي حصيلة متكاملة من المعلومات التي يكتسبها منتسبو جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بواسطة التعلم والتدريب، التي تمكنهم من فهم البيئة المحيطة وتطوير تصورات فكرية ومعتقدات واضحة، وتؤدي إلى تقديم حلول مبتكرة ومعلومات دقيقة، مما يسهم في تحقيق نتائج إيجابية وإضافة أفكار جديدة تساهم في التقدم والتطور.

وبناءً على ذلك، ترى الباحثة بأن المعارف تمثل أي كلمة، مثال، قاعدة، أو فرضية تعزز الفهم وتدعم الإجراءات، وكما تسهم في تحويل الخبرات العملية إلى ممارسات رسمية، مما يعزز الابتكار والتحفيز. وقد قسم المفكرون والباحثون المعارف إلى نوعين حسب ما ورد عن كل من علي وآخرون (2024)، و (Oranga,2023)، وهي:

1- المعارف الصريحة: هذا النوع من المعرفة يتمتع بصفة رسمية ويمكن نقلها بسهولة عبر المستندات، والأدلة، وقواعد البيانات وهي تشمل: الحقائق، والإجراءات، والمبادئ التوجيهية التي يُمكن مشاركتها وتعليمها دون صعوبة.

2- المعارف الضمنية: تعدّ المعرفة الضمنية أكثر تعقيداً، حيث تتضمن الرؤى الشخصية، والحدس، والتجارب التي يصعب التعبير عنها أو توثيقها، ويتم اكتسابها عادةً في أثناء التفاعلات الاجتماعية والخبرات العملية المتراكمة.

وأخيراً، ترى الباحثة أن المعارف تمثل كل ما هو جديد ومفيد للمنظمات، حيث إنّها مزيج من التعلم والخبرة المتراكمة، وتعتمد بشكل أساسي على الفهم والإدراك البشري.

2.5.1.2 المهارات Skills

تُعرف المهارات بأنها القدرة على تطبيق المعرفة باستخدام الخصائص والمميزات التي يمتلكها الفرد، وكما يمكن تعريفها بأنها القدرة على أداء المهام مع التكيف السريع والدقيق مع التغيرات المختلفة، وتمثل المهارة تجميعاً للمعارف، والقدرات، والتجارب، والسلوكيات الموجهة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (الجهني،2023).

وتعرف المهارات إجرائياً هي مجموعة من الممارسات التي يكتسبها منتسبو جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، وتتجسد في سلوكياتهم وقدراتهم العملية، وتكون هذه المهارات متكيفة مع متطلبات المواقع المحددة، وتهدف إلى تحقيق أداء مسبق وفعال.

وعلى هذا، ترى الباحثة أن المهارات تُعد من إحدى المكونات الرئيسية لرأس المال البشري، حيث تشمل أنواعاً متعددة مثل مهارات العمل، والتواصل، والإقناع، والتحدث، والمهارات الإدارية المختلفة. وتتكون المهارة من عدة أركان أساسية، كما ذكرها كل من حجازي وسعاد (2013)، وهي:

1- الرغبة: وتعبّر عن مدى حماس الفرد وإصراره على إنجاز مهامه، حيث يتأثر أداؤه بسلوكه وتفاعله مع الآخرين.

2- القدرة: وتشير إلى مدى إتقان الفرد لعمله من الناحية الفنية، سواءً من خلال قوته الجسدية أو الفكرية.

3- الفرص: وهي المواقع أو الظروف التي يجب على الفرد استغلالها لتحقيق النجاح.

4- المعرفة: وتتمثل في المعلومات والخبرات التي يكتسبها الفرد بواسطة التعلم.

فيما تكمن أهمية المهارات وتنوعها للمؤسسة، فإن امتلاك الأفراد لمهارات تنظيمية وفنية يضمن للمؤسسة توفر رأس مال بشري قادر على الإدارة الفعالة ودفع عجلة التطور، وكما أن تنوع المهارات يؤدي إلى ابتكارات في العمليات المرتبطة بها، وعلى الصعيد الفردي، فإن اكتساب الفرد لمهارات متنوعة يزيد من مرونته ويوفر له فرص عمل متعددة وعروضاً متنوعة، بالإضافة إلى منحه امتيازات وترقيات تسهم في استقراره ونجاحه داخل المؤسسة (سليم، 2023).

وترى الباحثة أن المهارات تُعد عنصراً أساسياً في رأس المال البشري، حيث تظهر قدرة الأفراد على تطبيق المعرفة والتكيف مع التغيرات لتحقيق الأهداف بكفاءة، وللمنظمات يضمن امتلاك الأفراد لمهارات

متنوعة إدارة فعالة وابتكارًا في العمليات، في حين يعزز على الصعيد الفردي فرص العمل والترقيات، مما يسهم في الاستقرار والنجاح المهني.

3.5.1.2 الخبرات Experience

هي مجموع المعارف والمهارات التي يكتسبها الأفراد بواسطة وظائفهم الحالية والسابقة، مما يعزز أداءهم وقدرتهم على التعامل مع مختلف الظروف (محمود وآخرون، 2023).

وتعرف الخبرات إجرائيًا هي مقدار المعارف والمهارات التي يكتسبها منتسبو جهاز الدفاع الفلسطيني وترسخ في أثناء الممارسة العملية في الوظائف الحالية والسابقة، وتعزز قدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة بفضل تراكم المعرفة العملية والتجارب الميدانية.

وتبرز أهمية الخبرات حسب ما ذكره كل من درقة وميلودي (2024)، فيما يأتي:

- 1- خفض التكاليف وتقليل وقت التدريب: حيث تقلل الخبرة من الحاجة إلى تدريب مكثف.
 - 2- مؤشر اجتماعي: تظهر الخبرة السلوكيات التي تعلمها الأفراد بواسطة عملهم في منظمات سابقة، والتي قد تكون مطلوبة في البيئة الجديدة.
 - 3- ضرورة للترقية: تكون الخبرة التي يكتسبها الأفراد أكثر أهمية للترقية من مجرد طول المدة الزمنية التي قضوها في العمل، حيث تعتمد الترقية على نوعية الأعمال التي مارسوها.
- وقد صنف فرناندو وآخرون (Fernando et al., 2019) الخبرات إلى ثلاثة أنواع رئيسية، وهي:
- 1- الخبرة التشاركية: تشير إلى قدرة الفرد على الفهم المشترك بناءً على الخبرات التي يكتسبها أثناء محاولته إيجاد حلول للمشكلات التي يواجهها.
 - 2- خبرة المهارات الحركية: تركز على الجانب البدني أكثر من الإدراكي، حيث يتم تحسين المهارات بواسطة الأداء المتكرر والتدريب المستمر والموجه.

3- الخبرة النظرية (العميقة): تعتمد على الموهبة الإبداعية المبنية على المعارف النظرية، مما

يسمح للخبراء بحل المشكلات المعقدة التي لا يمكن حلها بالخبرة التشاركية وتُكتسب هذه المعارف

بواسطة التدريب المنتظم وحل المشكلات عملياً، كما هو الحال مع المهندسين والعلماء .

وترى الباحثة أن الخبرات تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الأداء الفردي والمؤسسي، حيث تسهم في تقليل

التكاليف وزيادة الكفاءة، وتُعد أساساً للترقية وتحقيق التميز المهني، وكما أن تنوع أنواع الخبرات (تشاركية،

حركية، نظرية) يُثري القدرات الفردية ويساعد في مواجهة التحديات المعقدة.

4.5.1.2 القدرات Capabilities

يقصد بالقدرات هي السمات التي يتمتع بها العنصر البشري، التي تسمح له بأداء المهام الموكلة إليه

بأعلى كفاءة وتشمل هذه السمات المرنة، وسهولة التكيف مع الظروف الطارئة، والقدرة على التعلم بسرعة،

والاعتماد على الذات، وتُعد هذه السمات مصدراً من مصادر التميز التنافسي، حيث تساهم في خلق قيمة

مضافة من خلال توظيف نقاط القوة لاستثمار الفرص المتاحة والتعامل مع التهديدات المحيطة بالمؤسسة

التعليمية (Sachitra,2020).

وتعرف القدرات إجرائياً بأنها حزمة معقدة من المهارات الفردية والجماعية، والتعليم الجماعي لدى منتسبي

جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، التي يتم ممارستها عبر العمليات التنظيمية، وتعمل هذه القدرات على

ضمان التنسيق الفائق بين كافة الأنشطة الوظيفية، مما يعزز الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية

للجهاز .

والقدرات تشمل مجموعة واسعة من الصفات التي يمتلكها الفرد، وذكر (Dellve et al.,2022) عدة

أنواع للقدرات الشخصية، وهي:

1- القدرات العقلية: وتتضمن التفكير النقدي، وحل المشكلات، والإبداع، والقدرة على التعلم.

2- القدرات الاجتماعية: وتشمل التواصل الفعّال، والعمل ضمن فريق، والقيادة، وإقامة العلاقات.

3- القدرات العاطفية: وتتضمن الذكاء العاطفي، وإدارة الضغوط، والتحكم في المشاعر.

4- القدرات الجسدية: وتشمل اللياقة البدنية، والقوة، والتحمل، والمهارات الحركية.

5- القدرات المهنية: وتتضمن المهارات التقنية، والمعرفة المتخصصة، والتكيف مع بيئات

العمل المختلفة.

وتخلص الباحثة إلى أن تنمية هذه القدرات يُعد أمراً حيويًا لتعزيز الأداء الفردي والمؤسسي، حيث تساهم في تحقيق التميز التنافسي والاستجابة الفعّالة للتحديات المختلفة.

6.1.2 تحديات قياس رأس المال البشري

على الرغم من أهمية قياس رأس المال البشري، إلا أن هذه العملية تواجه عدة تحديات حسب ما ذكره داودي وقاضي (2022)، وبأيو وآخرون (2015)، وهي:

1- صعوبة قياس بعض الأصول غير الملموسة، مثل الإبداع، الذي يُعد أساساً لخلق المعرفة والقيمة، لكن يصعب التنبؤ به أو بمخرجاته.

2- عدم القدرة على تحديد العوائد الاقتصادية المستقبلية بدقة.

3- صعوبة مراقبة المنظمات لجميع أنواع رأس المال البشري بشكل كامل.

4- نقص البيانات المتعلقة بالأصول غير الملموسة وطرق إدارتها بشكل فعال لتحسين توليدها واستخدامها.

5- قلة وعي العاملين بأهمية محاسبة رأس المال البشري.

6- التحديات في قياس التعلم مدى الحياة والتراكم المعرفي الناتج عنه.

وترى الباحثة أن قياس رأس المال البشري يواجه تحديات كبيرة تتمثل في صعوبة تقييم الأصول غير الملموسة مثل الإبداع، وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالعوائد الاقتصادية المستقبلية، وكما تظهر تحديات في قياس التعلم المستمر والتراكم المعرفي، مما يعيق عملية المراقبة الشاملة، وهذه التحديات تؤكد الحاجة إلى تطوير أدوات ومنهجيات أكثر تطوراً لتعزيز دقة وفعالية عملية القياس.

7.1.2 معوقات إدارة رأس المال البشري

تشكل عدة عوامل تحديات رئيسية تعيق إدارة رأس المال البشري في المنظمات، مما يؤثر على قدرتها على التكيف والتطور، وقد ذكر السيد وآخرون (2024)، والساعدي (2020)، أبرز هذه المعوقات، وهي:

1- هيمنة الثقافة العامة السائدة داخل المنظمة، إلى جانب وجود ثقافات فرعية مختلفة، مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق التوافق الفكري، بالإضافة إلى التحديات الإدارية التي تعيق التطوير.

2- التغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على المنظمة، إلى جانب كبر حجمها وتعقيد هيكلها.

3- اعتماد المنظمة على النظام المركزي في الإدارة وأسلوب الحكم الدكتاتوري، مما يقيد حرية العاملين ويحد من مرونة رأس المال البشري.

4- ارتفاع مستوى الرتبة والرتابة في العمل، مع صعوبة تغييرها بسبب تعقيد الإجراءات.

5- تدني مستوى التعليم ونقص الكفاءة المهنية لدى العاملين.

6- سوء استخدام تقانة المعلومات، مما يؤثر سلباً على فعالية عملية صنع القرار.

7- وجود توجهات عقلانية أو أفكار داخلية تتعارض مع أهداف المنظمة.

وللتغلب على معوقات إدارة رأس المال البشري، ترى الباحثة أنه يمكن تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة

للابتكار، وتبني نظام إدارة لامركزي لزيادة مرونة العاملين كما ينبغي تحسين الكفاءة المهنية عبر برامج

تدريبية، واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال لدعم صنع القرار، وتبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل الرتابة، ومواءمة الأفكار الداخلية مع أهداف المنظمة لضمان التكامل الإستراتيجي.

2.2 المبحث الثاني جودة الأداء الوظيفي Job Performance Quality

1.2.2 مقدمة

يُعد موضوع جودة الأداء الوظيفي محط اهتمام كبير من قِبل إدارة الموارد البشرية والأعمال، بالإضافة إلى خبراء الإدارة والسلوك التنظيمي، وذلك نظرًا لارتباطه الوثيق بالعنصر البشري، فالعنصر البشري يعدّ مكونًا أساسيًا لا غنى عنه في أي مؤسسة أو منظمة، سواء كانت أعمالها يدوية أو آلية؛ حيث يؤدي دورًا محوريًا في تحقيق أهداف هذه المنظمات، وقد أظهرت العديد من الدراسات والتجارب أن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على جودة أداء موظفيها، مما يجعلهم العامل الرئيس في تحقيق أهدافها (الهزايمة والجوفي، 2024).

2.2.2 مفهوم جودة الأداء الوظيفي

تستعرض الباحثة مفهوم جودة الأداء الوظيفي كونه مفهومًا مركبًا، حيث تقوم بتقسيمه إلى قسمين رئيسيين لتسهيل فهمه وتحليله بشكل أكثر دقة ووضوح.

تعرف الجودة - وفقًا للتعريف المعياري - هي اكتمال السمات والخصائص التي يتضمنها منتج أو خدمة معينة، مما يجعلها قادرة على تلبية الاحتياجات والمتطلبات المحددة (هلال، 2016)، وكما عرف مارتين وآخرون (Martin et al., 2025) الجودة على أنها قدرة الخدمة أو المنتج على تلبية الاحتياجات الفردية أو العامة، وتوضح التوافق بين التوقعات والواقع، على المستويين الفردي والجماعي.

يُعرّف الأداء بأنه المحصلة النهائية لأي نشاط، حيث يرتبط هذا المفهوم بالنتائج التي تحققها المنظمة بواسطة تنفيذ الأنشطة المتنوعة، وبمعنى آخر يعدّ الأداء هو الخلاصة أو النتيجة التي يتم الوصول إليها بعد إتمام المهام والعمليات (Lahouirich et al.,2022).

وعرف عبد العزيز (2024) جودة الأداء الوظيفي بأنه القيام بالمسؤوليات والواجبات الوظيفية وفقاً للمستوى المطلوب من العامل الكفاء والمدرّب، ويمكن تحديد هذا المستوى بواسطة تحليل الأداء وتقييمه. فيما عرّف أبو شرح (2024) جودة الأداء الوظيفي بأنه المهام والأدوار التي يؤديها الموظف في عمله وفقاً لمعايير محددة تضعها المنظمة، ويتضمن ذلك الجودة في الكفاءة والأداء والخبرة، بالإضافة إلى قدرة الموظف على التواصل والتفاعل داخل المنظمة، بما يساهم في تحقيق أهدافها.

وعرف كل من (Maheswari&Mujanah,2023) جودة الأداء الوظيفي بأنه النتائج التي يحققها الموظف من حيث جودة وكمية العمل خلال تنفيذ المهام الموكلة إليه وفقاً للمسؤوليات المحددة، ويتضمن ذلك مؤشرات مثل مستوى جودة العمل، وحجم الإنتاجية، والالتزام بالتوقعات المطلوبة.

كما عرف جودة الأداء الوظيفي بأنه حصيلة عمل الموظف، حيث يظهر مستوى جودة وكمية المخرجات التي يقدمها، بالإضافة إلى مدى تحمله للمسؤوليات واستخدام مهاراته وخبراته في إنجاز المهام المطلوبة ضمن مدة زمنية محددة (Charli et al.,2022).

ومن خلال التعريفات السابقة يلاحظ وجود عدة نقاط مشتركة وهي:

- 1- تحقيق المهام والمسؤوليات وقيام الموظف بتنفيذ الواجبات المطلوبة منه.
- 2- الالتزام بمعايير محددة وأداء العمل وفقاً لشروط ومعايير تضعها المنظمة.
- 3- التركيز على الجودة والإنتاجية وإنجاز العمل بدقة وبكمية مناسبة.
- 4- استخدام المهارات والخبرات وتطبيق ما يعرفه الموظف ويجيده في أداء مهامه.

5- المساهمة ومساعدة المنظمة في الوصول إلى أهدافها بواسطة العمل.

6- الالتزام بالتوقيتات المحددة وإنهاء المهام في الوقت المطلوب.

7- التفاعل والتواصل الفعال داخل المنظمة والتعاون مع الزملاء والإدارات بشكل جيد.

وتعرف الباحثة جودة الأداء الوظيفي بأنه قدرة منتسبي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة، عبر تحقيق التوازن بين كمية العمل، وجودة العمل، والمواظبة على العمل، ويظهر الاستغلال الأمثل للموارد والوقت، ويضمن تحقيق الأهداف المطلوبة بفعالية عالية.

3.2.2 أهمية جودة الأداء الوظيفي

تعدّ جودة الأداء الوظيفي عنصراً محورياً في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، حيث يمثل الناتج النهائي لكافة الأنشطة التي تتم على مستوى الأفراد والمنظمات، وفي هذا الإطار تولي المنظمات اهتماماً كبيراً بمستوى أدائها، وتسعى بشكل مستمر إلى تطويره لتحقيق أهدافها بكفاءة، ولا يقتصر الأداء الوظيفي في المنظمات على انعكاس قدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل يظهر أيضاً قدرات ودوافع القادة والرؤساء، وتتمثل أهمية جودة الأداء الوظيفي حسب ما ذكره أبو كوش (2024)، وأحمد وآخرون (2024)، في النقاط الآتية:

1- تعدّ جودة الأداء الوظيفي مقياساً لمدى تحقيق المنظمة لرؤيتها ورسالتها.

2- تعدّ جودة الأداء الوظيفي أداة فعالة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

3- تظهر جودة الأداء الوظيفي مستوى نجاح الأفراد والإدارة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ومدى

كفاءة هذا التنفيذ.

4- تساهم جودة الأداء الوظيفي في بقاء المنظمة في السوق بواسطة تطوير وتحسين أدائها لمواكبة

التغيرات البيئية المحيطة.

5- تعدّ جودة تقييم الأداء الوظيفي عنصراً أساسياً في عمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

وترى الباحثة أن أهمية جودة الأداء الوظيفي في المنظمات لا يقتصر على قياس النتائج فحسب، بل يربط الأداء الفردي والجماعي بالأهداف الإستراتيجية والرؤية العامة، مما يجعله عنصراً حيوياً لنجاح المنظمة، وجودة الأداء الوظيفي ليس مجرد نشاط إداري، بل إستراتيجية أساسية لتحقيق النجاح والاستدامة.

4.2.2 أبعاد جودة الأداء الوظيفي

في إطار سعي الباحثة لتحديد أبعاد جودة الأداء الوظيفي المناسبة تم الاعتماد على مراجعة شاملة لأكبر عدد من الأبحاث والدراسات والرسائل العلمية السابقة في هذا المجال والتي بلغ عددها (84) بحثاً ودراسة، وقد أظهرت هذه المراجعة أن مجالات جودة الأداء الوظيفي الأكثر تكراراً والأكثر تأثيراً في تقييم أداء الموظفين تشمل: كمية العمل، وجودة العمل، والمواظبة على العمل، وهذه الأبعاد تم اختيارها بسبب تغطيتها لجوانب مختلفة للأداء الوظيفي، فهي تُركز على الكم والكيف والالتزام، مما يُعطي صورة شاملة عن جودة الأداء الوظيفي، وتُناسب هذه الأبعاد طبيعة عمل جهاز الدفاع المدني الذي يتطلب السرعة والدقة والاستعداد الدائم، وهذه الأبعاد تم اعتمادها في العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الأداء الوظيفي وكانت الأكثر تكراراً، ومن هذه الدراسات (الجرجاوي والهور، 2024)، (القحطاني وآخرون، 2024)، (بريحة وخرشاش، 2024)، (بن عريمة وبوخلوة، 2024)، (عوير والأصفر، 2024)، (بريحة، 2023)، (خطيب، 2023).

1.4.2.2 كمية العمل Quantity of Work

كمية العمل يقصد بها الحجم الكمي للإنجازات التي يتم تحقيقها في بيئة العمل، والتي تظهر مقدار الجهد البدني والعقلي الذي يبذله الموظفون خلال مدة زمنية محددة، ويعدّ هذا المفهوم مؤشراً هاماً تستخدمه المنظمات لتقييم مستوى الإنتاجية وتحديد الكميات المطلوبة من العمل في الظروف العادية، ويجب أن

يكون حجم العمل متناسبًا مع قدرات وإمكانات الموظفين، بحيث لا يتجاوز طاقاتهم ولا يقل عن مستوى كفاءتهم، وذلك لضمان تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الأفراد (خطيب، 2023).

وتعرف الباحثة كمية العمل هو مقدار المهام أو الواجبات التي يستطيع منتسبو جهاز الدفاع المدني الفلسطيني إنجازها في ظروف العمل العادية، بالإضافة إلى سرعة إتمام هذا الإنجاز.

كمية العمل لا تقتصر فقط على عدد المهام المنجزة، بل تشمل أيضًا سرعة إنجاز هذه المهام فعندما يكون حجم العمل مناسبًا لقدرات الموظفين، فإن ذلك يعزز من كفاءتهم ويحفزهم على تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال، ومن ناحية أخرى إذا تجاوز حجم العمل قدرات الموظفين، فقد يؤدي ذلك إلى الإرهاق والتوتر، مما يؤثر سلبيًا على أدائهم العام، وفي المقابل إذا كان حجم العمل أقل من قدراتهم، فقد يصاب الموظفون بالملل والتراخي، مما يقلل من دافعيتهم ويؤدي إلى انخفاض معدلات الإنتاجية (مسلم، 2019).

لذا ترى الباحثة أنه يقع على عاتق إدارة المنظمة مسؤولية فهم قدرات ومهارات الموظفين بشكل دقيق، بالإضافة إلى معرفة دوافعهم واتجاهاتهم الشخصية، وهذا الفهم العميق يساعد الإدارة في توزيع المهام بشكل عادل ومناسب، مما يضمن استغلال طاقات الموظفين بشكل أمثل دون إرهاقهم أو إهمالهم، وثم أن التوزيع الصحيح للعمل يعزز من روح الفريق ويزيد من معدلات الأداء الكلي للمنظمة.

2.4.2.2 جودة العمل Quality of Work

جودة العمل تظهر مستوى الأداء والإنجاز في تنفيذ المهام والخدمات المقدمة من قبل المنظمة، سواء كانت موجهة للعملاء الداخليين أو الخارجيين، وهي تشير إلى مدى التزام المنظمة بمعايير محددة ومقاييس متعارفة لضمان تحقيق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية، وكما تعبر جودة العمل عن مدى رضا المستفيدين عن الخدمات أو المنتجات المقدمة، ومدى تلبيةها لتوقعاتهم واحتياجاتهم (موهوب وبن سويكي، 2024).

وتعرف الباحثة جودة العمل هي مدى إدراك منتسبي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني للمهام الموكلة إليهم وقدرتهم على إنجازها بدقة وإتقان، مع الحرص على تفادي الأخطاء والالتزام بالمعايير المحددة، واستغلال الموارد المتاحة والوقت المخصص لإتمام المهام بكفاءة.

وجودة العمل للموظفين، أو جودة الأداء، تُعد عنصراً حيوياً في نجاح أي منظمة، حيث تظهر مدى قدرة الموظفين على تنفيذ مهامهم بشكل يتوافق مع المعايير المطلوبة، وتشمل جودة الأداء عدة جوانب، منها الدقة في إنجاز المهام، والسرعة في التنفيذ، والالتزام بالمعايير المهنية، والقدرة على تحقيق الأهداف المحددة دون أخطاء أو هدر، وإضافة إلى ذلك ترتبط جودة الأداء بمدى رضا العملاء أو المستفيدين عن الخدمات أو المنتجات المقدمة، مما يظهر مدى نجاح الموظفين في تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم (المغربي، 2016).

