

فاعلية إدارة رأس المال البشري في تحسين الفعالية التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية من فلسطين

زهير عطا محمد ماضي

إدارة الأعمال - دائرة (العلوم الإدارية) فلسطين - قطاع غزة

جامعة البطانة - السودان

Zohiermady1@gmail.com

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية إدارة رأس المال البشري في تحسين الفعالية التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية من فلسطين. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة لجميع البيانات والتي شملت (41) فقرة وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في (64) مؤسسة أهلية فاعلة، وبلغ عددهم (1905) موظفاً، فيما بلغت عينة الدراسة (240) مفردة، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وبنسبة استرداد بلغت (92%) وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة رأس المال البشري والفعالية التنظيمية، بلغت (0.717)، كما تبين أن فاعلية إدارة رأس المال البشري تفسّر (51.2%) من التباين في الفعالية التنظيمية، وترتفع هذه النسبة إلى (57.6%) عند إدخال الأبعاد مجتمعة. وأظهرت النتائج أن بُعدي جودة الخدمات المقدّمة وتقييم الأداء هما الأكثر تأثيراً في الفعالية التنظيمية، بينما لم يظهر للتدريب والتطوير والتحفيز أثر ذو دلالة إحصائية في النموذج المتعدد. وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز وضمان عدالته، وتحويل التدريب من نشاط موسمي إلى وظيفة مؤسسية دائمة، وتعزيز مشاركة الموظفين في تحديد أهدافهم الأدائية، وتبني منهجيات التخطيط الاستباقي، وبناء نظام مؤسسي لقياس رضا المستفيدين.

الكلمات المفتاحية: فاعلية إدارة رأس المال البشري، الفعالية التنظيمية، مؤسسات المجتمع المدني، قطاع غزة.

The Effectiveness of Human Capital Management in Improving Organizational Effectiveness among Civil Society Organizations in the Southern Governorates of Palestine

Zuhair Ata Mohammed

Business Administration Palestine – Gaza

Al-Butana University - Sudan

Zohiermady1@gmail.com

Abstract:

This study aimed to identify the effectiveness of human capital management in improving organizational effectiveness among civil society organizations in the southern governorates of Palestine. The researcher adopted the descriptive-analytical method, using a questionnaire as a tool for collecting data, comprising (41) items. The study population consisted of employees in (64) active civil organizations, totaling (1905) employees, while the study sample amounted to (240) individuals, selected by simple random sampling, with a response rate of (92%). The study