وترى الباحثة أنه يجب على المنظمات أن تعمل على تحسين جودة أداء موظفيها بواسطة توفير التدريب المناسب، وتطوير معايير واضحة للأداء، وتوفير بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع والتفاني، وثم أن تقييم الأداء بشكل دوري يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يتيح للمنظمة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الجودة بشكل مستمر.

3.4.2.2 المواظبة على العمل Commitment to Work

المواظبة على العمل تُعرف بأنها الالتزام بالحضور إلى العمل في الوقت المحدد والقيام بالمهام المطلوبة بشكل منتظم ومستمر (أبو رأس، 2024).

وتعرف إجرائياً هي مدى جدية منتسبي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني وتفانيهم في أداء مهامهم، وقدرتهم على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال ضمن الأوقات المحددة.

وتكمن أهمية المواظبة على العمل في عدة جوانب كما ذكرها (Siburian et al., 2023)، وهي:

1- المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة بواسطة ضمان تنفيذ المهام بشكل منتظم وفي الوقت المحدد.

2- الموظفون الذين يلتزمون بالحضور والعمل بانتظام يساهمون في زيادة الإنتاجية العامة للمنظمة.

3- تظهر التزام الموظفين وجديتهم في العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

4- تعزز من مستوى الانضباط في بيئة العمل، مما يساهم في خلق بيئة عمل منظمة وفعالة.

وترى الباحثة أن المواظبة على العمل تُعد عنصرًا أساسيًا لنجاح أي منظمة، حيث تظهر التزام الموظفين بتحمل المسؤولية وأداء المهام المطلوبة بشكل منتظم وفي الوقت المحدد، وثم أن المواظبة تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة بواسطة ضمان استمرارية العمل وزيادة الإنتاجية، وإضافة إلى ذلك، فإنها تعزز الانضباط في بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وخلق جو عمل منظم وفعال، وبذلك فإنّ المواظبة على العمل ليست فقط مؤشرًا على جدية الموظفين وتفانيهم، ولكنها أيضًا عامل حاسم في تعزيز كفاءة المنظمة ونجاحها على المدى الطويل.

5.2.2 أنواع جودة الأداء الوظيفي

يمكن تصنيف جودة الأداء الوظيفي إلى عدة أنواع بناءً على معايير مختلفة، وقد ذكر كل من معزوزي

وسويد (2024)، ومقبول (2024)، عدة تصنيفات، وهي كالآتي:

1- حسب معيار الشمولية: وينقسم الأداء في هذا المعيار إلى نوعين:

أ- الأداء الكلي: وهو الإنجاز الذي يتحقق بتضافر جهود جميع العناصر أو الوحدات الفرعية للمنظمة،

حيث لا يمكن نسبته إلى عنصر واحد دون مشاركة الآخرين، ويظهر هذا النوع قدرة المنظمة على

تحقيق أهدافها الرئيسية بأقل التكاليف الممكنة.

ب-الأداء الجزئي: وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد لتقسيم العناصر، ويمكن تقسيمه حسب الوظائف إلى: أداء وظيفة المالية، وأداء وظيفة الأفراد، وأداء وظيفة التموين، وأداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

2- حسب معيار المصدر: ويقسم الأداء وفق هذا المعيار إلى نوعين:

أ- الأداء الداخلي: ويُعرف أيضًا بأداء الوحدة، وهو نتاج الموارد الداخلية للمنظمة، ويتضمن:

✓ الأداء البشري: أداء أفراد المؤسسة الذين يُعتبرون موردًا إستراتيجيًا قادرًا على خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

✓ الأداء التقني: قدرة المؤسسة على استغلال استثماراتها التقنية بشكل فعال.

✓ الأداء المالي: فعالية تعبئة واستخدام الموارد المالية المتاحة.

ب-الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث لا يكون للمؤسسة دورا مباشرا في إحداثه ويتجلى هذا النوع في النتائج الإيجابية التي تحققها المؤسسة، مثل زيادة حجم الأعمال أو القيمة المضافة، نتيجة انخفاض أسعار المواد أو الخدمات.

3- حسب معيار الطبيعة: ويقسم الأداء في هذا المعيار إلى:

أ- الأداء الاقتصادي: وهو الهدف الأساسي للمؤسسات الاقتصادية، ويتمثل في تحقيق فوائد اقتصادية من خلال تعظيم النواتج (مثل الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، حصة السوق) وتقليل استخدام الموارد (مثل رأس المال، العمالة، المواد الأولية، التكنولوجيا).

ب-الأداء الاجتماعي: يرتبط بتحقيق الأهداف الاجتماعية التي تضعها المؤسسة، والتي غالبًا ما تكون متزامنة مع الأهداف الاقتصادية ولا يمكن تحقيق الأداء الاقتصادي دون تحقيق الأداء الاجتماعي.

ت-الأداء التكنولوجي: يتحقق عندما تحدد المؤسسة أهدافًا تكنولوجية، مثل السيطرة على مجال تكنولوجي معين، وغالبًا ما تكون هذه الأهداف إستراتيجية بسبب أهمية التكنولوجيا.

ث- الأداء السياسي: يتجسد في تحقيق المؤسسة لأهدافها السياسية، والتي قد تمنحها مزايا متنوعة. وترى الباحثة هذه التصنيفات تظهر أن للأداء الوظيفي رؤية شاملة ومتعددة الأوجه لطبيعة الأداء وكيفية فهمه وتقييمه في المنظمات، وهي لا تنتظر إلى الأداء كوحدة واحدة بل تحلله من زوايا مختلفة، مما يساعد على فهم أعمق لأنواع الأداء وتأثيراته.

6.2.2 أهمية تقييم جودة الأداء الوظيفي

يُعد تقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة تحقق فوائد متعددة للمنظمة والموظفين على حد سواء، وقد ذكر كل من نعساني (2020)، وجراد والصيفي (2019)، عدة فوائد ومن أبرزها:

- 1- يُعد تقييم الأداء مرجعاً لصياغة سياسات الأجور والمكافآت والحوافز بشكل عادل، كما يوفر معايير موضوعية لقرارات الترقية والنقل، وإضافة إلى ذلك يساعد في تحديد هيكل العمالة المناسب، ووضع سياسات الاختيار والتعيين، وضمان تطبيق مبدأ "الشخص المناسب في المكان المناسب" بناءً على القدرات والمهارات.
- 2- يكشف تقييم الأداء عن جوانب الضعف في الأداء، مما يساهم في تصميم برامج تدريبية وتنموية لتحسين الكفاءة، وكما يساعد في اكتشاف القدرات الكامنة لدى الأفراد واستغلالها لتعزيز مستوى الأداء الحالي.

- 3- تُظهر نتائج التقييم مدى فعالية أساليب القيادة والإشراف المتبعة، مما يوفر رؤية واضحة لتحسينها، وكما يُعد التقييم أساساً لتطوير الجوانب التنظيمية للمنظمة وتحسين عمليات العمل ذاتها.

- 4- يضمن تقييم الأداء متابعة أداء العاملين بشكل دوري، مما يدعم الرقابة المستمرة، وكما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز العلاقات الإنسانية، حيث يشعر العاملون بأن سياسات التوظيف

والتوزيع والتدريب والترقية والتحفيز تقوم على أسس موضوعية وعادلة، مما يعزز الثقة بينهم وبين الإدارة.

وتتمثل أهداف تقييم جودة الأداء الوظيفي حسب ما ذكره كل من الشهري والشهراني (2020) في تقييم أداء الموظفين بشكل علمي لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، وتحفيز الموظفين على تطوير أدائهم لتعزيز هذه الأهداف، وكما يشمل ذلك تصميم أنظمة حوافز مادية ومعنوية لتشجيع الموظفين على تحسين إنتاجيتهم، والكشف عن أسباب تأخر العمل وفق المعايير المحددة، مع مراعاة المشكلات التي تواجه الموظفين وتعيق سير العمل، واقتراح حلول مناسبة لها بواسطة مناقشتها، وكذلك يتم تنظيم عمليات النقل والترقيات داخل المنظمة بشكل علمي يعتمد على تقييم أداء الموظفين، مما يساهم في تحقيق الانسجام والكفاءة المؤسسية.

7.2.2 مداخل تحسين جودة الأداء الوظيفي

لتحقيق أداء متميز في العمل، يمكن الاعتماد على ثلاثة مداخل رئيسة كما ذكرها محمد (2018)، لتحسين جودة الأداء الوظيفي، وهي:

1- تحسين الموظف: يعد تحسين الموظف الأصعب بين العوامل الثلاثة، ويمكن تحقيق ذلك عبر التركيز على نقاط القوة وتنمية مواهب الموظف، مع تقبل أن القضاء على جميع نقاط الضعف غير ممكن، والتركيز على الربط بين رغبات الموظف وأدائه لتحقيق تميز أكبر، وتوافق جهود التحسين مع أهداف الموظف لزيادة الدافع.

2- تحسين الوظيفة: تعديل مهام الوظيفة يحسن الأداء، وأنه يجب تقليص الوظيفة إلى مهامها الأساسية، خاصة إذا كانت تحتوي على مهام غير ضرورية أو مكررة بسبب عدم الثقة بين الإدارات.

3- تحسين الموقف: بيئة العمل تؤثر على الأداء، ويجب ضمان وضوح الاتصالات والمسؤوليات، وتحسين التفاعل مع الإدارات والعملاء، وكما يجب اختيار أسلوب إشرافي يتناسب مع نضج الموظفين، وتشجيعهم على تحمل المخاطر بشكل مدروس، مع تجنب الأساليب التي تؤثر سلباً على نفسياتهم.

ويستنتج مما سبق أن تحسين جودة الأداء الوظيفي يتطلب نهجاً متكاملًا يركز على تطوير الموظف بواسطة تعزيز نقاط قوته وربط أهدافه الشخصية بأدائه، وتهيئة بيئة عمل مناسبة تدعم التواصل الفعال وتشجع الإبداع، وهذه المداخل الثلاثة تعمل معاً لرفع الكفاءة وتحقيق التميز في الأداء.

8.2.2 العوامل المؤثرة في جودة أداء الموظفين

تتقسم العوامل المؤثرة في جودة أداء الموظفين إلى عوامل داخلية (خاضعة جزئياً لتحكم المنظمة) وعوامل خارجية (غير خاضعة لتحكم المنظمة)، وكلاهما قد يؤثر إيجاباً أو سلباً على الأداء بناءً على تفاعل الأفراد معها، وقد ذكر أونيس وآخرون (2013)، وخطاب وآخرون (Khatob et al., 2024) عدة عوامل، وهي:

1- العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء: هي عوامل خارجة عن سيطرة المنظمة، وتشمل:

أ- العوامل الاقتصادية: مثل النظام الاقتصادي السائد، الأزمات الاقتصادية، تدهور الأسعار، السياسات المالية، ندرة المواد الأولية، شدة المنافسة، وقد توفر هذه العوامل فرصاً للمنظمة (كزيادة الطلب الخارجي) أو تشكل تهديدات تؤثر سلباً على الأداء.

ب- العوامل الاجتماعية والثقافية: تشمل القيم الثقافية للمجتمع، التكوين العلمي للعاملين، تغيرات سلوك المستهلكين، والنمو الديموغرافي، وهذه العوامل تؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم، كما توفر معلومات مهمة للمنظمة لتحسين منتجاتها أو استهداف شرائح جديدة.

ت- العوامل التكنولوجية: تتمثل في التطورات التكنولوجية التي قد تسهم في تحسين العمليات، وتخفيض التكاليف، أو زيادة الكفاءة.

ث- العوامل السياسية والقانونية: تشمل الاستقرار السياسي، ونظام الحكم، والعلاقات الدولية، والقوانين المنظمة، وقد تشكل هذه العوامل فرصًا أو تهديدات للمنظمة.

2- العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء: هي عوامل يمكن للمنظمة التحكم فيها نسبيًا، وتشمل:

أ- الهيكل التنظيمي: يؤثر الهيكل التنظيمي المرن والفعال في تحقيق الأهداف، في حين يؤدي الهيكل غير الواضح أو المتداخل إلى خلل في الأداء.

ب- بيئة العمل الداخلية: بيئة العمل الملائمة تعزز الابتكار والتعلم، في حين البيئة الرديئة تؤدي إلى تدني الأداء.

ت- وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية: غياب الأهداف المحددة والخطط التفصيلية يجعل قياس الإنجازات صعبًا، مما يؤثر سلبًا على دافعية الموظفين.

ث- طبيعة العمل: كلما زاد التوافق بين مهارات الموظف وطبيعة عمله، زادت دافعيته وأداؤه.

ج- النمط القيادي: القيادة التي تهتم بالموظفين وتشجع مشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزز الأداء، في حين أنّ القيادة الاستبدادية تقلل من دافعية الموظفين.

ح- مشاركة الموظفين في القرارات: ضعف مشاركة الموظفين في القرارات يخلق فجوة بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء.

خ- المهارات والمعرفة: نقص المهارات أو المعرفة لدى الموظفين يؤثر سلبًا على الأداء، مما يتطلب برامج تدريبية لرفع كفاءتهم.

د- نظام الحوافز: نظام الحوافز الفعال يحفز الموظفين على بذل جهود أكبر، في حين أنّ النظام غير السليم يقلل من دافعتهم.

ذ- الصراع التنظيمي: التفاعلات والصراعات بين الأفراد أو الأقسام قد تؤثر سلبًا على الأداء إذا لم يتم إدارتها بشكل فعال.

وفي ضوء ما تقدم ترى الباحثة أن جودة أداء الموظفين يتأثر بعوامل داخلية وخارجية متشابكة، فالعوامل الخارجية (كالإقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية) قد تشكل فرصًا أو تهديدات، في حين أنّ العوامل الداخلية (كالهيكل التنظيمي، بيئة العمل، القيادة، المهارات) يمكن للمنظمة التحكم فيها نسبيًا لتعزيز الأداء، وتحقيق التوازن بين هذه العوامل يتطلب توفير بيئة عمل داعمة، وتدريب مستمر، وأنظمة حوافز فعالة، مما يساهم في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة.

9.2.2 العلاقة بين إدارة رأس المال البشري وجودة الأداء الوظيفي

يعدّ رأس المال البشري واحداً من الركائز الأساسية لتحسين جودة الأداء الوظيفي في المؤسسات، حيث يساهم الاستثمار في تطوير المهارات والقدرات البشرية في تعزيز الكفاءة والإنتاجية، وتظهر الدراسات وجود علاقة وثيقة بين تطوير رأس المال البشري وتحقيق التميز الوظيفي، مما يظهر أهمية هذا العنصر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد أوضحت دراسة (تيموساغ، 2024) أن الاستثمار في رأس المال البشري يعزز أداء الطاقم الطبي في المؤسسات الاستشفائية، وهذا يظهر العلاقة المباشرة بين تطوير الكفاءات البشرية وتحسين جودة الأداء، وأكدت دراسة (دربو ومزيد، 2024) أن ضغط العمل يؤثر سلبًا على جودة الأداء الوظيفي، ولكن الاستثمار في رأس المال البشري كالتدريب يمكن أن يقلل من هذا التأثير، وأظهرت دراسة (عبد الحليم ودراجي، 2022) أن رأس المال البشري يؤدي دورًا محوريًا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء الوظيفي.

وتناولت دراسة (أبو ذياب، 2017) تقييم برامج التدريب الفني الخارجي وتأثيرها على أداء موظفي الدفاع المدني الفلسطيني، وأظهرت النتائج أن التدريب يعزز المهارات الفنية، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء الوظيفي، وفي ذات السياق أكدت دراسة (العزة والسلوادي، 2022) أن إستراتيجيات التدريب والتطوير تساهم في تحقيق الجودة الشاملة في الدفاع المدني الفلسطيني.

وقد أشارت دراسة (ابن عريمة وبوخولة، 2024) إلى أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، خاصة عندما يتم دعمه باستثمار في رأس المال البشري، وهذا ما أكدته دراسة (موهوب وابن سويكي، 2024) أن الرقمنة تحسن الأداء الوظيفي للعاملين، ولكن ذلك يتطلب تطوير مهاراتهم التقنية. وقد أبرزت دراسة (معزوزي وسويعد، 2024) دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطوير رأس المال البشري، وبذات السياق أشارت دراسة (مقبول، 2024) إلى أن ممارسات القيادة التحويلية تؤثر إيجابيًا على الأداء الوظيفي، خاصة عند تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم.

وقد أثبتت دراسة (Citra&Dirbawanto, 2022) أن إدارة رأس المال البشري والثقافة التنظيمية تؤثران بشكل مباشر على أداء الموظفين في المؤسسات المالية، وكما أكدت دراسة (Sudiro et al., 2024) أن رأس المال البشري يعزز الأداء التنظيمي في صناعة الخدمات، خاصة في ظل الثورة الصناعية.

وقد أشارت دراسة (Wahyuni et al., 2025) إلى أن إستراتيجيات رأس المال البشري تحفز السلوك الابتكاري لدى الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكما أكدت دراسة (Charli et al., 2022) أن التطوير المهني والولاء الوظيفي يعززان أداء الموظفين، حتى في ظل الضغوط المهنية، وفي ذات السياق أظهرت دراسة (Dellve et al., 2022) أن القدرة على العمل تعتمد على تطوير رأس المال البشري، مما يساعد الموظفين على مواجهة التحديات.

وتستنتج الباحثة أن إدارة رأس المال البشري تُعتبر عنصرًا محوريًا في تعزيز جودة الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات، والاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية من خلال التدريب والتطوير المهني يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء، وتقليل تأثير ضغوط العمل، وتعزيز الابتكار والقدرة على مواجهة التحديات، وكما أن القيادة الفعّالة تؤدي دورًا هامًا في دعم هذا الاستثمار، مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي، وبالتالي فإن التركيز على رأس المال البشري ليس مجرد خيار إستراتيجي بل ضرورة حتمية لضمان استدامة النجاح وتحقيق الجودة في الأداء الوظيفي في مختلف المنظمات.

10.2.2 نبذة عن مديرية الدفاع المدني الفلسطيني

عندما أُنشئت السلطة الفلسطينية عام 1994، لاحظت وجود نقص حاد في مراكز الإطفاء والإنقاذ، حيث كانت بعض المدن والتجمعات السكانية الكبيرة تفتقر حتى إلى وجود سيارة إطفاء واحدة، وكانت هذه المراكز إما تابعة للبلديات أو خاضعة لسيطرة إدارة الاحتلال الإسرائيلي، وحرصًا على حماية الوطن والمواطنين وصون ممتلكاتهم وثرواتهم، وتنفيذًا لتوجيهات القائد الشهيد ياسر عرفات، تم إنشاء جهاز الدفاع المدني لتغطية جميع مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية. وفي عام 1998، صدر قانون خاص لتنظيم عمل جهاز الدفاع المدني، وتمت الموافقة عليه من قبل المجلس التشريعي (أبو ذياب، 2017).

وصدر القانون رقم (3) لسنة 1998م بشأن الدفاع المدني، الذي حدد مهامه ومسؤولياته ودوره وتبعيته وهيكلته التنظيمية، وعرف القانون الدفاع المدني بأنه الإجراءات اللازمة لحماية المدنيين وممتلكاتهم، وتأمين سلامة وسائل النقل بكافة أنواعها، وضمان استمرارية العمل في المرافق العامة، بالإضافة إلى حماية المباني والمنشآت العامة والخاصة من أخطار الغارات الجوية والأعمال الحربية، وكذلك من الكوارث الطبيعية والحرائق وعمليات الإنقاذ البحري وأي مخاطر أخرى (قانون رقم 3 لسنة 1998 بشأن الدفاع المدني).

تتبع مديرية الدفاع المدني هيكلية وزارة الداخلية، ويقودها مدير عام يكون مسؤولاً أمام وزير الداخلية عن جميع الجوانب الفنية والمالية والإدارية المتعلقة بأعمال الدفاع المدني، كما يتولى المدير العام الإشراف المباشر على تنفيذ تعليمات الوزير والمجلس الأعلى للدفاع المدني، وذلك في إطار القوانين والأنظمة المعمول بها (سلهب وأبو شهلا، 2023).

ويقدم الدفاع المدني العديد من الخدمات للمجتمع الفلسطيني، وقد ذكر كل من ريان (2022)، وخليفة (2018)، عدة خدمات للدفاع المدني يمكن تلخيصها في أربع نقاط رئيسية:

- 1- خدمات الإطفاء: وتشمل إخماد الحرائق بأنواعها المختلفة، واختيار وتأمين الآليات والمعدات المناسبة للإطفاء، بالإضافة إلى تدريب وتأهيل الكوادر على عمليات مكافحة الحرائق.
- 2- خدمات الإنقاذ: وتشمل تقديم المساعدة للأشخاص المحتجزين في أماكن مثل السيارات أو المصاعد أو تحت الأنقاض، واختيار وتأمين المعدات المناسبة لعمليات الإنقاذ، فضلاً عن تدريب الكوادر على تنفيذ عمليات الإنقاذ بكفاءة.
- 3- خدمات الوقاية والحماية الذاتية: وتشمل إصدار تعليمات تنظيمية للأنشطة التجارية والصناعية وغيرها، والتفتيش على المنشآت مثل المدارس والمصانع والمحلات للتأكد من توفر أنظمة الإطفاء والإنذار، بالإضافة إلى التنسيق مع الجهات المختصة لمنح تراخيص الإشغال للأنشطة المختلفة.
- 4- خدمات التدريب والتوعية: تعمل أجهزة الدفاع المدني على تدريب المواطنين وتوعيتهم بأعمال الدفاع المدني، مما يساهم في تقليل الحوادث بواسطة تعريف المواطنين بأسبابها وطرق الوقاية منها، والسيطرة على الحوادث البسيطة عند وقوعها مما يحد من أثارها، وتعزيز مشاركة المجتمع في حماية ممتلكات الوطن ودعم جهود الدفاع المدني.

ثانياً: الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء الدراسات السابقة التي ارتبطت بمتغيري الدراسة رأس المال البشري وجودة الأداء الوظيفي، وقد تم تقسيم الدراسات إلى دراسات تناولت رأس المال البشري ودراسات تناولت جودة الأداء الوظيفي محلياً وعربياً، ودراسات أجنبية تناولت المتغيرين معاً، وبلغ مجموع هذه الدراسات (22) دراسة، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم وهي على النحو الآتي:

- 1- الدراسات السابقة رأس المال البشري وعددها (7).
- 2- الدراسات السابقة جودة الأداء الوظيفي وعددها (7).
- 3- الدراسات السابقة الأجنبية لمتغيري الدراسة موزعة مناصفة وعددها (8).

1-دراسات رأس المال البشري العربية

(عبد المحسن، 2025): بعنوان "استثمار رأس المال البشري وتنمية المهارات التخطيطية لدى العاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير استثمار رأس المال البشري في تنمية المهارات التخطيطية لدى العاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي بجامعة حلوان بمصر، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي الشامل، وتكونت عينة الدراسة من (334) مستجيباً، و كانت الاستبانة أداة جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير بين استثمار رأس المال البشري وتنمية المهارات التخطيطية، وأن مستوى استثمار رأس المال البشري مرتفع، وأوصت الدراسة بتنمية وتطوير مهارات العاملين بأجهزة رعاية الشباب عبر توفير البنية التحتية اللازمة لتدريب وإكساب العاملين المهارات التخطيطية.

(عبد المطلب، 2024): بعنوان "نموذج مقترح للدور المعدل للاتكالية الاجتماعية على العلاقة بين أبعاد

رأس المال البشري وأداء مهمة العمل بالتطبيق على الإدارات المركزية بالمبنى الإداري بجامعة أسيوط"

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور المعدل للاتكالية الاجتماعية على العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وأداء مهمة العمل بالتطبيق على الإدارات المركزية بالمبنى الإداري بجامعة أسيوط بمصر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (1300) موظف إداري، فيما تكونت العينة من (303) مستجيبين تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير معدل للاتكالية الاجتماعية على العلاقة بين رأس المال البشري وأداء مهمة العمل، وأن مستوى رأس المال البشري كان بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة وضع خطة لتنمية وتطوير الموارد البشرية تنسجم وتتواءم مع متطلبات واحتياجات الجامعة، وضرورة الاهتمام بتطبيق القوانين والقواعد والأنظمة التي تؤدي إلى الالتزام بتنفيذ المهام والواجبات للأفراد العاملين بالشكل الأمثل.

(منصور وأبو داود، 2023): بعنوان "دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري بالكلية الجامعية

ال فلسطينية"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري بالكلية الجامعية الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون من الموظفين الأكاديميين والإداريين بالكلية الجامعية الفلسطينية الثلاثة والبالغ عددهم (505) موظفين، وبلغ حجم العينة (243) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة طردية بين التوجه الريادي وتنمية رأس المال البشري، ومستوى رأس المال البشري بدرجة مرتفعة، وكانت

أهم توصيات الدراسة نشر ثقافة الريادة الإبداعية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بهدف تنمية رأس المال البشري، وتخصيص الموازنات الكافية لتطوير وتنمية الكوادر البشرية.

(عبد الحليم ودراجي، 2022): بعنوان "دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بسكرة"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سوناطراك في بسكرة بالجزائر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (60) موظفاً بمختلف المستويات الإدارية، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود دور لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، ومستوى رأس المال البشري بدرجة مرتفعة، وكانت أهم توصيات الدراسة أن تسعى المنظمات إلى الميزة التنافسية في كافة مستوياتها من خلال تبنيها لرأس المال البشري، وأن تعمل على إيجاد مناخ يساهم في تنمية وتطوير رأس المال البشري بواسطة رفع وتنمية قدرات ومهارات العاملين، واستقطاب الكفاءات من اليد العاملة.

(عبد الأمير والطائي، 2022): بعنوان "دور رأس المال البشري في تعزيز سلوك العمل الاستباقي بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في معمل إسمنت سامان في محافظة المثنى"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال البشري في تعزيز سلوك العمل الاستباقي لدى العاملين في معمل إسمنت سامان بالعراق، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (145) مستجيباً، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة بين رأس المال البشري وسلوك العمل الاستباقي، وأن مستوى رأس المال البشري بدرجة مرتفعة، وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام والتركيز على رأس المال البشري والعمل على تطويره واستثماره من خلال

التدريب والتعليم، بهدف اكتساب المعرفة والمهارات والخبرات ،وهذا بدوره يعزز ويحسن من سلوك العمل الإبداعي، الذي يمكّن المنظمة من تحقيق غاياتها.

(الجمال وعمران،2021): بعنوان "رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (51) عاملاً في خمسة بنوك، وتم اختيارهم بأسلوب المسح الشامل، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن مستوى رأس المال البشري بدرجة مرتفعة جداً، ووجود علاقة ارتباطية بين مكونات رأس المال البشري وبين تحقيق التميز المؤسسي، وكانت أهم توصيات الدراسة تعزيز الخبرة العملية للعاملين في البنوك من خلال التدوير الوظيفي، وزيادة التركيز على العاملين الجدد من خلال تدريبهم ومدهم بالخبرات اللازمة.

(مصمودي وكريمة،2021): بعنوان "مساهمة رأس المال البشري في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال البشري في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت بالجزائر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (86) مستجيباً، وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود تأثير بين رأس المال البشري وخفة الحركة الإستراتيجية، ومستوى رأس المال البشري بدرجة مرتفعة، وكانت أهم توصيات الدراسة بضرورة تركيز المؤسسة على تشجيع العاملين من أجل تنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر، وتقديم الدعم المادي لهم وتحفيزهم وتوفير الجو المناسب لمشاركتهم الفعالة في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات.

2-دراسات جودة الأداء الوظيفي العربية

(الجرجاوي والهور، 2024): بعنوان "أثر الترقّيات والإنصاف في منح المكافآت على الأداء الوظيفي لدى

العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الترقّيات والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت في الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مختلف المستويات الإدارية، فيما بلغ حجم العينة (75) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، و كانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود أثر للترقيات والإنصاف في منح المكافآت والحوافز في الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة، وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة إنصاف العاملين بمنحهم الحوافز والمكافآت لما لها من أثر في مقدرتهم على أداء مهامهم وإدراك دورهم بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة.

(القحطاني وآخرون، 2024): بعنوان "فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين

دراسة تطبيقية على شركة ميرة منطقة عسير 2022م"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين بشركة ميرة بمنطقة عسير، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين والبالغ عددهم (75) موظفاً، وتم اختيارهم بأسلوب المسح الشامل، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة، ووجود أثر لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، وكانت أهم توصيات الدراسة وضع خطط تعمل على تحسين جودة العمل، وتحسين مستوى التعويضات والحوافز بالشركة وربطها بجودة العمل لدى الموظفين.

(بريحة وخرشاش، 2024): بعنوان "أثر الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في إدارة الضرائب دراسة ميدانية مديرية الضرائب لولاية ورقلة"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب بورقلة بالجزائر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، فيما تكونت عينة الدراسة من (53) مستجيبا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي كان بدرجة مرتفعة، ووجود تأثير إيجابي ما بين الرقمنة والأداء الوظيفي، وكانت أهم توصيات الدراسة تعميم استخدام الرقمنة في كافة المؤسسات، وإدراج برامج تدريبية، والاهتمام بنظام الحوافز المادية والمعنوية.

(بن عريمة وبوخلة، 2024): بعنوان "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة موبيليس بورقلة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين و البالغ عددهم (89) مستجيبا، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن مستوى التحول الرقمي في المؤسسة مرتفع، ومستوى الأداء الوظيفي متوسط، ووجود أثر للتحول الرقمي في الأداء الوظيفي بالمؤسسة، ووجود ارتباط موجب وقوي بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، ووجود فروق استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات: الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة، وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة تحسين أساليب العمل باستخدام الأنظمة الرقمية لإدارة المهام والموارد مما يسهم في تقليل الوقت الضائع وتحسين الكفاءة وبذلك رفع الأداء الوظيفي.

(عوير والأصفر، 2024): بعنوان "المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عينة من موظفي

الهلال الأحمر العربي السوري"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الوظيفي في الهلال الأحمر العربي السوري، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (121) موظفاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى المسؤولية الاجتماعية مرتفع، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ما بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الوظيفي، وكانت أهم توصيات الدراسة بناء نظام تقييم أداء للعاملين يساعد المؤسسة في تقييم أدائها بشكل دوري ومنتظم، وضرورة تعاون ومشاركة الموظفين ذوي الخبرة مع الموظفين الجدد للاستفادة من خبراتهم في العمل.

(بريحة، 2023): بعنوان "أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية دراسة

حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بورقلة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (31) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع، وأن مستوى الأداء الوظيفي مرتفع، ووجود أثر للالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق إحصائية حول الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وكانت أهم توصيات الدراسة تحسين تأهيل وتطوير العاملين بالمؤسسة من أجل زيادة فاعليتهم وكفاءتهم، والعدالة في توزيع الحوافز المادية والمعنوية.

(خطيب، 2023): بعنوان "الرشاقة الإستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء الموظفين الدور الوسيط للتمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية"

هدفت الدراسة معرفة الدور الوسيط للتمكين في تفسير تأثير الرشاقة الإستراتيجية في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية الوسطى والعليا في وزارة الأوقاف، وبلغ حجم العينة (162) مستجيبا تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى الرشاقة الإستراتيجية بدرجة متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة، ومستوى التمكين مرتفع، وأن التأثير غير المباشر لتطبيق الرشاقة الإستراتيجية في أداء الموظفين بوساطة التمكين كان أعلى من التأثير المباشر لتطبيق الرشاقة الإستراتيجية في أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وكانت أهم توصيات الدراسة تشكيل لجان إستراتيجية على مستوى الإدارة العليا؛ حيث تقدم تقارير دورية لمتخذي القرار بتحديثات البيئة والبدائل الإستراتيجية للاستجابة الرشيقة، واعتماد تقييم أداء النظراء لتلافي محدودية النظرة الناتجة عن التقييم الأحادي من المسؤول المباشر، ومنح مزيد من التفويض المدروس القادر على إعطاء مساحات للموظفين للعمل بمرونة أكبر.

3-الدراسات الأجنبية لرأس المال البشري وجودة الأداء الوظيفي

(Wahyuni et al.,2025): “Improving Innovation Behavior through Leadership Style and Human Capital in SMEs: The Role of Corporate Entrepreneurship Mediation”

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين أسلوب القيادة، ورأس المال البشري، وريادة الأعمال المؤسسية، وتعزيز سلوك الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا، واستخدمت الدراسة منهجاً كمياً، وتكونت العينة من أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة والبالغ عددهم (138) مستجيبا، تم

اختيارهم بطريقة قصدية، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أسلوب القيادة مع رأس المال البشري المتنوع يمكن أن يعزز قيادة الأعمال المؤسسية، وبالتالي يزيد من سلوك الابتكار بين الموظفين، وأن أسلوب القيادة له تأثير سلبي كبير على سلوك الابتكار، وتؤدي قيادة الأعمال المؤسسية دور الوسيط بين أسلوب القيادة ورأس المال البشري وسلوك الابتكار، وكانت أهم توصيات الدراسة أن على أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة تطوير سلوك الابتكار المستقبلي للموظفين من خلال تعزيز أدوار القيادة ورأس المال البشري في توجيه سلوك الابتكار لدى الموظفين ودورهم الوسيط في قيادة الأعمال.

(Mukrodi et al., 2025): " Analysis of Human Resource Quality, Environment, And Benefits on Performance Motivation Affecting Employee Performance"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير جودة الموارد البشرية والبيئة العملية وبدلات الأداء على الدافع الوظيفي وأداء الموظفين في شركة PT Tasindo Mandiri، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، فيما تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين والبالغ عددهم (202) مستجيباً، وبالاعتماد على الحصر الشامل، وكانت أهم نتائج الدراسة أن البيئة العملية وبدلات الأداء لهما تأثير إيجابي كبير على الدافع الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث تعزز البيئة المريحة والعلاقات المتناغمة الحماس الوظيفي، في حين تعمل البدلات المناسبة كحافز مادي يزيد الإنتاجية، كما أثرت جودة الموارد البشرية بشكل إيجابي لكن غير ذي دلالة إحصائية، مما يشير إلى أهمية عوامل أخرى مثل التقدير الإداري والتوازن بين العمل والحياة، كما أن الدافع الوظيفي العالي يسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب، وتحسين البيئة العملية، وضمان نظام مكافآت عادل لتعزيز ولاء الموظفين واستدامة الأداء.

(Sukmara et al.,2024): “The Influence of Employee Performance on Service Quality”

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أداء الموظفين في جودة الخدمة بالقسم العام لأمانة منطقة مدينة باندونغ بإندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (60) موظفا تم اختيارهم بالحصص الشامل، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن أداء الموظفين يؤثر على جودة الخدمة إذ بلغت نسبة تأثير أداء الموظفين على جودة الخدمة 37.4%، وأن مستوى الأداء الوظيفي كان بدرجة مرتفعة، وكانت أهم توصيات الدراسة أنه يجب زيادة التدريب المستمر لتحسين كفاءة الموظفين، وتعديل عدد وأهداف العمل بما يتناسب مع قدرة وكفاءة الموظفين.

(Sudiro et al.,2024): “The effect of human capital on organizational performance in the service industry 4.0: mediation analysis from Indonesia”

هدفت الدراسة إلى التحقيق في دور الابتكار والتعلم التنظيمي كمتغيرات وسيطة بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي في صناعة الخدمات في إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (305) مستجيبين من المدراء، تم اختيارهم بطريقة قصدية، وكانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن رأس المال البشري يؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي والابتكار والتعلم التنظيمي، وكما أن الابتكار والتعلم التنظيمي لهما تأثير كبير على الأداء التنظيمي ويعملان كوسيطين بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الابتكار والتعلم التنظيمي كوسائل لتحسين الأداء التنظيمي في صناعة الخدمات.

(Kucharčíková et al.,2023): “The investments in human capital within the human capital management and the impact on the enterprise’s performance”

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير الاستثمارات في رأس المال البشري على أداء الشركات في سلوفاكيا، خاصة في قطاع تكنولوجيا المعلومات، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من

(113) مدير موارد بشرية في الشركات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتم اختيارهم بطريقة قصدية، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للاستثمارات في تعليم الموظفين وتطبيق إدارة رأس المال البشري على أداء الشركات، ومع ذلك لم تقيّم أكثر من ثلث الشركات فعالية الاستثمار في رأس المال البشري، ولم تطبق أكثر من نصف الشركات مفهوم إدارة رأس المال البشري، وأوصت الدراسة بتدريب مديري الموارد البشرية على تقييم فعالية الاستثمارات في رأس المال البشري وتطبيق مفهوم إدارة رأس المال البشري بشكل أفضل.

(Pangidoan&Nawang Sari,2022): “The effect of human capital, structural capital, relational capital and innovative behavior in organizational performance of PT. PLN (Persero) Company, Bekasi”

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي والسلوك الابتكاري على أداء المنظمة في شركة لتقديم خدمات الكهرباء في بيكاسي بإندونيسيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الشركة، فيما بلغ حجم العينة (94) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، والسلوك الابتكاري لهم تأثير إيجابي ومهم على أداء المنظمة، في حين أن رأس المال العلائقي لم يكن له تأثير كبير، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين رأس المال البشري، الهيكلي، والعلائقي، وتشجيع السلوك الابتكاري للموظفين لتحسين أداء المنظمة بشكل أفضل.

(Nuryanti et al., 2021): " When employee performance affects the quality and quantity of the company: What is the role of work discipline and occupational safety and health (OSH)?"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير جودة بيئة العمل على أداء الموظفين في شركة PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 2 Bandung بإندونيسيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي

الوصفي، حيث شملت جميع موظفي قسم العمليات في محطة باندونغ البالغ عددهم (45) موظفاً، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لجودة بيئة العمل على كافة أبعاد الأداء للموظفين، وكانت أهم التوصيات بضرورة تحسين بيئة العمل وتطبيق معايير السلامة، وتعزيز الانضباط الوظيفي عبر أنظمة الحوافز، وتنظيم دورات تدريبية حول السلامة المهنية، وتوفير برامج رعاية صحية وقائية، وإجراء تقييم دوري لمستويات الأداء.

(Darmawan et al., 2020): " The quality of human resources, job performance and employee loyalty"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير جودة الموارد البشرية على أداء الوظيفة وولاء الموظفين في إحدى الشركات المملوكة للدولة في إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، فيما تكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي قسم الإنتاج بالشركة، فيما بلغ حجم العينة (113) مستجيباً، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن جودة أداء الموارد البشرية لها تأثير إيجابي كبير على أداء الوظيفة، كما وجدت الدراسة أن أداء الوظيفة يؤثر بشكل ملحوظ على ولاء الموظفين، وأوصت الدراسة بإجراء تقييمات أداء منتظمة وتوفير بيئة عمل داعمة لتعزيز هذه العوامل.

4-التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع الدراسة الحالية، والاطلاع على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، ظهر بشكل واضح أهمية الإلمام بهذا الموضوع وإعطائه المزيد من الاهتمام البحثي، ويتضح بواسطة استعراض الدراسات السابقة التي بلغ عددها (22) دراسة محلية وإقليمية وأجنبية سابقة وفق ترتيب زمني متسلسل ما بين عامي (2021-2025)، وتم تقسيم الدراسات إلى دراسات تتعلق بالمتغير المستقل رأس المال البشري، ودراسات تتعلق بالمتغير التابع الأداء الوظيفي.

تستعرض الباحثة أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، ويتضح أن هناك إجماعاً على بعض النقاط الأساسية، فقد اختلفت الدراسات في المنهج المستخدم وتنوع ما بين المنهج الوصفي المسحي والوصفي التحليلي، والمنهج الكمي، وكما اختلفت الدراسات في طريقة اختيار العينة وتنوعت ما بين العينات العشوائية البسيطة والطبقية والحصر الشامل والعينة القصدية، وكما اختلفت المجتمعات التي طبقت فيها الدراسات السابقة فتنوعت ما بين إداريين وعاملين وموظفين وإدارات عليا، وفي المقابل اتفقت الدراسات على استخدام الاستبانة أداة جمع البيانات.

وقد اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في المتغير المستقل رأس المال البشري والمتغير التابع الأداء الوظيفي باستثناء دراسة (Sukmara et al., 2024) التي كان فيها الأداء الوظيفي متغير مستقل، ودراسة (منصور وأبو داود، 2023) التي كان فيها رأس المال البشري متغير تابع، فيما ركزت بقية الدراسات على متغيرات مختلفة، وكانت على النحو الآتي: (عبد المحسن، 2025) على تنمية المهارات التخطيطية، (عبد المطلب، 2024) على الاتكالية الاجتماعية وأداء مهمة العمل، (عبد الحليم ودراجي، 2022) على الميزة التنافسية، (عبد الأمير والطائي، 2022) على سلوك العمل الاستباقي، (الجمال وعمران، 2021) على التميز المؤسسي، (مصمودي وكرمية، 2021) على خفة الحركة الإستراتيجية، (الجرجاي والهور، 2024) على الترقيات والإنصاف، (القحطاني وآخرون، 2024) على إدارة الموارد البشرية، (بريحة وخرشاش، 2024) على الرقمنة، (بن عريمة وبوخلو، 2024) على التحول الرقمي، (عوير والأصفر، 2024) على المسؤولية الاجتماعية، (بريحة، 2023) على الالتزام التنظيمي، (خطيب، 2023) على الرشاقة الإستراتيجية والتمكين، (Mukrodi et al., 2025) على الدافع الوظيفي، (Wahyuni et al., 2025) على ريادة الأعمال وأسلوب القيادة والابتكار، (Sukmara et al., 2024) على جودة الخدمة، (Sudiro et al., 2024) على التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي، (Kucharčíková et al., 2023) على الأداء المؤسسي،

(Pangidoan&Nawangarsi,2022) على الأداء المؤسسي، (Darmawan et al., 2020) على الولاء الوظيفي، (Nuryanti et al., 2021) على جودة حياة العمل.

واختلفت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تناولت الدراسات السابقة عدة منهجيات وهي المنهج الكمي، والمنهج الوصفي، والمنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي المسحي.

وانتقلت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، فيما تنوعت الدراسات السابقة في تطبيقها على مجتمعات مختلفة، فقد شملت الإداريين والموظفين والعاملين وأصحاب الشركات والأكاديميين، في قطاعات الجامعات والشركات والبنوك والمؤسسات الحكومية.

كما اختلف مكان تطبيق الدراسات السابقة، فمنها ما طبق في فلسطين، ومنها ما طبق في الدول العربية مثل: (السعودية، الجزائر، سوريا، مصر، العراق)، وفي المقابل في الدول الأجنبية طبقت في: (إندونيسيا، سلوفاكيا، نيجيريا).

وتنوعت الدراسات السابقة في أسلوب اختيار العينة وقد انتقلت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في استخدام العينة العشوائية الطبقية وهي (منصور وأبو داود، 2023)، (الجرجاوي والهور، 2024)، (خطيب، 2023)، (Pangidoan&Nawangarsi,2022)، وفيما بقية الدراسات استخدمت أساليب مثل العينة العشوائية البسيطة، والعينة القصدية، والحصر الشامل، والعينة القصدية.

وتمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب، حيث تم تحديد أبعاد الدراسة والتعرف على الجوانب التي تمت دراستها مسبقاً، مما ساعد في اختيار منهجية البحث والأساليب الإحصائية المناسبة، وكما ساهمت في تحديد فقرات الاستبانة وتوضيح مشكلة الدراسة بشكل واضح، كما ساعدت الدراسات

السابقة في الوصول إلى المراجع والمصادر المتنوعة، مما وفر الوقت والجهد في عملية البحث، وكما ساعدت في تفسير نتائج الدراسة الحالية وربطها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يهدف إلى تحديد طبيعة العلاقات وقياس مدى الارتباط بين المتغيرات، وكذلك ندرة الدراسات -حسب علم الباحثة- التي تناولت إدارة رأس المال البشري وجودة الأداء في البيئة الفلسطينية عموماً وفي مديرية الدفاع المدني الفلسطيني خصوصاً، وكذلك خصوصية الفترة الزمانية التي طبقت فيها الدراسة في العام 2025م، بما تعيشه الأراضي الفلسطينية من اعتداءات من قبل جيش الاحتلال وقطعان المستوطنين والتي تتطلب متابعة وتدخلًا مستمرًا من قبل منتسبي الدفاع المدني.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مصادر الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

4.3 أداة الدراسة

5.3 صدق وثبات الاستبانة

6.3 أنموذج الدراسة

7.3 متغيرات الدراسة

8.3 الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً بواسطته تم إتمام الجانب التطبيقي من الدراسة، ومن خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج ليتم تفسيرها.

وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة لتنفيذ الدراسة، ومنها تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

من أجل إتمام أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي وتم اختياره لعدة أسباب ومنها أنه يعمل على وصف الظاهرة موضوع الدراسة (أثر إدارة رأس المال البشري في جودة أداء منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية) كما هي على أرض الواقع وتحليل بياناتها وتوضيح الأثر بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تحتويها، والآثار الذي تحدثها، وهو إحدى أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم المستخدم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها بواسطة جمع بيانات ومعلومات مقننة عن المشكلة أو الظاهرة، وتحليلها وتصنيفها وإخضاعها لدراسات دقيقة، وكما أنه يدرس العلاقات بين المتغيرات دون الحاجة إلى التدخل أو التلاعب بها، مما يجعله مناسباً لتحليل الظواهر في بيئتها الطبيعية، وإضافة إلى ذلك، يوفر هذا المنهج أساساً للتنبؤ بقيم متغير بناءً على آخر، ويُستخدم في مجالات متنوعة، مع تقليل التكلفة والوقت مقارنة بالمناهج التجريبية، مما يجعله عملياً وفعالاً في الدراسات الاستكشافية والوصفية.

2.3 مصادر الدراسة

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

- 1- البيانات الأولية: وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني عن طريق توزيع استبانة لدراسة جزء من مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات لتدعم موضوع الدراسة.
- 2- البيانات الثانوية: لقد عملت الباحثة على مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة التي تتعلق بموضوع الدراسة وهو أثر إدارة رأس المال البشري في جودة أداء منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، لإثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، من أجل التعرف إلى الطرق العلمية والأسس السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت بعد الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

مجتمع الدراسة يُعرّف بأنه كل المفردات الظاهرة التي درستها الباحثة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف يتكون من كافة منتسبي مديرية الدفاع المدني في شمال المحافظات الشمالية، والبالغ عددهم (582) منتسبة ومنتسبا في مديريات (طولكرم، جنين، نابلس، قلقيلية، طوباس)، وذلك حسب بيانات شؤون الموظفين في الإدارة العامة في مديرية الدفاع المدني للعام 2025م، وقد اتبعت الباحثة أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات حسب المديريات الخمس في شمال المحافظات الشمالية الفلسطينية، وحساب عدد العينة حسب معادلة ستيفن ثامبسون وذلك حسب الشكل أدناه رقم (1)، وبذلك يكون مجموع العينة (233) منتسبة ومنتسبا، والجدول التالي يبين عدد المنتسبين في المديريات.

حجم كل طبقة	عينة كل طبقة	
180	72	جنين
127	51	نابلس
127	51	طولكرم
83	33	قلقيلية
65	26	طوباس

حجم المجتمع N	582
---------------	-----

= حجم العينة	233
--------------	-----

معادلة ستيفن ثامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حجم المجتمع	582
حجم العينة	233

N	حجم المجتمع
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

الشكل (1): معادلة ستيفن ثامبسون

جدول (1): عدد منتسبي مديرية الدفاع المدني في المحافظات الشمالية			
اسم المديرية	عدد المنتسبين	عينة كل طبقة	استرداد الاستبانات
مديرية جنين	180	72	72
مديرية نابلس	127	51	51
مديرية طولكرم	127	51	51
مديرية قلقيلية	83	33	33
مديرية طوباس	65	26	26
المجموع	582	233	233

الجدول من إعداد الباحثة، واستناداً لبيانات شؤون الموظفين في الإدارة العامة بمديرية الدفاع المدني للعام 2025

4.3 أداة الدراسة

بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة، والواردة في الجداول (17، 18)، قامت

الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

1- تعيين الأبعاد الرئيسة التي احتوتها الاستبانة بالاتفاق مع الدكتور المشرف.

2- توضيح الفقرات التي تقع تحت كل بُعد.

3- تهيئة الاستبانة في صورتها الأولية بحيث شملت (53) فقرة.

4- عرض الاستبانة على الدكتور المشرف لاختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

5- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه الدكتور المشرف.

1- عرض الاستبانة على (11) من الدكاترة المختصين بالعلوم الإدارية داخل فلسطين، وخبير إحصائي،

بعضهم أعضاء هيئة تدريس في جامعة القدس المفتوحة، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة فلسطين

التقنية خضوري، وجامعة الخليل، ومحلل إحصائي، والملحق (ب) يبين أعضاء لجنة التحكيم.

2- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة الفقرات وقد بلغ عدد فقرات

الاستبانة بعد صياغتها النهائية (45) فقرة مقسمة إلى بعدين رئيسيين، المتغير الأول (إدارة رأس المال

البشري) وتشتمل على (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وهي (المعارف، المهارات، الخبرات، القدرات)،

و (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد تمثل المتغير الثاني (جودة الأداء الوظيفي) وهي (كمية العمل،

جودة العمل، المواظبة على العمل)، و (10) فقرات تمثل التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري

في مديرية الدفاع المدني، حيث أُعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (دائماً، غالباً،

أحياناً، نادراً، أبداً) أعطيت الأوزان الآتية (5، 4، 3، 2، 1) لمعرفة أثر إدارة رأس المال البشري في

جودة أداء منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد اعتمدت الدراسة خمسة مستويات تم تحديدها وفقاً للمعادلة الآتية: (المدى الأعلى - المدى الأدنى)

مقسوماً على خمسة مستويات (1-5) $5 \div (1-5) = 0.8$.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام كالآتي:

1.4.3 القسم الأول: يتضمن المتغيرات الديمغرافية لمجتمع وعينة الدراسة، وهي:

الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).

العمر: وله ثلاثة مستويات (أقل من 30 سنة، 30-45، 46-60).

المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا).

مكان العمل: وله خمسة مستويات (طولكرم، جنين، نابلس، قلقيلية، طوباس).

2.4.3 القسم الثاني: يتكون من (20) فقرة تم توزيعها على أربعة أبعاد بحيث تتناول المتغير المستقل إدارة رأس المال البشري، كما هو موضح في الجدول رقم (3)، وتم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في الإطار النظري والدراسات السابقة، وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم الحصول على تلك الفقرات من مصادر مختلفة ودراسات سابقة، وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، ومن هذه الدراسات (عبد المحسن، 2025)، (عبد المطلب، 2024)، (منصور وأبو داود، 2023)، (عبد الحليم ودراجي، 2022)، (عبد الأمير والطائي، 2022)، (الجمال وعمران، 2021).

جدول (3) أبعاد إدارة رأس المال البشري

الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	المعارف	5
2	المهارات	5
3	الخبرات	5
4	القدرات	5
	المجموع	20

الجدول من إعداد الباحثة

3.4.3 القسم الثالث: يتكون من (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد تتناول المتغير التابع جودة الأداء الوظيفي كما هو موضح في الجدول رقم (4)، وتم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في الإطار النظري والدراسات السابقة وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم الحصول على تلك الفقرات من مصادر مختلفة، ودراسات سابقة وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، ومن هذه الدراسات (الجرجاوي والهور، 2024)،

(القحطاني وآخرون، 2024)، (بريحة وخرشاش، 2024)، (بن عريمة وبوخلو، 2024)، (عوير والأصفر، 2024)، (بريحة، 2023)، (خطيب، 2023).

الرقم	البُعد	عدد الفقرات
1	كمية العمل	5
2	جودة العمل	5
3	المواظبة على العمل	5
	المجموع	10

الجدول من إعداد الباحثة

4.4.3 القسم الرابع: يتكون من (10) فقرات، وتمثل التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطيني، وتم الحصول على هذه الفقرات وصياغتها بعد قيام الباحثة بإجراء مقابلات ميدانية مع مجموعة من المديرين والمنتسبين في المديرية، بالإضافة إلى دراسة الوثائق الرسمية والتقارير ذات الصلة. وقد تم التركيز خلال هذه المقابلات على تحديد أبرز الصعوبات والمعوقات التي تعترض تطوير الكوادر البشرية وتعزيز كفاءتها بما يتماشى مع احتياجات الدفاع المدني الفلسطيني.

5.4.3 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

1- تجهيز الأداة بصورتها النهائية.

2- حصلت الباحثة على كتاب موجه من عميد الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة لتسهيل مهمة الباحثة في توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة في مديريات الدفاع المدني، وملحق (ت) يوضح ذلك.

3- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة إلكترونياً بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وذلك بسبب الاقتحام المستمر لمحافظة جنين وطولكرم خلال فترة توزيع الاستبانة، واستردت (223) استبانة.

4- تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، وتم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، بواسطة جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

5.3 خصائص وسمات عينة الدراسة

تم عرض خصائص وسمات عينة الدراسة حسب ما ورد في القسم الأول من الاستبانة والمرتبطة بالمتغيرات الآتية:

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	219	94.0
	أنثى	14	6.0
	المجموع	233	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	34	14.6
	30-45	97	41.6
	46-60	102	43.8
	المجموع	233	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	154	66.1
	بكالوريوس	65	27.9
	دراسات عليا	14	6.0
	المجموع	233	100.0
مكان العمل	طوكرم	51	21.9
	جنين	72	30.9
	نابلس	51	21.9
	قلقيلية	33	14.2
	طوباس	26	11.2
	المجموع	233	100.0

الجدول من إعداد الباحثة واستناداً لمخرجات برنامج SPSS

1.5.3 وصف عينة الدراسة حسب الجنس

يتبين باستعراض الجدول (5) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة الذكور حيث بلغت نسبتها المئوية (94.0%)، في حين بلغت نسبة الإناث (6.0%).

2.5.3 وصف عينة الدراسة حسب العمر

يتبين من نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير العمر أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة (46-60) بنسبة مئوية (43.8%)، تليها فئة (30-45) بنسبة مئوية (41.6%)، وأخيراً فئة (أقل من 30 سنة) حيث بلغت نسبتها المئوية (14.6%)

3.5.3 وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

تظهر نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي أن النسبة الأكبر للعينة هم من فئة (دبلوم فأقل) حيث بلغت نسبتها المئوية (66.1%)، تليها فئة (بكالوريوس) بنسبة مئوية (27.9%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة دراسات عليا بنسبة مئوية (6.0%).

4.5.3 وصف عينة الدراسة حسب مكان العمل

يتبين من نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير مكان العمل أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة جنين بنسبة مئوية (30.9%)، تليها طولكرم ونابلس بنسبة مئوية (21.9%)، ثم قلقيلية بنسبة مئوية (14.2%)، وأخيرا طوباس بنسبة مئوية (11.2%).

6.3 صدق الاستبانة

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة للتأكد من صدقها كالاتي:

1.6.3 صدق المحكمين (الصدق الظاهري Face Validity)

عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على (11) من الأساتذة الجامعيين المتخصصين كما هو موضح في الملحق (ب) ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وقاموا بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات ومناسبتها إلى كل بُعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

2.6.3 صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء Construct Validity)

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد من أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة

من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وفيما يلي بيان نتائج صدق الاتساق الداخلي حسب متغيرات الدراسة.

1.2.6.3 المتغير المستقل: إدارة رأس المال البشري

الجدول (6): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (المعارف) مع الدرجة الكلية للبعد				
الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمغير
1	يملك منتسبو المديرية المعارف الكافية لتحديد المخاطر المحتملة.	.692**	.000	.624**
2	يتمتع منتسبو المديرية بروح المبادرة في العمل.	.624**	.000	.689**
3	يملك منتسبو المديرية معارف متقدمة نتيجة التدريب.	.771**	.000	.728**
4	يحرص منتسبو المديرية على تطوير معارفهم باستمرار.	.689**	.000	.727**
5	يستخدم منتسبو المديرية المعارف المكتسبة لتطوير إستراتيجيات جديدة للعمل.	.808**	.000	.692**

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.624** - .728**) وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (7) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (المهارات) مع الدرجة الكلية للبعد				
الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمغير
6	يتمتع منتسبو المديرية بالمهارات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم.	.774**	.000	.677**
7	يملك منتسبو المديرية المهارات الأساسية المطلوبة للعمل في مديرية الدفاع المدني.	.715**	.000	.637**
8	يحرص منتسبو المديرية على تحسين مهاراتهم باستمرار لمواكبة متطلبات العمل.	.767**	.000	.685**
9	يتمتع منتسبو المديرية بمهارات العمل الجماعي.	.777**	.000	.646**
10	يستطيع منتسبو المديرية استخدام مهاراتهم لتحليل المواقف الطارئة.	.745**	.000	.665**

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.637** - .677**) وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (8) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البُعد الثالث (الخبرات) مع الدرجة الكلية للبُعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبُعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمُتغير	الدالة الإحصائية
11	يتمتع منتسبو المديرية بخبرات واسعة تساعدهم في أداء مهامهم اليومية.	.730**	.000	.724**	.000
12	يتم توزيع المهام في المديرية بناءً على خبرات منتسبيها.	.749**	.000	.629**	.000
13	يشارك منتسبو المديرية خبراتهم لتحسين الأداء.	.800**	.000	.720**	.000
14	تسهم خبرات منتسبي المديرية في إيجاد حلول فعّالة لتحديات العمل.	.820**	.000	.769**	.000
15	يستفيد منتسبو المديرية من خبراتهم السابقة لتطوير خطط طوارئ أكثر كفاءة.	.778**	.000	.688**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند

مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين ($-.629^{**}$ - $.769^{**}$) وبذلك تعد فقرات البُعد صادقة

لما وضعت لقياسه.

الجدول (9) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البُعد الرابع (القدرات) مع الدرجة الكلية للبُعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبُعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمُتغير	الدالة الإحصائية
16	يقوم منتسبو المديرية بإدخال أساليب جديدة في العمل.	.779**	.000	.697**	.000
17	لدى منتسبي المديرية القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة للعمل.	.793**	.000	.733**	.000
18	توفر المديرية بيئة مناسبة لتطوير قدرات منتسبيها.	.807**	.000	.637**	.000
19	يتمتع منتسبو المديرية بالقدرة على التكيف مع ضغط العمل.	.748**	.000	.698**	.000
20	يمتلك منتسبو المديرية القدرة على التصرف في المواقف الحرجة.	.729**	.000	.664**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند

مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين ($-.637^{**}$ - $.733^{**}$) وبذلك تعد فقرات البُعد صادقة

لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من

أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بُعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10): مصفوفة معاملات ارتباط كل بُعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى،

وكذلك كل بُعد بالدرجة الكلية بالمتغير الأول (إدارة رأس المال البشري)					الأبعاد
المتغير الأول	البُعد الرابع	البُعد الثالث	البُعد الثاني	البُعد الأول	
.889**	.673**	.705**	.789**		المعارف
.876**	.650**	.705**			المهارات
.908**	.814**				الخبرات
.886**					القدرات

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين الجدول السابق بأن جميع الأبعاد مرتبطة ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق

الداخلي.

2.2.6.3 المتغير التابع: جودة الأداء الوظيفي

الجدول (11) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البُعد الأول (كمية العمل) مع الدرجة الكلية للبُعد					الرقم
الارتباط بالدالة الإحصائية	الارتباط بالدالة الإحصائية	الارتباط بالدالة الإحصائية	الارتباط بالدالة الإحصائية	الارتباط بالدالة الإحصائية	
.000	.672**	.000	.700**		21 يبذل منتسبو المديرية جل طاقاتهم لإنجاز مهامهم.
.000	.697**	.000	.728**		22 ينجز منتسبو المديرية مهامهم في الوقت المحدد.
.000	.566**	.000	.704**		23 يقوم منتسبو المديرية بمهام إضافية عن المهام المطلوبة منهم.
.000	.708**	.000	.801**		24 يتمكن منتسبو المديرية من إنجاز أكبر عدد ممكن من المهام اليومية دون التأثير على الجودة.
.000	.735**	.000	.797**		25 يستطيع منتسبو المديرية التعامل مع الضغوط لتحقيق النتائج المطلوبة ضمن الجدول الزمني.

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد والدرجة الكلية لفقراته دالة

عند مستوى دلالة (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين (.735** - .566**). وبالتالي تعد فقرات

البُعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (12) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البُعد الثاني (جودة العمل) مع الدرجة الكلية للبُعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبُعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمُنغِير	الدالة الإحصائية
26	يقدم منتسبو المديرية اقتراحات لزيادة جودة العمل.	.800**	.000	.699**	.000
27	ينجز منتسبو المديرية مهامهم بأقل مستوى من الأخطاء.	.792**	.000	.765**	.000
28	تقدم المديرية دورات تدريبية بشكل مستمر لمنتسبيها لضمان الجودة في العمل.	.758**	.000	.698**	.000
29	يحرص منتسبو المديرية دائماً على القيام بأعمالهم بأعلى مستوى من الجودة.	.781**	.000	.743**	.000
30	يسعى منتسبو المديرية إلى تحسين جودة عملهم باستمرار بواسطة التعلم الذاتي.	.790**	.000	.727**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد والدرجة الكلية لفقراته

دالة عند مستوى دلالة (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين (.699** - .765**) وبالتالي تعد

فقرات البُعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (13) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البُعد الثالث (المواظبة على العمل) مع الدرجة الكلية للبُعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبُعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمُنغِير	الدالة الإحصائية
31	يلتزم منتسبو المديرية بالتعليمات عند قيامهم بمهامهم.	.766**	.000	.670**	.000
32	لدى منتسبي المديرية الاستعداد لمواكبة التحولات خلال تأدية المهام.	.812**	.000	.758**	.000
33	يلتزم كافة منتسبي المديرية بأداء كافة مهامهم.	.805**	.000	.723**	.000
34	يعتبر منتسبو المديرية أنفسهم مسؤولين عن نجاح فريق العمل وأداء المهام الموكلة إليهم.	.808**	.000	.693**	.000
35	يحرص منتسبو المديرية على حضورهم المنتظم والتزامهم الكامل أثناء ساعات العمل.	.786**	.000	.723**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد والدرجة الكلية لفقراته

دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.670** - .758**) وبالتالي تعد فقرات

البُعد صادقة لما وضعت لقياسه.

3.2.6.3 التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري

الجدول (14) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات القسم الرابع (التحديات) مع الدرجة الكلية للقسم

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبُعد	الدلالة الإحصائية
36	الأولويات المالية غير موجهة نحو تطوير منتسبي مديرية الدفاع المدني.	.472**	.000
37	تفتقر البيئة التنظيمية في مديرية الدفاع المدني إلى التشجيع على الإبداع.	.827**	.000
38	تفتقر التشريعات إلى آليات واضحة لحماية حقوق منتسبي مديرية الدفاع المدني.	.821**	.000
39	يضعف التواصل بين إدارة مديرية الدفاع المدني ومنتسبيها مما يؤثر على فعالية العمل.	.843**	.000
40	تعاني المديرية من صعوبة في توفير برامج تدريبية متخصصة لمنتسبيها.	.864**	.000
41	تفتقر المديرية إلى إستراتيجية واضحة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الكوادر.	.883**	.000
42	تفتقر المديرية إلى الموارد المالية الكافية لتطوير مهارات منتسبيها.	.829**	.000
43	تفتقر المديرية إلى بنية تحتية تكنولوجية متطورة.	.814**	.000
44	يقل تقدير جهود المنتسبين في المديرية، مما يؤثر على معنوياتهم.	.869**	.000
45	تواجه مديرية الدفاع المدني صعوبات في استقطاب الكفاءات المؤهلة.	.843**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم والدرجة الكلية لفقراته دالة

عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.333^{**} - 0.629^{**})، وبالتالي تعد فقرات

القسم صادقة لما وضعت لقياسه.

وليتم التحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من

أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بُعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (15) يبين ذلك.

الجدول (15): مصفوفة معاملات ارتباط كل بُعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى،

وكذلك كل بُعد بالدرجة الكلية للمتغير التابع (جودة الأداء الوظيفي)

الأبعاد	البُعد الأول	البُعد الثاني	البُعد الثالث	المتغير الثاني
جودة العمل	.751**	.716**	.901**	
كمية العمل		.738**	.924**	
المواظبة على العمل			.896**	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً

ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد بأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق

الداخلي.

7.3 ثبات الاستبانة Reliability

قامت الباحثة بعدة خطوات للتأكد من ثبات الاستبانة بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقة

ألفا كرونباخ.

1.7.3 طريقة الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha

حيث استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة كرونباخ ألفا وذلك لإيجاد

معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل بُعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة

ككل والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (16) معاملات كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل

البُعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
البُعد الأول: المعارف	5	.838
البُعد الثاني: المهارات	5	.812
البُعد الثالث: الخبرات	5	.834
البُعد الرابع: القدرات	5	.828
الدرجة الكلية للمتغير المستقل	20	.940
البُعد الأول: جودة العمل	5	.798
البُعد الثاني: كمية العمل	5	.842
البُعد الثالث: المواظبة على العمل	5	.854
الدرجة الكلية للمتغير التابع	15	.926
الدرجة الكلية للتحديات	10	.940

يبين الجدول السابق بأن معامل الثبات الكلي (.940) لبُعد إدارة رأس المال البشري، و(.926) لبُعد

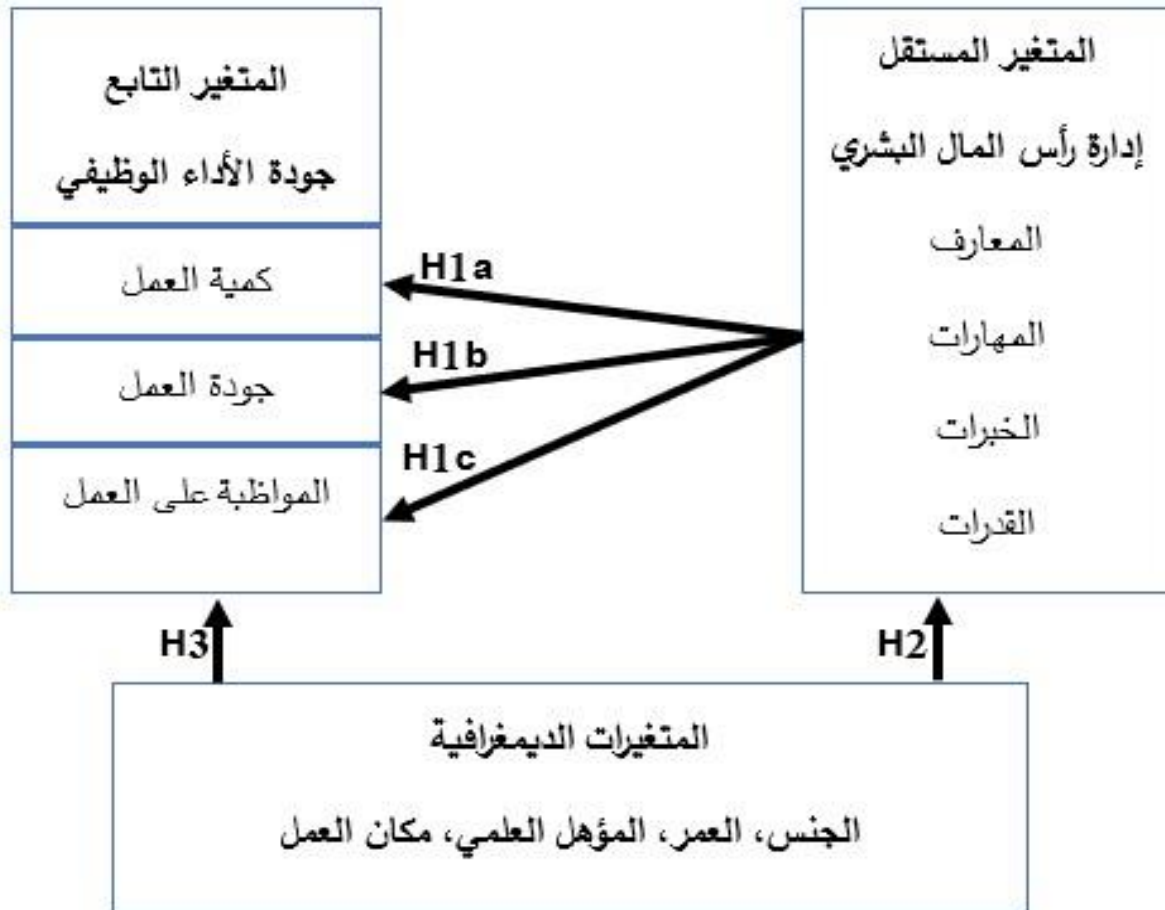
جودة الأداء الوظيفي، و(.940) للتحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري، مما يدل على أن الاستبانة

تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على مجتمع الدراسة.

8.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

1.8.3 أنموذج الدراسة

أعدت الباحثة أنموذجاً يوضح المتغيرات المستقل والتابع وأبعادهما، وذلك استناداً إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وكان على النحو الآتي:



الشكل (2): أنموذج الدراسة، من إعداد الباحثة واستناداً إلى عدد من الدراسات السابقة.

أبعاد المتغير المستقل: إدارة رأس المال البشري، تم اعتماد الأبعاد استناداً لعدد من الدراسات السابقة ومنها: (عبد المحسن، 2025)، (عبد المطلب، 2024)، (منصور وأبو داود، 2023)، (عبد الحليم ودراجي، 2022)، (عبد الأمير والطائي، 2022)، (الجمال وعمران، 2021).

أبعاد المتغير التابع: جودة الأداء الوظيفي، تم اعتماد الأبعاد استناداً لعدد من الدراسات السابقة ومنها: (الجرجاوي والهور، 2024)، (القحطاني وآخرون، 2024)، (بريحة وخرشاش، 2024)، (بن عريمة وبوخلوة، 2024)، (عوير والأصفر، 2024)، (بريحة، 2023)، (خطيب، 2023).

2.8.3 متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل: إدارة رأس المال البشري وتمثلت أبعاده في (المعارف، المهارات، الخبرات، القدرات)،

وتم اختيار هذه الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة، ووفق الجدول الذي أعدته الباحثة:

الجدول (17): مصفوفة أبعاد إدارة رأس المال البشري

الباحث والسنة	الأبعاد					
	المعرفة	المهارات	الخبرات	القدرات	المعارف	المهارات
(Wahyuni et al., 2025)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(عبد المطلب، 2024)			✓	✓	✓	✓
(Masyhuri et al., 2024)			✓	✓	✓	✓
(موسى وبشارة، 2023)			✓	✓	✓	✓
(منصور وأبو داود، 2023)	✓	✓			✓	✓
(عبد الحليم ودراجي، 2022)			✓		✓	✓
(الأمير والطائي، 2022)			✓	✓	✓	✓
(أبو العزم ومصطفى، 2022)			✓	✓	✓	✓
(مصمودي وكرمية، 2021)			✓	✓	✓	✓
(الجمال وعمران، 2021)			✓	✓	✓	✓
(الطائي، 2021)			✓	✓	✓	✓
(Fernando et al., 2019)				✓	✓	✓
التكرار	1	2	2	9	8	12

2- المتغير التابع: جودة الأداء الوظيفي وتمثلت أبعاده في (كمية العمل، جودة العمل، المواظبة على

العمل)، وتم اختيار هذه الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة، ووفق الجدول الذي أعدته الباحثة:

الجدول (18): مصفوفة أبعاد جودة الأداء الوظيفي

الباحث والسنة	الأبعاد					
	كمية العمل	جودة العمل	على العمل	المواظبة	الفاعلية	القدرة
(البذالي وآخرون، 2025)	✓	✓	✓	✓	✓	
(Mukrodi et al., 2025)	✓	✓	✓	✓		
(أبو رأس، 2024)	✓	✓	✓	✓		
(الجرجاوي والهور، 2024)			✓	✓		✓
(الشهري وباسويد، 2024)	✓	✓			✓	
(Sukmara et al., 2024)	✓	✓	✓	✓		✓
(اشتية، 2024)	✓	✓	✓	✓		
(القحطاني وآخرون، 2024)	✓	✓	✓	✓		
(المداح، 2024)	✓	✓	✓	✓		✓
(المنزوع والمهدي، 2024)	✓	✓	✓	✓		
(بريعة وخرشاش، 2024)	✓	✓	✓	✓		
(بن عريمة وبو خلوة، 2024)	✓	✓	✓	✓		✓

الباحث والسنة	الأبعاد					
	كمية العمل	جودة العمل	على العمل	المواظبة	الفاعلية	القدرة
(رمضان، 2024)	✓		✓			
(زغامين، 2024)	✓	✓	✓			
(عوير والاصفر، 2024)	✓	✓		✓		
(عطية، 2024)	✓	✓	✓			
(عيساوي ومزيان، 2024)	✓	✓		✓		
(كحلة، 2024)	✓	✓				
(موهوب وبن سويكي، 2024)	✓	✓	✓			
(شطناوي ومخامرة، 2023)	✓	✓	✓			
(الخطيب، 2023)	✓	✓		✓		
(بريحة، 2023)	✓	✓	✓			
(Charli et al., 2022)	✓	✓	✓		✓	
(Nuryanti et al., 2021)	✓	✓	✓			
(سليمان، 2021)	✓	✓	✓			
(Darmawan et al., 2020)	✓	✓	✓			
(SIAHAAN et al., 2019)			✓	✓	✓	✓
(بوديبة والواهم، 2016)	✓	✓	✓			
التكرار	25	24	21	2	4	5

3- المتغيرات الديمغرافية: تمثلت في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل).

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قامت الباحثة بتقريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- 2- اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) للكشف عن صدق أداة الدراسة وثباتها.
- 3- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للكشف عن ثبات أداة الدراسة.
- 4- اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في المتغيرات الديمغرافية.
- 5- حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).
- 6- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 عرض نتائج السؤال الأول

2.4 عرض نتائج السؤال الثاني

3.4 عرض نتائج السؤال الثالث

4.4 عرض نتائج السؤال الرابع

5.4 عرض نتائج السؤال الخامس

6.4 عرض نتائج السؤال السادس

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف إلى البيانات الشخصية للمستجيبين التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات الأداة والأبعاد، وترتيب الفقرات وفقاً لكل بُعد، تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، وقد أعطيت لفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (دائماً)، و(4) درجات عن كل إجابة (غالباً)، و(3) درجات عن كل إجابة (أحياناً)، ودرجتان عن كل إجابة (نادراً)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (أبداً). وقامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسب طول المدى وهو $(4 = 1-5)$ ثم قسمتها على 5 فترات $(0.8 = 5/4)$ وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، والجدول التالي يبين هذه النتائج.

جدول (19): معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها

الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي		درجة الموافقة
	من	إلى	من	إلى	
1	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00	منخفضة جداً
2	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00	منخفضة
3	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00	متوسطة
4	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00	مرتفعة
5	4.20	5.00	84.00	100.00	مرتفعة جداً

الجدول من إعداد الباحثة.

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه

ما مستوى إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية؟

1.1.4 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة رأس المال البشري كافة					
الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الثاني: المهارات	4.31	0.55	86.3	مرتفعة جداً
2	البعد الأول: المعارف	4.23	0.61	84.6	مرتفعة جداً
3	البعد الثالث: الخبرات	4.22	0.61	84.5	مرتفعة جداً
4	البعد الرابع: القدرات	4.19	0.62	83.8	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.24	0.53	84.8	مرتفعة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (20) أن مستوى إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية كانت مرتفعة جداً على البعد الأول والثاني والثالث؛ حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (84%)، وكانت مرتفعة على البعد الرابع حيث كانت نسبتها المئوية (83.8%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (84.8%).

ويتضح من نتائج الجدول (20) أن مستوى إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية كانت تقديراتها بين مرتفعة جداً ومرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفع جداً بمتوسط حسابي قدره (4.24) وبانحراف معياري (0.53)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد الثاني المهارات إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (4.31) وبانحراف معياري قدره (0.55) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الرابع: القدرات، إذ جاء متوسطه الحسابي (4.19) وبانحراف معياري (0.62).

2.1.4 نتائج البُعد الأول: المعارف

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد الأول المعارف				
الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
2	يتمتع منتسبو المديرية بروح المبادرة في العمل.	4.33	0.75	86.5
4	يحرص منتسبو المديرية على تطوير معارفهم باستمرار.	4.28	0.80	85.6
1	يملك منتسبو المديرية المعارف الكافية لتحديد المخاطر المحتملة.	4.21	0.69	84.3
3	يملك منتسبو المديرية معارف متقدمة نتيجة التدريب.	4.19	0.81	83.9
5	يستخدم منتسبو المديرية المعارف المكتسبة لتطوير إستراتيجيات جديدة للعمل.	4.15	0.85	82.9
	الدرجة الكلية	4.23	0.61	84.6

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (21) أن مستوى إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية على البُعد الأول "المعارف" كانت مرتفعة جداً على الفقرات (1، 2، 4) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (84%)، وكانت مرتفعة على الفقرات (2، 5) حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (84.6%).

ويتضح من نتائج الجدول (21) أن الفقرات التي تقيس مستوى إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، وذلك للبُعد الأول "المعارف"، كانت تقديراتها بين مرتفعة ومرتفعة جداً، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للبُعد (المعارف)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي قدره (4.23) وبانحراف معياري (0.61)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (2)، ونصت هذه الفقرة على "يتمتع منتسبو المديرية بروح المبادرة في العمل."، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.33) وبانحراف معياري قدره (0.75)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (5)، ونصت هذه الفقرة على "يستخدم منتسبو المديرية المعارف المكتسبة لتطوير استراتيجيات جديدة للعمل"، إذ جاء متوسطها الحسابي (4.15) وبانحراف معياري (0.85).

3.1.4 نتائج البُعد الثاني: المهارات

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد الثاني المهارات				
الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
7	يملك منتسبو المديرية المهارات الأساسية المطلوبة للعمل في مديرية الدفاع المدني.	4.40	0.71	88.0
9	يتمتع منتسبو المديرية بمهارات العمل الجماعي.	4.34	0.73	86.9
8	يحرص منتسبو المديرية على تحسين مهاراتهم باستمرار لمواكبة متطلبات العمل.	4.34	0.74	86.8
6	يتمتع منتسبو المديرية بالمهارات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم.	4.29	0.72	85.8
10	يستطيع منتسبو المديرية استخدام مهاراتهم لتحليل المواقف الطارئة.	4.20	0.73	83.9
	الدرجة الكلية	4.31	0.55	86.3

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (22) أن مستوى إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية على البُعد الثاني "المهارات" كانت مرتفعة جداً على الفقرات (6، 7، 8، 9) حيث بلغت نسبتها المئوية أكثر من (84%)، وكانت مرتفعة على الفقرة (10) حيث بلغت نسبتها المئوية بين (83.9%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (86.3%).

ويتضح من نتائج الجدول (22) أن الفقرات التي تقيس مستوى إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، وذلك للبُعد الثاني "المهارات"، كانت تقديراتها بين مرتفعة جداً ومرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للبُعد (المهارات)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي قدره (4.31) وبانحراف معياري (0.55)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (7)، ونصت هذه الفقرة على "يملك منتسبو المديرية المهارات الأساسية المطلوبة للعمل في مديرية الدفاع المدني"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.40) وبانحراف معياري قدره (0.71)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (10)، ونصت هذه الفقرة على "يستطيع منتسبو المديرية استخدام مهاراتهم لتحليل المواقف الطارئة"، إذ جاء متوسطها الحسابي (4.20) وبانحراف معياري (0.73).

4.1.4 نتائج البُعد الثالث: الخبرات

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد الثالث الخبرات

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
13	يتشارك منتسبو المديرية خبراتهم لتحسين الأداء.	4.28	0.80	85.6	مرتفعة جداً
15	يستفيد منتسبو المديرية من خبراتهم السابقة لتطوير خطط طوارئ أكثر كفاءة.	4.27	0.79	85.5	مرتفعة جداً
11	يتمتع منتسبو المديرية بخبرات واسعة تساعدهم في أداء مهامهم اليومية.	4.26	0.74	85.2	مرتفعة جداً
14	تسهم خبرات منتسبي المديرية في إيجاد حلول فعالة لتحديات العمل.	4.21	0.76	84.3	مرتفعة جداً
12	يتم توزيع المهام في المديرية بناءً على خبرات منتسبيها.	4.09	0.83	81.9	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.22	0.61	84.5	مرتفعة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (23) أن مستوى إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية على البُعد الثالث "الخبرات" كانت مرتفعة جداً على الفقرات (11، 13، 14، 15) حيث بلغت نسبتها المئوية أكثر من (84%)، وكانت مرتفعة على الفقرة (12) حيث بلغت نسبتها المئوية (81.9%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (84.5%).

ويتضح من نتائج الجدول (23) أن الفقرات التي تقيس مستوى إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، وذلك للبُعد الثالث "الخبرات"، كانت تقديراتها بين مرتفعة جداً ومرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للبُعد (الخبرات)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي قدره (4.22) وبانحراف معياري (0.61)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (13)، ونصت هذه الفقرة على "يتشارك منتسبو المديرية خبراتهم لتحسين الأداء"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.28) وبانحراف معياري قدره (0.80)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (12)، ونصت هذه الفقرة على "يتم توزيع المهام في المديرية بناءً على خبرات منتسبيها"، إذ جاء متوسطها الحسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.83).

5.1.4 نتائج البُعد الرابع: القدرات

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبُعد الرابع القدرات

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
20	يملك منتسبو المديرية القدرة على التصرف في المواقف الحرجة.	4.36	0.70	87.3	مرتفعة جداً
19	يتمتع منتسبو المديرية بالقدرة على التكيف مع ضغط العمل.	4.27	0.75	85.5	مرتفعة جداً
17	لدى منتسبي المديرية القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة للعمل.	4.14	0.77	82.8	مرتفعة
18	توفر المديرية بيئة مناسبة لتطوير قدرات منتسبيها.	4.13	0.91	82.6	مرتفعة
16	يقوم منتسبو المديرية بإدخال أساليب جديدة في العمل.	4.03	0.88	80.6	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.19	0.62	83.8	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (24) أن مستوى إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية على البُعد الرابع "القدرات" كانت مرتفعة على الفقرات (19، 20) حيث بلغت نسبتها المئوية أكثر من (84%)، وكانت مرتفعة على الفقرات (16، 17، 18) حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (83.8%).

ويتضح من نتائج الجدول (24) أن الفقرات التي تقيس مستوى إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، وذلك للبُعد الرابع "القدرات"، كانت تقديراتها بين مرتفعة جداً ومرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبُعد (القدرات)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.19) وبانحراف معياري (0.62)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (20)، ونصت هذه الفقرة على "يملك منتسبو المديرية القدرة على التصرف في المواقف الحرجة"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.36) وبانحراف معياري قدره (0.70)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (16)، ونصت هذه الفقرة على "يقوم منتسبو المديرية بإدخال أساليب جديدة في العمل"، إذ جاء متوسطها الحسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.88).

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه

ما مستوى جودة الأداء الوظيفي لمنتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية؟

1.2.4 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير التابع جودة الأداء الوظيفي

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الثالث: المواظبة على العمل	4.38	0.54	87.5	مرتفعة جداً
2	البعد الأول: كمية العمل	4.24	0.54	84.8	مرتفعة جداً
3	البعد الثاني: جودة العمل	4.16	0.64	83.1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.26	0.52	85.1	مرتفعة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (25) أن مستوى جودة الأداء الوظيفي لمنتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، كانت مرتفعة جداً على البعد الأول والثالث حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (84%)، وكانت مرتفعة على البعد الثاني حيث كانت نسبتها المئوية بين (83.1%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (85.1%).

ويتضح من نتائج الجدول (25) أن مستوى جودة الأداء الوظيفي لمنتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية كانت تقديراتها بين مرتفعة جداً ومرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي قدره (4.26) وبانحراف معياري (0.52)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد الثالث: المواظبة على العمل إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (4.38) وبانحراف معياري قدره (0.54) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الثاني: جودة العمل، إذ جاء متوسطه الحسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.64).

2.2.4 نتائج البُعد الأول: كمية العمل

جدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد الأول كمية العمل

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
21	يبدل منتسبو المديرية جل طاقاتهم لإنجاز مهامهم.	4.39	0.69	87.8	مرتفعة جداً
22	ينجز منتسبو المديرية مهامهم في الوقت المحدد.	4.25	0.66	85.1	مرتفعة جداً
25	يستطيع منتسبو المديرية التعامل مع الضغوط لتحقيق النتائج المطلوبة ضمن الجدول الزمني.	4.25	0.72	85.0	مرتفعة جداً
24	يتمكن منتسبو المديرية من إنجاز أكبر عدد ممكن من المهام اليومية دون التأثير على الجودة.	4.20	0.75	83.9	مرتفعة
23	يقوم منتسبو المديرية بمهام إضافية عن المهام المطلوبة منهم.	4.11	0.82	82.2	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.24	0.54	84.8	مرتفعة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (26) أن مستوى جودة الأداء الوظيفي لمنتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية على البُعد الأول "كمية العمل" كانت مرتفعة جداً على الفقرات (21، 22، 25) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (84%)، وكانت مرتفعة على الفقرات (23، 24) حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (84.8%).

ويتضح من نتائج الجدول (26) أن الفقرات التي تقيس مستوى جودة الأداء الوظيفي لمنتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية على البُعد الأول "كمية العمل"، كانت تقديراتها بين مرتفعة جداً ومرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للبُعد (كمية العمل)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي قدره (4.24) وبانحراف معياري (0.54)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (21)، ونصت هذه الفقرة على "يبدل منتسبو المديرية جل طاقاتهم لإنجاز مهامهم"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.39) وبانحراف معياري قدره (0.69)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (23)، ونصت هذه الفقرة "يقوم منتسبو المديرية بمهام إضافية عن المهام المطلوبة منهم"، إذ جاء متوسطها الحسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.82).

3.2.4 نتائج البُعد الثاني: جودة العمل

جدول رقم (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد الثاني جودة العمل

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
29	يحرص منتسبو المديرية دائماً على القيام بأعمالهم بأعلى مستوى من الجودة.	4.29	0.78	85.8	مرتفعة جداً
27	ينجز منتسبو المديرية مهامهم بأقل مستوى من الأخطاء.	4.19	0.73	83.8	مرتفعة
28	تقدم المديرية دورات تدريبية بشكل مستمر لمنتسبيها لضمان الجودة في العمل.	4.18	0.85	83.7	مرتفعة
26	يقدم منتسبو المديرية اقتراحات لزيادة جودة العمل.	4.06	0.88	81.3	مرتفعة
30	يسعى منتسبو المديرية إلى تحسين جودة عملهم باستمرار بواسطة التعلم الذاتي.	4.06	0.84	81.1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.16	0.64	83.1	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (27) أن مستوى جودة الأداء الوظيفي لمنتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية على البُعد الثاني "جودة العمل" كانت مرتفعة جداً على الفقرة (29) حيث بلغت نسبتها المئوية (85.8%)، وكانت مرتفعة على الفقرات (26، 27، 28، 30) حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (83.1%).

ويتضح من نتائج الجدول (27) أن الفقرات التي تقيس مستوى جودة الأداء الوظيفي لمنتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية على البُعد الثاني "جودة العمل"، كانت تقديراتها بين مرتفعة جداً ومرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للبُعد (جودة العمل)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.16) وبانحراف معياري (0.64)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (29)، ونصت هذه الفقرة على "يحرص منتسبو المديرية دائماً على القيام بأعمالهم بأعلى مستوى من الجودة"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.29) وبانحراف معياري قدره (0.78)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (30)، ونصت هذه الفقرة "يسعى منتسبو المديرية إلى تحسين جودة عملهم باستمرار بواسطة التعلم الذاتي" إذ جاء متوسطها الحسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.84).

4.2.4 نتائج البُعد الثالث: المواظبة على العمل

جدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبُعد الثالث المواظبة على العمل

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
31	يلتزم منتسبو المديرية بالتعليمات عند قيامهم بمهامهم.	4.43	0.68	88.6	مرتفعة جداً
32	لدى منتسبو المديرية الاستعداد لمواكبة التحولات خلال تأدية المهام.	4.28	0.70	85.7	مرتفعة جداً
33	يلتزم كافة منتسبو المديرية بأداء كافة مهامهم.	4.42	0.62	88.4	مرتفعة جداً
34	يعتبر منتسبو المديرية أنفسهم مسؤولين عن نجاح فريق العمل وأداء المهام الموكلة إليهم.	4.36	0.75	87.3	مرتفعة جداً
35	يحرص منتسبو المديرية على حضورهم المنتظم والتزامهم الكامل أثناء ساعات العمل.	4.38	0.67	87.6	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	4.38	0.54	87.5	مرتفعة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (28) أن مستوى جودة الأداء الوظيفي لمنتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية على البُعد الثالث "المواظبة على العمل" كانت مرتفعة جداً على الفقرات كافة حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (84%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (87.5%).

ويتضح من نتائج الجدول (28) أن الفقرات التي تقيس مستوى جودة الأداء الوظيفي لمنتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية على البُعد الثالث "المواظبة على العمل"، كانت تقديراتها مرتفعة جداً، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبُعد (المواظبة على العمل)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي قدره (4.38) وبانحراف معياري (0.54)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (31)، ونصت هذه الفقرة على "يلتزم منتسبو المديرية بالتعليمات عند قيامهم بمهامهم"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.43) وبانحراف معياري قدره (0.68)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (35)، ونصت هذه الفقرة "يحرص منتسبو المديرية على حضورهم المنتظم والتزامهم الكامل أثناء ساعات العمل" إذ جاء متوسطها الحسابي (4.38) وبانحراف معياري (0.67).

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه

هل يوجد أثر لرأس المال البشري بأبعاده (المعارف، المهارات، الخبرات، القدرات) في جودة أداء منتسبي الدفاع المدني الفلسطيني بأبعاده (كمية العمل، جودة العمل، المواظبة على العمل)؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الأولى التي نصها:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة رأس المال البشري بأبعاده (معارف، مهارات، خبرات، قدرات) في جودة الأداء الوظيفي بأبعاده (كمية العمل، جودة العمل، المواظبة على العمل) في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية.

وانبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى التي نصها

H1a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة رأس المال البشري وكمية العمل في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (29) يبين النتائج.

جدول (29): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين إدارة رأس المال البشري وكمية العمل في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية

كمية العمل	أبعاد	إدارة رأس المال البشري	معامل	مستوى	نتيجة الفرضية
			الارتباط	المعنوية	العدمية (Ho)
	البُعد الأول: المعارف		.601**	.000	معنوية
	البُعد الثاني: المهارات		.608**	.000	معنوية
	البُعد الثالث: الخبرات		.659**	.000	معنوية
	البُعد الرابع: القدرات		.683**	.000	معنوية
	الدرجة الكلية		.717**	.000	معنوية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (29) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين كمية العمل وإدارة رأس المال البشري في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($r = 0.717^{**}$)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد إدارة رأس المال البشري زاد مستوى كمية العمل لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد إدارة رأس المال البشري لدى المجتمع ككل في كمية العمل لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (30): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في

كمية العمل من خلال إبعاد إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية								
المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
القدرات	.466	.464	201.932	.000	.683	.597	14.210	.000
المهارات	.513	.509	121.252	.000	.285	.280	4.703	.000
الخبرات	.523	.517	83.726	.000	.186	.167	2.176	.031

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بُعد القدرات في كمية العمل لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبُعد القدرات (.466) تقريباً، وهذا يعني أن بُعد القدرات تفسّر ما نسبته (47%) تقريباً من التباين في كمية العمل لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، وبلغ تأثير بُعد المهارات (.513) وهذا يعني أن بُعد المهارات تفسّر ما نسبته (51%) تقريباً من التباين في كمية العمل لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، كما بلغ معامل التحديد لبُعد الخبرات (.523) وهذا يعني أن بُعد الخبرات تفسّر ما نسبته (52%) تقريباً من التباين في كمية العمل لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية.

الفلسطينية، فيما بُدِّع المعارف لم يكن ذا دلالة إحصائية، ونلاحظ أيضا أن بُدِّع كمية العمل يتسم بالصلاحية والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05).

2.3.4 الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:

H1b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة رأس المال البشري وجودة العمل في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية.

ولفحص الفرضية تمَّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (31) يبين النتائج.

جدول (31): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

إدارة رأس المال البشري وجودة العمل في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية

أبعاد إدارة رأس المال البشري	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)	جودة العمل
البُعد الأول: المعارف	.609**	.000	معنوية	
البُعد الثاني: المهارات	.618**	.000	معنوية	
البُعد الثالث: الخبرات	.714**	.000	معنوية	
البُعد الرابع: القدرات	.747**	.000	معنوية	
الدرجة الكلية	.757**	.000	معنوية	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (31) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين جودة العمل وإدارة رأس المال البشري في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($.757^{**}$)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد إدارة رأس المال البشري زاد مستوى جودة العمل لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد إدارة رأس المال البشري لدى المجتمع ككل في **جودة العمل** لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (32): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في جودة العمل من خلال أبعاد إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية

جودة العمل	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
القدرات	.559	.557	292.430	.000	.747	.771	17.101	.000	
الخبرات	.592	.589	166.909	.000	.314	.331	4.339	.000	
المهارات	.604	.599	116.606	.000	.159	.185	2.668	.008	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يوضح الجدول السابق تأثير بُعد القدرات في **جودة العمل** لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبُعد القدرات (.559). تقريباً، وهذا يعني أن بُعد القدرات تفسّر ما نسبته (56%) تقريباً من التباين في **جودة العمل** لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، كما بلغ معامل التحديد لبُعد الخبرات (.592). وهذا يعني أن بُعد الخبرات تفسّر ما نسبته (59%) تقريباً من التباين في **جودة العمل** لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني، وقد بلغ معامل التحديد لبُعد المهارات (.604). وهذا يعني أن بُعد المهارات تفسّر ما نسبته (60%) تقريباً من التباين في **جودة العمل** لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني، فيما بُعد المعارف لم يكن ذا دلالة إحصائية، ونلاحظ أيضاً أن بُعد **جودة العمل** يتسم بالصلاحيّة والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05).

3.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها

H1c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة رأس المال البشري

والمواظبة على العمل في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (33) يبين النتائج.

جدول (33): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين إدارة رأس المال البشري والمواظبة على العمل في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية

المواظبة على العمل	أبعاد إدارة رأس المال البشري	معامل الارتباط	مستوى	نتيجة الفرضية
	البُعد الأول: المعارف	.687**	المعنوية	العدمية (Ho)
	البُعد الثاني: المهارات	.763**	المعنوية	معنوية
	البُعد الثالث: الخبرات	.703**	المعنوية	معنوية
	البُعد الرابع: القدرات	.686**	المعنوية	معنوية
	الدرجة الكلية	.796**	.000	معنوية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (33) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين المواظبة على

العمل وإدارة رأس المال البشري في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط على

الدرجة الكلية ($.796^{**}$)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما

ارتفعت أبعاد إدارة رأس المال البشري زاد مستوى المواظبة على العمل لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني

الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد إدارة رأس المال البشري لدى المجتمع ككل في المواظبة على العمل لدى

منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي

المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (34): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في المواظبة على العمل من خلال أبعاد إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية

المواظبة على العمل	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
المهارات	.582	.580	321.535	.000	.763	.754	17.931	.000	
القدرات	.644	.641	208.478	.000	.329	.288	6.362	.000	
الخبرات	.653	.648	143.501	.000	.171	.153	2.337	.020	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يوضح الجدول السابق تأثير بُعد المهارات في المواظبة على العمل لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبُعد المهارات (.582) تقريباً، وهذا يعني أن بُعد المهارات تفسّر ما نسبته (58%) تقريباً من التباين في المواظبة على العمل لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية، كما بلغ معامل التحديد لبُعد القدرات (.644) وهذا يعني أن بُعد القدرات تفسّر ما نسبته (64%) تقريباً من التباين في المواظبة على العمل لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني، وقد بلغ معامل التحديد لبُعد الخبرات (.653) وهذا يعني أن بُعد الخبرات تفسّر ما نسبته (65%)، فيما بُعد المعارف لم يكن ذو دلالة إحصائية، ونلاحظ أيضاً أن بُعد المواظبة على العمل يتسم بالصلاحيّة والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05).

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه:

هل توجد فروق إحصائية في متوسطات إستجابات المبحوثين حول إدارة رأس المال البشري تعزى إلى

المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثانية التي نصها:

H2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين

حول إدارة رأس المال البشري بأبعاده (معارف، مهارات، خبرات، قدرات) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل).

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين الخماسي متعدد المتغيرات (MANOVA) ويبين الجدول رقم (35) نتائج تحليل التباين في إدارة رأس المال البشري لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل).

جدول (35) يبين نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد (MANOVA) لإدارة رأس المال البشري لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل)

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	.101	1	.101	.420	.518
العمر	1.036	2	.518	2.154	.119
المؤهل العلمي	.668	2	.334	1.390	.252
مكان العمل	.996	4	.249	1.036	.390
الخطأ (البواقي)	44.491	185	.240		
الكل	4252.848	233			

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (35) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة حول إدارة رأس المال البشري لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، حيث كانت قيمة (ف) أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي إننا نقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات، ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدارة رأس المال البشري لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل.

5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصه:

هل توجد فروق إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول جودة الأداء الوظيفي تعزى إلى

المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثالثة التي نصها:

H3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين

حول جودة الأداء الوظيفي بأبعاده (كمية العمل، جودة العمل، المواظبة على العمل) تعزى إلى المتغيرات

الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل).

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين الخماسي متعدد المتغيرات

(MANOVA) ويبين الجدول رقم (36) نتائج تحليل التباين في جودة الأداء الوظيفي لدى منتسبي مديرية

الدفاع المدني الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل).

جدول (36) يبين نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد (MANOVA) لجودة الأداء الوظيفي لدى منتسبي مديرية

الدفاع المدني الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل)

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	.077	1	.077	.329	.567
العمر	.505	2	.253	1.083	.341
المؤهل العلمي	.785	2	.392	1.682	.189
مكان العمل	1.539	4	.385	1.649	.164
الخطأ (البواقي)	43.168	185	.233		
الكل	4286.236	233			

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (36) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند قيمة مستوى الدلالة المحسوب

من العينة حول جودة الأداء الوظيفي لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية تعزى للمتغيرات الجنس،

العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، حيث كانت قيمة (ف) أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة

($\alpha \leq 0.05$) أي إننا نقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات، ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جودة الأداء الوظيفي لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل.

6.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس الذي نصه:

ما التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية؟

جدول رقم (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	المرتبة
43	تفتقر المديرية إلى بنية تحتية تكنولوجية متطورة.	3.72	1.12	74.4	مرتفعة	1
42	تفتقر المديرية إلى الموارد المالية الكافية لتطوير مهارات منتسبيها.	3.70	1.14	74.0	مرتفعة	2
38	تفتقر التشريعات إلى آليات واضحة لحماية حقوق منتسبي مديرية الدفاع المدني.	3.68	1.18	73.6	مرتفعة	3
44	يقل تقدير جهود المنتسبين في المديرية، مما يؤثر على معنوياتهم.	3.63	1.17	72.6	مرتفعة	4
37	تفتقر البيئة التنظيمية في مديرية الدفاع المدني إلى التشجيع على الإبداع.	3.59	1.22	71.8	مرتفعة	5
45	تواجه مديرية الدفاع المدني صعوبات في استقطاب الكفاءات المؤهلة.	3.55	1.21	70.9	مرتفعة	6
40	تعاني المديرية من صعوبة في توفير برامج تدريبية متخصصة لمنتسبيها.	3.43	1.29	68.6	مرتفعة	7
41	تفتقر المديرية إلى إستراتيجية واضحة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الكوادر.	3.42	1.29	68.5	مرتفعة	8
39	يضعف التواصل بين إدارة مديرية الدفاع المدني ومنتسبيها مما يؤثر على فعالية العمل.	3.41	1.30	68.2	مرتفعة	9
36	الأولويات المالية غير موجهة نحو تطوير منتسبي مديرية الدفاع المدني.	3.32	1.23	66.4	متوسطة	10
	الدرجة الكلية	3.54	0.98	70.9	مرتفعة	

يتبين من الجدول رقم (37) أن التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني

الفلسطينية كانت مرتفعة على الفقرات (37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45) حيث كانت نسبتها

المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرة (36) حيث كانت نسبتها المئوية

(66.4%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (70.9%).

ويتضح من نتائج الجدول (35) أنَّ التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع

المدني الفلسطينية كانت تقديراتها بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للتحديات مرتفعاً

بمتوسط حسابي قدره (3.54) وبانحراف معياري (0.98)، أما أعلى التحديات فكانت على الفقرة (43) والتي تنص على "تفقر المديرية إلى بنية تحتية تكنولوجية متطورة"؛ إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.72) وبانحراف معياري قدره (1.12) أما أدنى هذه التحديات تقديراً فكان على الفقرة "36" والتي تنص على "الأولويات المالية غير موجهة نحو تطوير منتسبي مديرية الدفاع المدني"؛ إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.32) وبانحراف معياري (1.23).

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.5 ملخص نتائج الدراسة

2.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة

1.2.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

2.2.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

3.2.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

4.2.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

5.2.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشتها

6.2.5 تفسير نتائج السؤال السادس ومناقشتها

3.5 التوصيات

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها والمتمثلة في إدارة رأس المال البشري وجودة الأداء الوظيفي، ولأسئلة الدراسة وفرضياتها، وكذلك عرضاً للتوصيات المقترحة، وتقديم مقترحات لدراسات مستقبلية.

5.1 ملخص نتائج الدراسة

تستعرض الباحثة ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وهي على النحو الآتي:

جدول (38): ملخص نتائج الدراسة

نتائج الأبعاد مرتبة من الأعلى إلى الأدنى			المتغير
البُعد	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	مستوى إدارة رأس المال البشري مرتفع جداً بنسبة (84.8%)
البُعد الثاني: المهارات	86.3%	مرتفعة جداً	
البُعد الأول: المعارف	84.6%	مرتفعة جداً	
البُعد الثالث: الخبرات	84.5%	مرتفعة جداً	
البُعد الرابع: القدرات	83.8%	مرتفعة	
نتائج الأبعاد مرتبة من الأعلى إلى الأدنى			المتغير
البُعد	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	مستوى جودة الأداء الوظيفي مرتفع جداً بنسبة (85.1%)
البُعد الثالث: المواظبة العمل	87.5%	مرتفعة جداً	
البُعد الأول: كمية العمل	84.8%	مرتفعة جداً	
البُعد الثاني: جودة العمل	83.1%	مرتفعة	
نتائج السؤال الثالث الذي ارتبط به الفرضية الأولى			
وجود علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين كمية العمل وإدارة رأس المال البشري وبلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (717.0**).			
أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بُعد القدرات تفسّر ما نسبته (47%) تقريباً من التباين في كمية العمل، وأن بُعد المهارات تفسّر ما نسبته (51%) تقريباً من التباين في كمية العمل، وأن بُعد الخبرات تفسّر ما نسبته (52%) تقريباً من التباين في كمية العمل.			كمية العمل

وجود علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين جودة العمل وإدارة رأس المال البشري وبلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (757**).	
أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بُعد القدرات تفسّر ما نسبته (56%) تقريباً من التباين في جودة العمل، وأن بُعد الخبرات تفسّر ما نسبته (59%) تقريباً من التباين في جودة العمل، وأن بُعد المهارات تفسّر ما نسبته (60%) تقريباً من التباين في جودة العمل.	جودة العمل
وجود علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين المواظبة على العمل وإدارة رأس المال البشري، وبلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (796**). أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بُعد المهارات تفسّر ما نسبته (58%) تقريباً من التباين في المواظبة على العمل، وأن بُعد القدرات تفسّر ما نسبته (64%) تقريباً من التباين في المواظبة على العمل، وأن بُعد الخبرات تفسّر ما نسبته (65%) تقريباً من التباين في المواظبة على العمل.	المواظبة على العمل
نتائج السؤال الرابع الذي ارتبط به الفرضية الثانية	
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدارة رأس المال البشري لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل.	الفروق الإحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة رأس المال البشري
نتائج السؤال الخامس الذي ارتبط به الفرضية الثالثة	
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جودة الأداء الوظيفي لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل.	الفروق الإحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول جودة الأداء الوظيفي
نتائج السؤال السادس	
التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية كانت مرتفعة على معظم الفقرات باستثناء الفقرة (36) كانت بدرجة متوسطة، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (70.9%).	التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري

2.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة وتفسيرها

1.2.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

ما مستوى إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية؟

تُظهر النتائج أن منتسبي مديرية الدفاع المدني يتمتعون بمستوى مرتفع جداً ومرتفع في مستويات أبعاد إدارة رأس المال البشري (المعارف، المهارات، الخبرات، والقدرات)، وتعزو الباحثة أن هذه النتيجة تظهر كفاءتهم العالية في أداء مهامهم، حيث يمتلكون معارف متقدمة تمكنهم من تحديد المخاطر ووضع إستراتيجيات عمل فعالة، كما يتمتعون بمهارات عالية في العمل الجماعي وتحليل المواقف الطارئة، مما يعزز قدرتهم على التعامل مع التحديات بفاعلية، وإضافة إلى ذلك، يحرصون على تطوير معارفهم ومهاراتهم باستمرار، ويتشاركون خبراتهم لتحسين الأداء العام، مما يظهر ثقافة التطوير والابتكار داخل مديريات الدفاع المدني، وكما يتمتعون بقدرات عالية على التصرف في المواقف الحرجة واتخاذ القرارات المناسبة، مما يدل على قدرتهم على إدارة الأزمات بثقة، وعموماً توضح النتائج إلى أن منتسبي المديرية يتمتعون بخصائص مميزة تساهم في تعزيز كفاءة إدارة رأس المال البشري وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بفاعلية.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة (الجمال وعمران، 2021) التي أظهرت مستوى مرتفعاً جداً لإدارة

رأس المال البشري.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (عبد المحسن، 2025)، (منصور وأبو داود، 2023)،

(عبد الأمير والطائي، 2022)، (عبد الحليم ودراجي، 2022)، (مصمودي وكرمية، 2021)، التي أظهرت

نتائجها مستوى مرتفعاً لإدارة رأس المال البشري، وكما تختلف مع نتائج دراسة (عبد المطلب، 2024) التي

أظهرت نتائجها مستوى متوسطاً لإدارة رأس المال البشري.

1.1.2.5 تفسير نتائج البُعد الأول: المعارف

تُظهر النتائج أن منتسبي مديرية الدفاع المدني يتمتعون بمستوى عالٍ جداً من المعارف التي تسهم في إدارة رأس المال البشري بشكل فعال، وتغزو الباحثة أن هذه النتيجة تبين أنهم يمتلكون روح المبادرة في العمل، مما يظهر استعدادهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات بفاعلية، وإضافة إلى ذلك، يحرص المنتسبون على تطوير معارفهم بشكل مستمر، مما يدل على وعيهم بأهمية التطوير الذاتي ومواكبة التحديات الحديثة في مجال عملهم، وكما أنهم يمتلكون المعارف الكافية لتحديد المخاطر المحتملة، مما يعزز قدرتهم على التعامل مع المواقف الطارئة بثقة وكفاءة، ويُظهر المنتسبون أيضاً معارف متقدمة ناتجة عن التدريب، مما يؤكد فعالية البرامج التدريبية في تعزيز مهاراتهم، وكما يستخدمون المعارف المكتسبة لتطوير استراتيجيات عمل جديدة، مما يظهر قدرتهم على الابتكار وتحسين الأداء بشكل مستمر، وعموماً تشير النتائج إلى أن منتسبي المديرية يتمتعون بمعارف عالية تسهم في تعزيز كفاءة إدارة رأس المال البشري.

تتفق نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة (الجمال وعمران، 2021)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً جداً لُبُعد المعارف، وفي المقابل تختلف نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة كل من (الجمال وعمران، 2021)، (منصور وأبو داود، 2023)، (عبد الأمير والطائي، 2022)، (مصمودي وكرمية، 2021)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً لُبُعد المعارف، وكما تختلف مع نتائج دراسة (عبد الحليم ودراجي، 2022)، التي أظهرت مستوى متوسطاً لُبُعد المعارف.

2.1.2.5 تفسير نتائج البُعد الثاني: المهارات

تُظهر النتائج أن منتسبي مديرية الدفاع المدني يتمتعون بمستوى عالٍ جداً من المهارات التي تعزز كفاءة أدائهم الوظيفي، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنهم يمتلكون المهارات الأساسية المطلوبة للعمل في المديرية، مما يظهر قدرتهم على تنفيذ مهامهم بكفاءة واحترافية، وإضافة إلى ذلك، يتمتعون بمهارات العمل

الجماعي، مما يدل على قدرتهم على التعاون والتنسيق مع زملائهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وكما يحرص المنتسبون على تحسين مهاراتهم بشكل مستمر، مما يظهر وعيهم بأهمية التطور المهني ومواكبة المتطلبات المتغيرة لبيئة العمل، ويتمتعون أيضاً بالمهارات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم، مما يؤكد قدرتهم على التعامل مع المسؤوليات بفاعلية، وكذلك يستطيعون استخدام مهاراتهم لتحليل المواقف الطارئة، مما يعزز قدرتهم على الاستجابة السريعة والفعالة في الظروف الحرجة، وعموماً تشير النتائج إلى أن منتسبي المديرية يتمتعون بمهارات متقدمة تسهم في تعزيز أدائهم الوظيفي وقدرتهم على مواجهة التحديات بثقة.

وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (الجمال وعمران، 2021)، التي أظهرت مستوى مرتفع جداً لُبُعد المهارات، وفي المقابل تختلف مع نتيجة دراسة كل من (منصور وأبو داود، 2023)، (عبد الأمير والطائي، 2022)، (مصمودي وكرمية، 2021)، (عبد الحليم ودراجي، 2022)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً لُبُعد المهارات، وكما تختلف كذلك مع دراسة (عبد المطلب، 2024)، التي كانت نتائجها متوسطة على بُعد المهارات.

3.1.2.5 تفسير نتائج البُعد الثالث: الخبرات

تُظهر النتائج أن منتسبي مديرية الدفاع المدني يتمتعون بمستوى خبرات عالية جداً وواسعة ومتنوعة تسهم بشكل كبير في تعزيز جودة الأداء الوظيفي، وتُعزو الباحثة ذلك إلى أنهم يتشاركون خبراتهم مع زملائهم لتحسين الأداء العام، مما يظهر ثقافة التعاون وتبادل المعرفة داخل المديرية، وإضافة إلى ذلك يستفيدون من خبراتهم السابقة لتطوير خطط طوارئ أكثر كفاءة، مما يدل على قدرتهم على توظيف خبراتهم بشكل إستراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية، وكما يتمتعون بخبرات واسعة تساعدهم في أداء مهامهم اليومية بفاعلية، مما يعزز قدرتهم على التعامل مع متطلبات العمل بكفاءة، وتسهم خبراتهم أيضاً في إيجاد حلول فعالة لتحديات العمل، مما يظهر قدرتهم على الابتكار واتخاذ القرارات المدروسة، وكما يتم توزيع

المهام في المديرية بناءً على خبرات المنتسبين، مما يدل على وجود نظام يعتمد على الكفاءة والخبرة في إدارة الموارد البشرية، وعموماً تظهر النتائج إلى أن خبرات منتسبي المديرية تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ولم تتفق هذه النتيجة مع كافة نتائج الدراسات السابقة، وبالمقابل اختلف مع نتائج دراسة كل من (عبد المحسن، 2025)، (منصور وأبو داود، 2023)، (عبد المطلب، 2024)، (عبد الأمير والطائي، 2022)، (الجمال وعمران، 2021)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً على بُعد الخبرات.

4.1.2.5 تفسير نتائج البُعد الرابع: القدرات

تُظهر النتائج أن منتسبي مديرية الدفاع المدني يتمتعون بقدرات مرتفعة تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، خاصة في المواقع الحرجة، وتُعزو الباحثة هذه النتيجة إلى امتلاكهم القدرة على التصرف بسرعة وحكمة في الظروف الطارئة، مما يظهر قدرتهم على إدارة الأزمات بثقة واحترافية، وإضافة إلى ذلك يتمتعون بالقدرة على التكيف مع ضغوط العمل، مما يدل على مرونتهم وقدرتهم على الحفاظ على الأداء الجيد حتى في الظروف الصعبة، وكما يمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، مما يعزز قدرتهم على إدارة المواقع المختلفة بشكل إستراتيجي، وتوفر المديرية بيئة عمل تدعم تطوير قدرات منتسبيها، مما يساهم في تعزيز مهاراتهم وتمكينهم من الابتكار، وأخيراً يقوم المنتسبون بإدخال أساليب جديدة في العمل، مما يظهر قدرتهم على التطوير والتحسين المستمر، وعموماً تظهر النتائج إلى أن منتسبي المديرية يتمتعون بقدرات متقدمة تساهم في تعزيز أدائهم وقدرتهم على مواجهة التحديات بفاعلية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (عبد الأمير والطائي، 2022)، (محمودي وكرمية، 2021)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً على بُعد القدرات، وفي المقابل اختلف مع نتيجة دراسة (الجمال وعمران، 2021)،

التي أظهرت مستوى مرتفعاً جداً على بُعد القدرات، وكما تختلف مع نتيجة دراسة (عبد المطلب، 2024)، التي أظهرت مستوى متوسطاً لبُعد القدرات.

وتعزو الباحثة أن بُعد المهارات حل في المرتبة الأولى بسبب تمتع منتسبي مديرية الدفاع المدني بمهارات متقدمة ومتنوعة، مثل المهارات الأساسية المطلوبة للعمل، ومهارات العمل الجماعي، والقدرة على تحسين مهاراتهم باستمرار، مما يظهر قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل المعقدة والطارئة، وهذه المهارات تعدّ أساسية لأداء مهامهم اليومية بكفاءة، خاصة في بيئة عمل تتسم بالتحديات المستمرة، وأما مجال القدرات، مع أنّ كونه مرتفعاً أيضاً، فقد حل في المرتبة الأخيرة بسبب وجود بعض الفقرات التي حصلت على تقييم أقل نسبياً، مثل إدخال أساليب جديدة في العمل، التي قد تتطلب مزيداً من الوقت والموارد لتطويرها بالشكل الأمثل، ومع ذلك تظل القدرات العامة للمنتسبين، مثل التصرف في المواقف الحرجة واتخاذ القرارات، مرتفعة وتدعم أداءهم الفعّال.

2.2.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

ما مستوى جودة الأداء الوظيفي لمنتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية؟

أظهرت النتائج أن منتسبي مديرية الدفاع المدني يتمتعون بمستوى مرتفع جداً في مستويات أبعاد جودة الأداء الوظيفي (كمية العمل، جودة العمل، والمواظبة على العمل)، مما يظهر كفاءتهم العالية والتزامهم بأداء مهامهم بفاعلية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنهم يبذلون جهوداً كبيرة لإنجاز مهامهم في الوقت المحدد وبأقل الأخطاء، مع القدرة على التعامل مع الضغوط وإنجاز مهام إضافية، مما يدل على تقانيهم في العمل، وكذلك يحرصون على تقديم أعمالهم بأعلى مستويات الجودة، ويقدمون اقتراحات لتحسينها، مع الاستفادة من التدريب والتعلم الذاتي لضمان التميز، وكما يلتزمون بالتعليمات والإجراءات، ويحرصون على الحضور المنتظم، ويعتبرون أنفسهم مسؤولين عن نجاح فريق العمل، مما يظهر انضباطهم العالي وروح

المسؤولية الجماعية، وعمومًا، توضح استجابات عينة الدراسة أن منتسبي مديريات الدفاع المدني يتمتعون بأداء وظيفي متميز، يعكس التزامهم بالجودة والكفاءة في تحقيق أهداف المديرية.

ولم تتفق هذه النتيجة مع كافة نتائج الدراسات السابقة، وبالمقابل تختلف مع نتائج دراسة كل من (القحطاني وآخرون، 2024)، (بريحة وخرشاش، 2024)، (عوير والأصفر، 2024)، (بريحة، 2023)، (خطيب، 2023)، (Sukmara et al., 2024)، وكما تختلف مع نتيجة دراسة (بن عريمة وبوخولة، 2024)، التي أظهرت مستوى متوسطًا للأداء الوظيفي.

1.2.2.5 تفسير نتائج البُعد الأول: كمية العمل

أظهرت النتائج أن منتسبي مديرية الدفاع المدني يتمتعون بجودة أداء وظيفي عالٍ جدًا في بُعد كمية العمل، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن منتسبي المديرية يبذلون جهوداً كبيرة لإنجاز مهامهم بكفاءة، مما يظهر التزامهم العالي بأدوارهم الوظيفية، وكما أنهم ينجزون مهامهم في الوقت المحدد، مما يدل على قدرتهم على إدارة الوقت بشكل فعال والالتزام بالمواعيد النهائية، وإضافة إلى ذلك يتمكنون من التعامل مع الضغوط المرتبطة بالعمل لتحقيق النتائج المطلوبة ضمن الجدول الزمني، مما يظهر مرونتهم وقدرتهم على الحفاظ على الأداء تحت الضغط، وكما أنهم قادرون على إنجاز عدد كبير من المهام اليومية دون التأثير على جودتها، مما يؤكد قدرتهم على تحقيق التوازن بين الكمية والجودة، وأيضاً يقومون بمهام إضافية تتجاوز المتطلبات الأساسية لوظائفهم، مما يظهر روح المبادرة والتفاني لديهم، وعمومًا توضح النتائج إلى أن منتسبي المديرية يتمتعون بجودة أداء وظيفي متميز في مجال كمية العمل، مما يعزز كفاءة مديرية الدفاع المدني في تحقيق أهدافها.

ولم تتفق هذه النتيجة مع كافة نتائج الدراسات السابقة، وفي المقابل اختلفت مع نتائج دراسة كل من (القحطاني وآخرون، 2024)، (بريحة وخرشاش، 2024)، (عوير والأصفر، 2024)، (بريحة، 2023)، (خطيب، 2023)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً على بُعد كمية العمل.

2.2.2.5 تفسير نتائج البُعد الثاني: جودة العمل

تُظهر النتائج أن منتسبي مديرية الدفاع المدني يحرصون على تقديم أعمالهم بأعلى مستويات الجودة، مما يظهر التزامهم بالتميز في جودة الأداء، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن منتسبي المديرية ينجزون مهامهم بأقل مستوى من الأخطاء، مما يدل على دقتهم واهتمامهم بالتفاصيل، وكذلك توفر المديرية دورات تدريبية مستمرة لضمان تحسين جودة العمل، مما يظهر اهتمامها بتطوير مهارات منتسبيها ورفع كفاءتهم، وكما يقدم المنتسبون اقتراحات لزيادة جودة العمل، مما يدل على مشاركتهم الفاعلة في تحسين العمليات والإجراءات، وأيضاً يسعون إلى تحسين جودة عملهم بواسطة التعلم الذاتي، مما يظهر رغبتهم المستمرة في التطور والارتقاء بمستوى أدائهم، وعموماً توضح النتائج إلى أن منتسبي المديرية يتمتعون بوعي عالٍ بأهمية الجودة في أدائهم الوظيفي، مما يسهم في تعزيز مستوى جودة الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف بكفاءة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (القحطاني وآخرون، 2024)، (بريحة وخرشاش، 2024)، (عوير والأصفر، 2024)، (بريحة، 2023)، (خطيب، 2023)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً على بُعد جودة العمل، وفي المقابل لم تختلف مع نتائج بقية الدراسات السابقة.

3.2.2.5 تفسير نتائج البُعد الثالث: المواظبة على العمل

تُظهر النتائج أن منتسبي مديرية الدفاع المدني يتمتعون بمستوى عالٍ جداً من المواظبة على العمل، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن منتسبي المديرية يظهرون التزامهم الكبير بأداء مهامهم بمسؤولية واحترافية، حيث يلتزمون بالتعليمات والإجراءات المحددة عند تنفيذ مهامهم، مما يدل على انضباطهم

وحرصهم على الالتزام بالمعايير المطلوبة، وإضافة إلى ذلك لديهم استعداد لمواكبة التحولات والتغيرات أثناء تأدية المهام، مما يظهر مرونتهم وقدرتهم على التكيف مع الظروف المختلفة، وكما يلتزم جميع المنتسبين بأداء كافة المهام الموكلة إليهم، مما يظهر شمولية مسؤولياتهم وحرصهم على إنجاز العمل بكفاءة، ويعتبرون أنفسهم مسؤولين عن نجاح فريق العمل، مما يدل على روح الفريق والمسؤولية الجماعية لديهم، وأخيراً يحرصون على الحضور المنتظم والالتزام الكامل خلال ساعات العمل، مما يظهر انضباطهم العالي وحرصهم على تحقيق أهداف مديريات الدفاع المدني، وعموماً تشير النتائج إلى أن منتسبي المديرية يتمتعون بمواظبة عالية على العمل، مما يعزز كفاءة وجودة الأداء الوظيفي ويضمن تحقيق الأهداف بفاعلية.

لم تتفق هذه النتيجة مع كافة نتائج الدراسات السابقة، وفي المقابل تختلف مع نتائج دراسة كل من (القحطاني وآخرون، 2024)، (بريحة وخرشاش، 2024)، (عوير والأصفر، 2024)، (بريحة، 2023)، (خطيب، 2023)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً على بُعد المواظبة على العمل، وكما تختلف مع نتيجة دراسة (بن عريمة وبوخولة، 2024)، التي أظهرت مستوى متوسطاً على بُعد المواظبة على العمل.

وتبرر الباحثة حصول بُعد المواظبة على العمل على المرتبة الأولى بسبب التزام منتسبي مديرية الدفاع المدني العالي بالتعليمات والإجراءات، وحضورهم المنتظم، وحرصهم على أداء كافة المهام الموكلة إليهم، مما يظهر انضباطهم ومسؤوليتهم الفردية والجماعية، وهذه العوامل تعدّ أساسية لضمان استمرارية العمل بكفاءة، خاصة في بيئة عمل تتسم بالضغوط والمهام الحرجة، وأما مجال **جودة العمل**، على الرغم من كونه مرتفعاً أيضاً، فقد حل في المرتبة الأخيرة بسبب وجود بعض الفقرات التي حصلت على تقييم أقل نسبياً، مثل تقديم الاقتراحات لزيادة الجودة والسعي للتعلم الذاتي، التي قد تتطلب مزيداً من الوقت والموارد لتطويرها بالشكل الأمثل، ومع ذلك تظل جودة العمل لدى المنتسبين مرتفعة، مما يظهر حرصهم على التميز في الأداء.

3.2.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته

هل يوجد أثر لرأس المال البشري بأبعاده (المعارف، المهارات، الخبرات، القدرات) في جودة أداء منتسبي الدفاع المدني الفلسطيني بأبعاده (كمية العمل، جودة العمل، المواظبة على العمل)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الأولى التي نصها:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة رأس المال البشري بأبعاده (معارف، مهارات، خبرات، قدرات) في جودة الأداء الوظيفي بأبعاده (كمية العمل، جودة العمل، المواظبة على العمل) في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية.

1.3.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H1a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة رأس المال البشري وكمية العمل في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين كمية العمل وإدارة رأس المال البشري في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت توالياً بُعد القدرات الذي يفسر ما نسبته (47%) من التباين، وبُعد المهارات يفسر ما نسبته (51%) من التباين، وبُعد الخبرات تفسر ما نسبته (52%) من التباين في كمية العمل، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى كمية العمل غير داخلية في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين إدارة رأس المال البشري في مستوى كمية العمل إحدى أبعاد جودة الأداء الوظيفي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القدرات والمهارات والخبرات التي يتمتع بها منتسبو مديرية الدفاع المدني الفلسطيني تساهم بشكل كبير في تعزيز قدرتهم على إنجاز المهام بكفاءة وزيادة كمية العمل المنجز،

حيث تعدّ القدرات، مثل القدرة على التصرف في المواقف الحرجة واتخاذ القرارات، عاملاً محورياً في تفسير التباين في كمية العمل، تليها المهارات التي تمكنهم من التعامل مع متطلبات العمل بفاعلية، ثم الخبرات التي تعزز قدرتهم على إدارة المهام بشكل إستراتيجي، وهذه الأبعاد مجتمعة تُسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

وفي المقابل، فإن المتغير الذي ليس ذو دلالة إحصائية هو (المعارف) أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى كمية العمل، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن المعارف، على الرغم من أهميتها، قد لا تكون كافية وحدها لزيادة كمية العمل دون توفر المهارات العملية والقدرات التطبيقية التي تترجم هذه المعارف إلى أفعال ملموسة، وبمعنى آخر قد تكون المعارف عاملاً مساعداً، لكنها تحتاج إلى مهارات وقدرات وخبرات لتُترجم إلى نتائج عملية ملموسة في زيادة كمية العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القحطاني وآخرون، 2024)، التي أظهرت بوجود أثر لأبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في كمية العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي.

2.3.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H1b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة رأس المال البشري وجودة العمل في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين **جودة العمل** وإدارة رأس المال البشري في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت توالياً بُعد القدرات الذي يفسّر ما نسبته (56%) من التباين، وبُعد المهارات يفسّر ما نسبته (60%) من التباين، وبُعد الخبرات تفسّر ما نسبته (59%) من التباين في جودة العمل، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى جودة العمل غير داخلة في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول

الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين إدارة رأس المال البشري في مستوى جودة العمل إحدى أبعاد جودة الأداء الوظيفي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القدرات والمهارات والخبرات التي يتمتع بها منتسبو مديرية الدفاع المدني الفلسطيني تؤدي دوراً محورياً في تعزيز جودة العمل، حيث تعدّ القدرات، مثل القدرة على التصرف في المواقف الحرجة واتخاذ القرارات السليمة، عاملاً رئيسياً في تفسير التباين في جودة العمل، تليها المهارات التي تمكنهم من تنفيذ المهام بدقة واحترافية، ثم الخبرات التي تعزز قدرتهم على تطبيق أفضل الممارسات وتحسين العمليات، وهذه الأبعاد مجتمعة تسهم في رفع مستوى الجودة وتحقيق التميز في الأداء الوظيفي.

وفي المقابل، فإن المتغير الذي ليس ذا دلالة إحصائية هو (المعارف) أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى جودة العمل، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن المعارف، على الرغم من أهميتها النظرية، قد لا تكون كافية وحدها لضمان جودة العمل دون توفر المهارات التطبيقية والقدرات العملية التي تُترجم هذه المعارف إلى مخرجات عالية الجودة، وبمعنى آخر قد تكون المعارف أساسية، لكنها تحتاج إلى مهارات وقدرات وخبرات لتُطبق بشكل عملي وفعال في تحسين جودة العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الخطيب، 2023)، التي أظهرت وجود أثر للرشاقة الإستراتيجية في جودة العمل.

3.3.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H1c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة رأس المال البشري والمواظبة على العمل في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين المواظبة على العمل وإدارة رأس المال البشري في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت

توالياً بُعِدَ القدرات الذي يفسّر ما نسبته (64%) من التباين، وُبُعِدَ المهارات يفسّر ما نسبته (58%) من التباين، وُبُعِدَ الخبرات تفسّر ما نسبته (65%) من التباين في المواظبة على العمل، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى المواظبة على العمل غير داخلة في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين إدارة رأس المال البشري في مستوى المواظبة على العمل إحدى أبعاد جودة الأداء الوظيفي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القدرات والمهارات والخبرات التي يتمتع بها منتسبو مديرية الدفاع المدني الفلسطيني تساهم بشكل كبير في تعزيز التزامهم بالعمل ومواظبتهم عليه، حيث تعدّ القدرات، مثل القدرة على التكيف مع ضغوط العمل واتخاذ القرارات المناسبة، عاملاً رئيسياً في تفسير التباين في المواظبة على العمل، تليها المهارات التي تمكنهم من إدارة وقتهم ومهامهم بكفاءة، ثم الخبرات التي تعزز قدرتهم على التعامل مع التحديات اليومية بثقة واستمرارية. هذه الأبعاد مجتمعة تُسهم في تعزيز انضباط المنتسبين والتزامهم بأداء مهامهم بشكل منتظم وفعال.

وفي المقابل، فإن المتغير الذي ليس ذا دلالة إحصائية هو (المعارف) أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى المواظبة على العمل، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن المعارف، بالرغم من أهميتها، قد لا تكون عاملاً مباشراً في تعزيز المواظبة على العمل مقارنة بالقدرات والمهارات والخبرات التي تُترجم إلى سلوكيات عملية، وبتفسير آخر قد تكون المعارف ضرورية لفهم طبيعة العمل، لكنها تحتاج إلى مهارات وقدرات تطبيقية لضمان الالتزام والانضباط في الأداء اليومي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بريحة وخرشاش، 2024)، التي أظهرت بوجود أثر للرقمنة في المواظبة على العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي.

4.2.5 تفسير نتائج السؤال الرابع

هل توجد فروق إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة رأس المال البشري تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثانية التي نصها:

H2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول إدارة رأس المال البشري بأبعاده (معارف، مهارات، خبرات، قدرات) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل).

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة رأس المال البشري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل).

وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تؤكد على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة رأس المال البشري.

وسيتم مناقشة هذه الفرضية حسب المتغيرات الديمغرافية وهي على النحو الآتي:

1.4.2.5 الجنس: عدم وجود فروق في إدارة رأس المال البشري تعزى إلى متغير الجنس، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن سياسات مديريات الدفاع المدني تعتمد على تكافؤ الفرص بين الذكور والإناث في التدريب والتطوير، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى متقارب من المعارف والمهارات والخبرات والقدرات لدى جميع المنتسبين بصرف النظر عن الجنس، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (منصور وأبو داود، 2023)، (الجل وعمران، 2021)، التي أظهرت عدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي الجنس.

2.4.2.5 العمر: عدم وجود فروق في إدارة رأس المال البشري تعزى إلى متغير العمر، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن المديرية توفر فرصاً متساوية لجميع الفئات العمرية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، حيث يتمتع جميع المنتسبين بفرص تدريبية وتأهيلية متشابهة، مما يؤدي إلى تجانس في مستوى إدارة رأس المال البشري، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الجمال وعمران، 2021)، التي أظهرت عدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي العمر.

3.4.2.5 المؤهل العلمي: عدم وجود فروق في إدارة رأس المال البشري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن مديريات الدفاع المدني تعتمد على التدريب المستمر والتأهيل العملي الذي يعزز مهارات وقدرات المنتسبين بصرف النظر عن مؤهلاتهم الأكاديمية، مما يؤدي إلى تقليل الفجوة بين الحاصلين على مؤهلات مختلفة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الجمال وعمران، 2021)، التي أظهرت عدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي المؤهل العلمي، وفي المقابل تختلف مع نتيجة دراسة (منصور وأبو داود، 2023)، التي أظهرت وجود فروق في المتغير الديمغرافي المؤهل العلمي ولصالح دبلوم.

4.4.2.5 مكان العمل: عدم وجود فروق في إدارة رأس المال البشري تعزى إلى متغير مكان العمل، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن سياسات مديرية الدفاع المدني موحدة في جميع المديريات المنتشرة في أرجاء فلسطين، حيث يتم تطبيق معايير تدريبية وإدارية متشابهة، مما يؤدي إلى تجانس في مستوى إدارة رأس المال البشري بصرف النظر عن الموقع الجغرافي.

5.2.5 تفسير نتائج السؤال الخامس

هل توجد فروق إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول جودة الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الثالثة التي نصها:

H3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول جودة الأداء الوظيفي بأبعاده (كمية العمل، جودة العمل، المواظبة على العمل) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل).

أظهرت النتائج **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية** في متوسطات استجابات المبحوثين حول جودة الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل).

وعليه يتم **قبول الفرضية الصفرية** التي تؤكد على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول جودة الأداء الوظيفي.

وسيتم مناقشة هذه الفرضية حسب المتغيرات الديمغرافية وهي على النحو الآتي:

1.4.2.5 الجنس: عدم وجود فروق في جودة الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن مديرية الدفاع المدني الفلسطينية تعتمد على معايير أداء موحدة لجميع المنتسبين، بصرف النظر عن الجنس، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى متقارب من الكمية والجودة والمواظبة على العمل، وتتفق هذه النتيجة (الجرجاوي والهور، 2024)، (بريحة وخرشاش، 2024)، (بن عريمة وبوخلوة، 2024)، (بريحة، 2023)، التي أظهرت عدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي الجنس.

2.4.2.5 العمر: عدم وجود فروق في جودة الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير العمر، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع الفئات العمرية تتلقى الفرص التدريبية نفسها والدعم اللازم لتحسين أدائهم، مما يؤدي إلى تجانس في مستوى جودة الأداء الوظيفي بصرف النظر عن العمر، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الجرجاوي والهور، 2024)، (بريحة وخرشاش، 2024)، (بن عريمة وبوخلوة، 2024)، (بريحة، 2023)، التي أظهرت عدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي العمر.

3.4.2.5 المؤهل العلمي: عدم وجود فروق في جودة الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن المديرية تعتمد على الممارسة العملية والتدريب المستمر لتعزيز جودة الأداء، مما يقلل من تأثير المؤهل العلمي على مستوى الأداء الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (بريحة وخرشاش، 2024)، (بريحة، 2023)، التي أظهرت عدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي المؤهل العلمي، وفي المقابل تختلف مع نتيجة دراسة (الجرجاوي والهور، 2024) التي أظهرت فروق في المؤهل العلمي لصالح دبلوم، وكما تختلف مع نتيجة دراسة (بن عريمة وبوخلوة، 2024)، التي أظهرت وجود فروق على المتغير الديمغرافي المؤهل العلمي.

4.4.2.5 مكان العمل: عدم وجود فروق في جودة الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير مكان العمل، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن مديرية الدفاع المدني الفلسطينية تطبق سياسات وإجراءات موحدة في جميع مديرياتها، مما يؤدي إلى تجانس في مستوى جودة الأداء الوظيفي بصرف النظر عن الموقع الجغرافي.

6.2.5 تفسير نتائج السؤال السادس

ما التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية؟

أظهرت النتائج أن التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطينية كانت مرتفعة، وبلغت النسبة المئوية (70.9%) على الدرجة الكلية.

1.6.2.5 المرتبة الأولى تفتقر المديرية إلى بنية تحتية تكنولوجية متطورة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن نقص البنية التحتية التكنولوجية يعيق تطوير العمليات الإدارية والتدريبية في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية، مما يؤثر على كفاءة العمل وقدرة المنتسبين على مواكبة التطورات الحديثة في مجال عملهم.

2.6.2.5 المرتبة الثانية تفتقر المديرية إلى الموارد المالية الكافية لتطوير مهارات منتسبيها، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن نقص التمويل يحد من قدرة مديريات الدفاع المدني على توفير برامج تدريبية وتأهيلية متقدمة، مما يؤثر على تطوير مهارات وقدرات المنتسبين.

3.6.2.5 المرتبة الثالثة تفتقر التشريعات إلى آليات واضحة لحماية حقوق منتسبي مديرية الدفاع المدني، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن التشريعات تفتقر إلى آليات واضحة لحماية حقوق منتسبي مديرية الدفاع المدني إلى أن الجهاز الحكومي، على الرغم من وجود قوانين ولوائح، قد لا يكون لديه آليات تنفيذية محددة وفعالة لضمان تطبيق هذه القوانين بشكل عادل ومنصف، وقد تكون هناك فجوات في التطبيق العملي للقوانين، أو عدم وجود إجراءات واضحة لتسوية المنازعات وحماية حقوق المنتسبين، مما يؤدي إلى شعورهم بانعدام العدالة في التعامل مع قضاياهم الوظيفية، وإضافة إلى ذلك قد تكون بعض التشريعات غير محدثة أو لا تتوافق مع التطورات الحديثة في بيئة العمل، مما يحد من فعاليتها في تلبية احتياجات المنتسبين، وهذا الوضع يمكن أن يؤثر سلباً على ثقة المنتسبين في النظام الإداري ورضاهم الوظيفي، مما قد ينعكس على أدائهم العام.

4.6.2.5 المرتبة الرابعة يقل تقدير جهود المنتسبين في المديرية، مما يؤثر على معنوياتهم، وتري الباحثة أن نقص التقدير والتحفيز يقلل من حماس المنتسبين ويؤثر سلباً على معنوياتهم، مما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء.

5.6.2.5 المرتبة الخامسة تفتقر البيئة التنظيمية في مديرية الدفاع المدني إلى التشجيع على الإبداع، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن غياب بيئة محفزة للإبداع يحد من قدرة المنتسبين على تقديم أفكار وحلول مبتكرة، مما يؤثر على تطوير العمليات والخدمات.

6.6.2.5 المرتبة السادسة تواجه مديرية الدفاع المدني صعوبات في استقطاب الكفاءات المؤهلة، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن الضائقة المالية التي تعاني منها الحكومة الفلسطينية، حيث يتم تقليص الميزانيات المخصصة للجهات الحكومية، بما في ذلك الدفاع المدني، مما يحد من قدرتها على فتح وظائف جديدة واستقطاب منتسبين جدد.

7.6.2.5 المرتبة السابعة تعاني المديرية من صعوبة في توفير برامج تدريبية متخصصة لمنتسبيها، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن نقص الموارد المالية أو التخطيط طويل الأمد قد يعيق توفير برامج تدريبية تلبي الاحتياجات التخصصية للمنتسبين، مما يؤثر على تطوير مهاراتهم.

8.6.2.5 المرتبة الثامنة تفتقر المديرية إلى إستراتيجية واضحة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الكوادر، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن غياب التخطيط الإستراتيجي يحد من قدرة المديرية على تلبية الاحتياجات المستقبلية من الكوادر، وكذلك الضائقة المالية التي تعاني منها الحكومة الفلسطينية تحد من استقطاب كوادر جديدة، مما قد يؤدي إلى فجوات في المهارات.

9.6.2.5 المرتبة التاسعة يضعف التواصل بين إدارة مديرية الدفاع المدني ومنتسبيها مما يؤثر على فعالية العمل، وترى الباحثة أنه قد يعود إلى وجود ضعف في قنوات التواصل يحد من تدفق المعلومات والتعليمات، مما يؤثر على التنسيق وفعالية العمل.

10.6.2.5 المرتبة العاشرة الأولويات المالية غير موجهة نحو تطوير منتسبي مديرية الدفاع المدني، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن عدم توجيه الموارد المالية نحو تطوير المنتسبين يحد من فرص تحسين مهاراتهم وقدراتهم، مما يؤثر على جودة الأداء الوظيفي.

3.5 التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقترح الباحثة عدداً من التوصيات التي تتعلق في تعزيز مستوى إدارة رأس المال البشري في مديريات الدفاع المدني الفلسطينية، بالإضافة إلى توصيات تتعلق في تعزيز جودة الأداء الوظيفي لمنتسبي مديرية الدفاع المدني، وتوصيات للتحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني، والتوصيات كما يأتي:

1.3.5 توصيات بُعد المعارف

1- تعزيز معارف منتسبي مديرية الدفاع المدني عبر إنشاء ورش عمل دورية لتبادل المعارف بين المنتسبين لتحفيز الابتكار في تطوير الإستراتيجيات، من خلال تنظيم ورش عمل شهرية أو ربع سنوية يتم فيها عرض أفضل الممارسات والإستراتيجيات الجديدة التي تم تطبيقها، مع توفير فرص للمناقشة وتبادل الأفكار.

2- تطوير قاعدة بيانات إلكترونية لتوثيق الإستراتيجيات الناجحة والمعارف المكتسبة لضمان استدامة الاستفادة منها، عبر تصميم منصة إلكترونية داخلية يتم من خلالها مشاركة الوثائق والتقارير المتعلقة بالإستراتيجيات الجديدة، مع تخصيص فريق لإدارة وتحديث هذه المنصة.

2.3.5 توصيات بُعد المهارات

1- تعزيز مهارات منتسبي مديرية الدفاع المدني بواسطة تنظيم تدريبات متخصصة لتحليل المواقف الطارئة باستخدام سيناريوهات واقعية لضمان استمرارية تطوير المهارات، عبر التعاون مع خبراء في إدارة الأزمات لتقديم تدريبات مكثفة كل ستة أشهر، مع استخدام تقنيات المحاكاة لخلق بيئة تدريبية قريبة من الواقع.

2- إنشاء نظام تقييم دوري لمهارات المنتسبين في تحليل المواقف الطارئة لتحديد مجالات التحسين، بواسطة تطبيق اختبارات تقييمية كل ثلاثة أشهر لتقييم مستوى المهارات، وتوفير برامج تدريبية مخصصة بناءً على نتائج التقييم.

3.3.5 توصيات بُعد الخبرات

- 1- تعزيز خبرات منتسبي مديرية الدفاع المدني عبر تطوير خطة توزيع مهام أكثر مرونة تعتمد على تحديث قاعدة بيانات الخبرات بشكل دوري، وبواسطة إنشاء نظام إلكتروني لتوثيق الخبرات والمهارات لكل منتسب، مع تحديثه بشكل دوري لضمان توزيع المهام بشكل أكثر كفاءة.
- 2- تعزيز ثقافة العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق عمل متنوعة ومشاركة بين الأقسام المختلفة لتنفيذ المهام مع توفير فرص لتبادل الخبرات بين المنتسبين.

4.3.5 توصيات بُعد القدرات

- 1- تعزيز قدرات منتسبي مديرية الدفاع المدني بواسطة إنشاء برنامج حوافز لتشجيع المنتسبين على تقديم مقترحات لأساليب عمل جديدة، مع تخصيص جائزة شهرية أو ربع سنوية لأفضل مقترح.
- 2- توفير دورات تدريبية متخصصة في الابتكار وإدارة التغيير لتعزيز قدرات المنتسبين على إدخال أساليب جديدة، عبر التعاون مع مؤسسات تدريبية متخصصة لتقديم دورات في الابتكار وإدارة التغيير، مع توفير هذه الدورات بشكل دوري للمنتسبين.

5.3.5 توصيات بُعد كمية العمل

- 1- تنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات إدارة الوقت وتحديد الأولويات، عبر تصميم دورات تدريبية حول إدارة الوقت وتوزيع المهام بكفاءة، وتوفير أدوات تكنولوجية تساعد في تنظيم المهام وتتبعها.

2- إنشاء نظام حوافز للموظفين الذين يؤدون مهام إضافية بشكل استثنائي، بواسطة وضع معايير واضحة لتقييم الأداء الإضافي، وتقديم مكافآت مادية أو معنوية، ونشر قصص نجاح الموظفين المتميزين لتحفيز الآخرين.

6.3.5 توصيات بُعد جودة العمل

1- توفير مصادر تعلم إلكترونية متخصصة لتعزيز التعلم الذاتي، عبر إنشاء منصة إلكترونية تحتوي على دورات تدريبية ومواد تعليمية في مجالات عمل مديرية الدفاع المدني، وتشجيع المنتسبين على المشاركة في هذه المنصة من خلال تقديم شهادات معتمدة، ومتابعة تقدم الموظفين في التعلم الذاتي وتقييم أثره على أدائهم.

2- تنظيم ورش عمل دورية لتبادل الخبرات بين منتسبي المديرية، بواسطة تحديد مواضيع الورش بناءً على احتياجات المنتسبين، ودعوة خبراء داخليين وخارجيين لتقديم محاضرات ونقاشات.

7.3.5 توصيات بُعد المواظبة على العمل

1- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة، من خلال تنظيم أنشطة وفعاليات تعزز روح الفريق بين المنتسبين، ووضع أهداف جماعية تشجع المنتسبين على العمل معاً لتحقيقها، وتقديم جوائز لفريق العمل الأكثر التزاماً وإنتاجية.

2- تحسين بيئة العمل لتكون أكثر تحفيزاً ودعماً لمنتسبي مديرية الدفاع المدني، عبر إجراء استطلاعات رأي دورية لمعرفة احتياجات المنتسبين، وتطبيق التغذية الراجعة لتحسين بيئة العمل بشكل مستمر.

8.3.5 توصيات التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري

1- تحديث البنية التحتية التكنولوجية لتسهيل العمليات الإدارية وتحسين كفاءة العمل، عبر تخصيص جزء من الميزانية لشراء أجهزة وبرامج حديثة، والاستفادة من برامج الدعم الحكومي أو الشراكات مع القطاع الخاص.

- 2- توفير ميزانية خاصة لتدريب وتطوير مهارات منتسبي مديرية الدفاع المدني، بواسطة التنسيق مع الجهات الحكومية المانحة أو المنظمات الدولية للحصول على تمويل إضافي لبرامج التدريب.
- 3- مراجعة وتحديث التشريعات الحالية لتوفير آليات واضحة لحماية حقوق منتسبي مديرية الدفاع المدني، عبر تشكيل لجنة متخصصة لدراسة التشريعات الحالية واقتراح التعديلات اللازمة.
- 4- إنشاء نظام حوافز وتكريم للمنتسبين المتميزين لرفع معنوياتهم، من خلال تنظيم حفلات تكريم دورية وتقديم مكافآت معنوية ومادية للموظفين المتفوقين.
- 5- توفير بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والابتكار بواسطة إنشاء مسابقات وجوائز للأفكار المبتكرة، عبر إنشاء منصة إلكترونية لتلقي الأفكار المبتكرة وتقييمها، وتنظيم ورش عمل لتعزيز ثقافة الابتكار.

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

- 1- دور الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة رأس المال البشري.
- 2- أثر التحول الرقمي على إستراتيجيات إدارة رأس المال البشري.
- 3- تأثير إدارة رأس المال البشري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاع الحكومي.
- 4- دور القيادة الإدارية في تعزيز إدارة رأس المال البشري.
- 5- تأثير الإدارة بالأهداف على تحسين جودة الأداء الوظيفي في القطاع العام.
- 6- أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على قياس وتحسين جودة الأداء الوظيفي.
- 7- أثر تطبيق معايير المواصفة الدولية (ISO) للموارد البشرية على تحسين جودة الأداء الوظيفي.
- 8- دور التطوير التنظيمي في تعزيز إدارة رأس المال البشري وجودة الأداء الوظيفي.

المراجع العربية

- أبو العزم، نهى ومصطفى، محمد. (2022). تقييم أثر رأس المال البشري على ابتكار نماذج الأعمال في الهيئة العامة للتنشيط السياحي المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 23(2): 302-318.
- أبو النصر، مدحت ومحمد، مدحت. (2017). التنمية المستدامة: مفهوما - أبعادها - مؤشرات، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- أبو تجار، هبة وخاطر، نعمة. (2020). دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة مدينة السادات، مجلة كلية التربية بنها، 31(124): 573-658.
- أبو ذياب، عماد. (2017). تقييم برامج التدريب الفني الخارجي وتأثيرها على أداء موظفي الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر المتدربين، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- أبو راس، رضاء عبد الله. (2024). أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي للعاملين في المصارف التجارية دراسة تطبيقية على بعض فروع مصرف الصحاري، مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية، 18(1): 145-173.
- أبو شرح، مجدولين. (2024). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم بناء أنموذج على ضوء نظريات حديثة، (أطروحة دكتوراه منشورة)، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.
- أبو كوش، عبد العزيز. (2024). درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتيا في منطقة النقب للجداريات القيادية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين (دراسة تنبؤية)، (أطروحة دكتوراه منشورة)، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.
- أحمد، أيمن والضبع، عمرو وعزازي، محمد رزق الله، عماد. (2024). تأثير استحداث وتطبيق برنامج حاسب آلي مبني على قاعدة بيانات على معدلات أداء الموظفين بحث تطبيقي على معهد الدراسات والبحوث البيئية بجامعة مدينة السادات، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3(10): 385-430.
- أونيس، عبد المجيد وبن طالب، سامية وشامي، صليحة. (2013). مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- بآيو، جآب وجيست، دافيد ورايت، باتريك. (2015). إدارة الموارد البشرية والأداء التحديات والإنجازات، ترجمة عبد الحكيم الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- بريحة، أحمد. (2023). أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- بريحة، نبيل وخرشاش، فوزيه. (2024). أثر الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في إدارة الضرائب دراسة ميدانية مديرية الضرائب لولاية ورقلة، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- بشير، شربي. (2021). الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة ورقلة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 14(3): 745-730.
- بن عريمة، نوال وبوخولة، باديس. (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة، مجلة الباحث، 24(1): 295-283.
- بودبوس، سامي وزهمول، خالد. (2020). إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية، ط1، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا.
- تيموساغ، ليندة. (2024). أثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء الطاقم الطبي دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية بولاية قسنطينة، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر.
- جراد، علياء والصيفي، فاطمة. (2019). إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، جامعة الإسكندرية، مصر.
- الجراوي، محمد والهور، رأفت. (2024). أثر الترقيات والإنصاف في منح المكافآت على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة دراسة تطبيقية، مجلة القرطاس للعلوم الاقتصادية والتجارية، 4(1): 42-9.
- الجمال، سمير وعمران، ميساء. (2021). رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 4(1): 282-262.
- الجهني، رانيه. (2023). دور السياسة الاجتماعية لريادة الأعمال في تنمية رأس المال البشري (دراسة تحليلية)، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 31(1): 369-295.
- حجازي، إسماعيل وسعاد، معاليم. (2013). تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- خطيب، دالية. (2023). الرشاقة الإستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء الموظفين الدور الوسيط للتمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- خليفة، أسيل. (2018). دور العلاقات العامة في إدارة الكوارث والأزمات في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني المحافظات الشمالية، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- داودي، عبد الحميد وقاضي، محمد. (2022). رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدفلى، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر.
- دربو، طارق ومزيد، منير. (2024). أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديرية تربية ريف دمشق، مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، (4)40: 25-45.
- درقة، ريان وميلودي، سلمى. (2024). دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعرييج، الجزائر.
- ريان، أنس. (2022). أثر الجينات التنظيمية في الاندماج الوظيفي لدى العاملين في الدفاع المدني الفلسطيني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.
- الساعدي، مؤيد. (2020). مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سهلب، مالك وأبو شهلا، رائد. (2023). واقع جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة وآليات التطوير، سلسلة تقارير خاصة رقم (125)، الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان ديوان المظالم، رام الله، فلسطين.
- السيد، أسامة محمد. (2013). إدارة المعرفة، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، مصر.
- السيد، صابره ومصطفى، يوسف وشرف، رشا. (2024). دعم قيادة الأعمال بجامعة الفيوم على ضوء مدخل مرونة رأس المال البشري، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (6)18: 844-885.
- الشهري، محمد الشهراني، سعيد. (2020). أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (10)4: 122-143.

عبد الأمير، محسن والطائي، فيصل. (2022). دور رأس المال البشري في تعزيز سلوك العمل الاستباقي بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في معمل إسمنت سامان في محافظة المثنى، **مجلة واسط للعلوم الإنسانية**، 18(50): 719-748.

عبد الحليم، لطيسة ودراجي، راقي. (2022). دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بسكرة، **مجلة مجاميع المعرفة**، 8(3): 383-402.

عبد العزيز، راجي. (2024). مدى تأثير الأنظمة التحفيزية على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبعض المؤسسات بلدية بئر مراد رايس، **مجلة دراسات اقتصادية**، 23(2): 571-590.

عبد المحسن، ندا حسين السيد. (2025). استثمار رأس المال البشري وتنمية المهارات التخطيطية لدى العاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي، **مجلة الخدمة الاجتماعية**، 83(2): 111-147.

عبد المطلب، إيمان على. (2024). نموذج مقترح للدور المعدل للالتكالية الاجتماعية على العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وأداء مهمة العمل بالتطبيق على الإدارات المركزية بالمبنى الإداري بجامعة أسيوط، **المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)**، 44(82): 79-123.

العزة، ولاء والسلوادي، عبد الرحمن. (2022). أثر إستراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً، **مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث**، 7(2): 79-100.

علي، حنان وعبد الحميد، حسام ومحمد، عبير. (2024). دور رأس المال البشري في تحسين الميزة التنافسية بجامعة الفيوم، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، 18(18): 82-127.

العوامة، عمر. (2024). الإبداع الإداري وأثره على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد العجيلات، **مجلة الأصالة**، 9(3): 1-25.

عوير، حنان والأصفر، أحمد. (2024). المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عينة من موظفي الهلال الأحمر العربي السوري، **مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية**، 40(3): 209-240.

القحطاني، مها وفارح، ابتسام والقحطاني، وجدان وبدر، عبد الله. (2024). فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين دراسة تطبيقية على شركة ميرة منطقة عسير 2022م، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، 8(1): 37-55.

قدوش، نورة. (2023). أثر الاستثمار في رأس المال البشري على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الإسمنت تبسة، (أطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

محمد، سناء. (2023). دور الريادة الإستراتيجية للجامعة في العلاقة بين مسؤوليتها الاجتماعية والاستثمار في رأس المال البشري: دراسة ميدانية على القطاع الحكومي الخدمي في منطقة الجوف، المجلة العربية للإدارة، (4)43: 323-346.

محمد، مصطفى. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء الوظيفي، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مسلم، علي. (2019). السلوك التنظيمي، منشورات جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر.

مصمودي، طلال وكرمية، توفيق. (2021). مساهمة رأس المال البشري في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 7(1): 921-938.

معزوزي، شرف الدين وسويد، أنيس. (2024). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه ميلة، (رسالة ماجستير منشورة)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجزائر.

المغربي، محمد. (2016). السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مقبول، بدور تيسير أحمد. (2024). أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية: الدور المعدل للفاعلية الذاتية المهنية، (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.

منصور، منصور وأبو داود، سلمى. (2023). دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري بالكليات الجامعية الفلسطينية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 20(4): 242-296.

موسى، أبو أمية وبشارة، بشارة. (2023). العلاقة بين رأس المال البشري والإبداع الإداري، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(19): 1-24.

موهوب، عبد الصمد وبن سويكي، علاء الدين. (2024). دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة، (رسالة ماجستير منشورة)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجزائر.

نعساني، عبد المحسن. (2020). إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض، السعودية.

الهزايمة، أحمد صالح، والجوفي، محمد. (2024). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز: دراسة ميدانية، *المجلة العربية للإدارة*، 45(5): 1-14.

هلال، محمد. (2016). *الجودة في إدارة وتقييم الأداء*، ديبك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الوقائع الفلسطينية. (1998). قانون الدفاع المدني الفلسطيني رقم "3" لسنة 1998، متوفر على رابط:

<https://mjr.ogb.gov.ps>

المراجع الأجنبية

- Amelia, K. D., & Hadjri, M. I. (2024). The Impact of Quality of Work Life on Employee Performance of PT. Tunas Dwipa Matra Lampung. **Journal Research of Social Science, Economics & Management**, (4)3: 1687-1698.
- Bucăța, G., & Tileagă, C. (2023). The Role of Human Capital in the Universities' Management Efficiency Process. **Land Forces Academy Review**, 28(2), 136-147.
- Charli, C. O., Sopali, M. F., & Zurwanty, R. H. (2022). Evaluasi Kinerja Karyawan Berdasarkan Career Development, Kemampuan Kerja dan Loyalitas Karyawan. **J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)**, 7(2), 1095-1102.
- Citra, S. P., & Dirbawanto, N. D. (2022). Influence Of Human Capital Management and Characteristics of Organizational Culture on Employee Performance at Pt. Bank Sumut Syariah Medan, Katamso Branch. **Jurnal Ekonomi Kreatif dan Manajemen Bisnis Digital**, 1(2), 239-252.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., ... & Issalillah, F. (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Dellve, L., Jonsson, R., Flisbäck, M., & Bengtsson, M. (2022). System and life-course perspectives on capability to work and capability through work. *A Multidisciplinary Approach to Capability in Age and Ageing*, 207-219.
- Deming, D. J. (2022). Four facts about human capital. **Journal of Economic Perspectives**, 36(3), 75-102.
- England, P., & Folbre, N. (2023). **Reconceptualizing human capital**. In *A research agenda for skills and inequality* (pp. 177-195). Edward Elgar Publishing.
- Fernando, W. H. M., Yusoff, S. K. M., Khatibi, A., & Azam, S. F. (2019). A review on human capital; two principal ideas predominantly generic human capital and specific human capital for organizational performance. *European Journal of Economic and Financial Research*.

- hatumena, g. l., rachmawati, t., & rahmiyati, n. (2024). pengaruh capital employed, human capital, structural capital terhadap kinerja keuangan pada perusahaan manufaktur yang terdaftar pada bursa efek indonesia. **ganec swara**, 18(1), 147-154.
- Kamyshina, E. A. (2024). The Importance of Human Capital in the Life of a Corporation: The Influence of Managers on the Dynamics of the Social Environment. **Discourse**, 10(3), 66-74.
- Khatob, K., Gustina, E., & Rahutami, S. (2024). Analysis of Factors Affecting Employee Performance at Public Health Center. Jurnal MID-Z (Midwivery Zigot) **Jurnal Ilmiah Kebidanan**, 7(2), 177-188.
- Klonowska, Matynia, M. (2022). Human Capital as a Source of Energy for Rural Areas' Socio-Economic Development—Empirical Evidence for Rural Areas in Poland. **Energies**, 15(21), 8281.
- Kucharčíková, A., Mičiak, M., Tokarčíková, E., & Štaffenová, N. (2023). The investments in human capital within the human capital management and the impact on the enterprise's performance. **Sustainability**, 15(6), 5015.
- Lahouirich M. W., El Amri, A., Oulfarsi S., Sahib Eddine, A., El Bayed Sakalli H., Boutti, R. (2022). From financial performance to sustainable development: A great evolution and an endless debate. **Financial Markets, Institutions and Risks**, 6(1), 68-79. [http://doi.org/10.21272/fmir.6\(1\).68-79.2022](http://doi.org/10.21272/fmir.6(1).68-79.2022)
- Maheswari, M. R. A., & Mujanah, S. (2023). The Influence of Job Demands and Job Resources on Employee Performance and Job Satisfaction and Knowledge Sharing as Moderating Variables. **Ekspektra. Jurnal Bisnis Dan Manajemen**, 7(1):17-25.
- Martin, J., Elg, M., & Gremyr, I. (2025). The many meanings of quality: towards a definition in support of sustainable operations. **Total quality management & business excellence**, 36(3-4), 185-198.
- Mukrodi, M., Suhaendi, S., & Sugianti, E. (2025). ANALYSIS OF HUMAN RESOURCE QUALITY, ENVIRONMENT, AND BENEFITS ON PERFORMANCE MOTIVATION AFFECTING EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Journal Multidisciplinary Science*, 4(1), 130-135.
- Nuryanti, B. L., Masharyono, M., & Faishal, M. (2021, September). When employee performance affects the quality and quantity of the company: What is the role of work discipline and occupational safety and health (OSH)?. In 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020) (pp. 232-240). Atlantis Press.
- Ohoiwutun, Y. (2023). Human Capital and State Civil Apparatus Development. **East Asian Journal of Multidisciplinary Research**, 2(6), 2273-2280.
- Oranga, J. (2023). Tacit Knowledge Transfer and Sharing: Characteristics and Benefits of Tacit & Explicit Knowledge. **Journal of Accounting Research, Utility Finance and Digital Assets**, 2(2), 736-740.

- Pangidoan, O. T., & Nawangsari, L. C. (2022). The effect of human capital, structural capital, relational capital and innovative behavior in organizational performance of PT. PLN (Persero) Company, Bekasi. **Linguistics and Culture Review**, 6(S1), 773-796.
- Sachitra, K. M. V. (2020). **Effect of human capital and dynamic capabilities on competitive advantage**: Mediating analysis.
- SIAHAAN, R. F. B., SUSANA, J., & VINCENT, W. (2019). Analisis Prestasi Kerja Karyawan di PT. Indo Prima Nusantara Medan. *Jurnal Ilmiah Simantek*, 3(2).
- Siburian, D. H., Natalia, J., Sipayung, S., & Anam, Y. (2023). The Effect of Work Discipline, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance at PT ABC. **Feedforward: Journal of Human Resource**, 3(1), 37-45.
- Sudiro, A., Prabandari, S. P., & Kurniawati, D. T. (2024). The effect of human capital on organizational performance in the service industry 4.0: mediation analysis from Indonesia. **Problems and Perspectives in Management**, 22(1), 418-431.
- Sukmara, S., Sumiati, N., & Barokah, R. B. A. (2024). The Influence of Employee Performance on Service Quality. **Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis**, 8(1), 39-45.
- Tampi, P. P., Nabella, S. D., & Sari, D. P. (2022). The influence of information technology users, employee empowerment, and work culture on employee performance at the Ministry of Law and Human Rights Regional Office of Riau Islands. **Enrichment: Journal of Management**, 12(3), 1620-1628.
- Wahyuni, N. M., Setini, M., & Dewi, K. G. P. (2025). Improving Innovation Behavior through Leadership Style and Human Capital in SMEs: The Role of Corporate Entrepreneurship Mediation. **Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science**, 5(01), 215-241.
- Yuliastini, D., Haryanto, A., Djuanita, M. K., Hamdi, E., & Negoro, D. A. (2024). Implementasi strategi human capital (HC) pada Pusdiklat Penanggulangan Kebakaran dan Penyelamatan Provinsi DKI Jakarta. **Journal of Management and Digital Business**, 4(1), 97-113.

قائمة الملاحق

ملحق (أ): الاستبانة النهائية



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخوات / الأخوة المحترمون.

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان

أثر إدارة رأس المال البشري في جودة أداء منتسبي مديرية الدفاع المدني
الفلسطينية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية
في جامعة القدس المفتوحة، لذا يرجى التكرم من حضرتكم تعبئة الاستبانة بالإجابة الصريحة
والموضوعية، باختيار الإجابة المناسبة، علماً أن البيانات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض
البحث العلمي، وسوف تأخذ القليل من وقتكم، وشكراً لحسن تعاونكم.

الباحثة

إشراف

كاظمة دريدي

الدكتور بهاء رزية

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس			
☐	☐	ذكر	
☐	☐	أنثى	
العمر			
☐	☐	أقل من 30 سنة	30-45
☐	☐	46-60	☐
المؤهل العلمي			
☐	☐	دبلوم فأقل	بكالوريوس
☐	☐	دراسات عليا	☐
مكان العمل			
☐	☐	طوكرم	جنين
☐	☐	نابلس	☐
☐	☐	طوباس	☐
ققليلية			

القسم الثاني: المتغير المستقل رأس المال البشري Human Capital: هو القيمة التي يضيفها منتسبو مديرية الدفاع المدني الفلسطيني بواسطة معارفهم، مهاراتهم، خبراتهم، وقدراتهم، ويعدّ أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تساهم في تحقيق النمو والتنمية المستدامة.

رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يملك منتسبو المديرية المعارف الكافية لتحديد المخاطر المحتملة.					
2	يتمتع منتسبو المديرية بروح المبادرة في العمل.					
3	يملك منتسبو المديرية معارف متقدمة نتيجة التدريب.					
4	يحرص منتسبو المديرية على تطوير معارفهم باستمرار.					
5	يستخدم منتسبو المديرية المعارف المكتسبة لتطوير استراتيجيات جديدة للعمل.					
المهارات (Skills): هي مجموعة من الممارسات التي يكتسبها منتسبو مديرية الدفاع المدني الفلسطيني، وتتجسد في سلوكياتهم وقدراتهم العملية، وتكون هذه المهارات متكيفة مع متطلبات المواقف المحددة، وتهدف إلى تحقيق أداء مسبق وفعال.						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
6	يتمتع منتسبو المديرية بالمهارات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم.					
7	يملك منتسبو المديرية المهارات الأساسية المطلوبة للعمل في مديرية الدفاع المدني.					
8	يحرص منتسبو المديرية على تحسين مهاراتهم باستمرار لمواجهة متطلبات العمل.					
9	يتمتع منتسبو المديرية بمهارات العمل الجماعي.					
10	يستطيع منتسبو المديرية استخدام مهاراتهم لتحليل المواقف الطارئة.					
الخبرات (Experience): هي مقدار المعارف والمهارات التي يكتسبها منتسبو مديرية الدفاع المدني الفلسطيني وترسخ في أثناء الممارسة العملية في الوظائف الحالية والسابقة، وتعزز قدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة بفضل تراكم المعرفة العملية والتجارب الميدانية.						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
11	يتمتع منتسبو المديرية بخبرات واسعة تساعدهم في أداء مهامهم اليومية.					
12	يتم توزيع المهام في المديرية بناءً على خبرات منتسبيها.					
13	يتشارك منتسبو المديرية خبراتهم لتحسين الأداء.					
14	تسهم خبرات منتسبو المديرية في إيجاد حلول فعالة لتحديات العمل.					

15	يستفيد منتسبو المديرية من خبراتهم السابقة لتطوير خطط طوارئ أكثر كفاءة.					
القدرات (Capabilities): هي حزمة من المهارات الفردية والجماعية، والتعليم الجماعي لدى منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطيني، التي يتم ممارستها عبر العمليات التنظيمية، وتعمل هذه القدرات على ضمان التنسيق الفائق بين كافة الأنشطة الوظيفية، مما يعزز الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية للجهاز.						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
16	يقوم منتسبو المديرية بإدخال أساليب جديدة في العمل.					
17	لدى منتسبو المديرية القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة للعمل.					
18	توفر المديرية بيئة مناسبة لتطوير قدرات منتسبيها.					
19	يتمتع منتسبو المديرية بالقدرة على التكيف مع ضغط العمل.					
20	يملك منتسبو المديرية القدرة على التصرف في المواقف الحرجة.					

القسم الثالث: المتغير التابع جودة الأداء الوظيفي Quality of functionality: هي قدرة منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطيني على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية، عبر تحقيق التوازن بين كمية العمل وجودته، والمواظبة على العمل بفعالية، ويظهر ذلك في الاستغلال الأمثل للموارد والوقت، وضمان تحقيق الأهداف المطلوبة بجودة وكفاءة تامة.

كمية العمل Quantity of Work: هي مقدار المهام أو الواجبات التي يستطيع منتسبو مديرية الدفاع المدني الفلسطيني إنجازها خلال فترة زمنية محددة، مع مراعاة الكفاءة في التنفيذ والالتزام بالجدول الزمنية الموضوعة.						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
21	يبدل منتسبو المديرية جل طاقاتهم لإنجاز مهامهم.					
22	ينجز منتسبو المديرية مهامهم في الوقت المحدد.					
23	يقوم منتسبو المديرية بمهام إضافية عن المهام المطلوبة منهم.					
24	يتمكن منتسبو المديرية من إنجاز أكبر عدد ممكن من المهام اليومية دون التأثير على الجودة.					
25	يستطيع منتسبو المديرية التعامل مع الضغوط لتحقيق النتائج المطلوبة ضمن الجدول الزمني.					
جودة العمل Quality of Work: هي مدى إدراك منتسبو مديرية الدفاع المدني الفلسطيني للمهام الموكلة إليهم وقدرتهم على إنجازها بدقة وإتقان، مع الحرص على تفادي الأخطاء والالتزام بالمعايير المحددة، واستغلال الموارد المتاحة والوقت المخصص لإتمام المهام بكفاءة وفعالية.						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
26	يقدم منتسبو المديرية اقتراحات لزيادة جودة العمل.					
27	ينجز منتسبو المديرية مهامهم بأقل مستوى من الأخطاء.					
28	تقدم المديرية دورات تدريبية بشكل مستمر لمنتسبيها لضمان الجودة في العمل.					
29	يحرص منتسبو المديرية دائماً على القيام بأعمالهم بأعلى مستوى من الجودة.					
30	يسعى منتسبو المديرية إلى تحسين جودة عملهم باستمرار بواسطة التعلم الذاتي.					
المواظبة على العمل Commitment to Work: هي مدى جدية منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطيني وتفانيهم في أداء مهامهم بفاعلية، وقدرتهم على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال ضمن الأوقات المحددة مع الالتزام بالتعليمات والسياسات المؤسسية.						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
31	يلتزم منتسبو المديرية بالتعليمات عند قيامهم بمهامهم.					
32	لدى منتسبي المديرية الاستعداد لمواكبة التحولات خلال تأدية المهام.					
33	يلتزم كافة منتسبي المديرية بأداء كافة مهامهم.					
34	يعتبر منتسبو المديرية أنفسهم مسؤولين عن نجاح فريق العمل وأداء المهام الموكلة إليهم.					
35	يحرص منتسبو المديرية على حضورهم المنتظم والتزامهم الكامل أثناء ساعات العمل.					

القسم الرابع: التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري في مديرية الدفاع المدني الفلسطيني

رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
36	الأولويات المالية غير موجهة نحو تطوير منتسبي مديرية الدفاع المدني.					
37	تفتقر البيئة التنظيمية في مديرية الدفاع المدني إلى التشجيع على الإبداع.					
38	تفتقر التشريعات إلى آليات واضحة لحماية حقوق منتسبي مديرية الدفاع المدني.					
39	يضعف التواصل بين إدارة مديرية الدفاع المدني ومنتسبيها مما يؤثر على فعالية العمل.					
40	تعانى المديرية من صعوبة في توفير برامج تدريبية متخصصة لمنتسبيها.					
41	تفتقر المديرية إلى إستراتيجية واضحة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الكوادر.					
42	تفتقر المديرية إلى الموارد المالية الكافية لتطوير مهارات منتسبيها.					
43	تفتقر المديرية إلى بنية تحتية تكنولوجية متطورة.					
44	يقل تقدير جهود المنتسبين في المديرية، مما يؤثر على معنوياتهم.					
45	تواجه مديرية الدفاع المدني صعوبات في استقطاب الكفاءات المؤهلة.					

وشكراً على تعاونكم

ملحق (ب): أسماء المحكمين

أسم المحكم	الدرجة العلمية	مكان العمل
د. شاهر عبيد	أستاذ	جامعة القدس المفتوحة
د. سمير أبو زنيد	أستاذ مشارك	جامعة الخليل
د. عودة الله مشارقة	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. شبلي سويطي	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. طارق المبروك	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
د. محمود حجازي	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
د. هاشم رمضان	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
د. رائد عريقات	أستاذ مساعد	الجامعة العربية الأمريكية
د. عماد ولد علي	أستاذ مساعد	الجامعة العربية الأمريكية
د. محمد جعبري	أستاذ مساعد	جامعة الخليل
د. مهند عياش	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين التقنية-خضوري

ملحق (ت): كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University

Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238
Tel: 02/2976240 - 02/2956073
Fax: 02/2963738
Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu
Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238
هاتف: 02/2976240 - 02/2956073
فاكس: 02/2963738
بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu
بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ب /706/2025

التاريخ: 2025/02/18

سيادة اللواء العبد إبراهيم خليل المحترم

مدير عام الدفاع المدني

تحية وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه ي/تقوم الطالب/ة (كاظمة محمد جميل أحمد دريدي)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "إدارة الموارد البشرية التطبيقية" الموسومة بـ: (أثر إدارة رأس المال البشري في جودة أداء منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة وإجراء المقابلات وتوزيع أداة الدراسة على منتسبي جهاز الدفاع المدني وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

د. صلاح صبري

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف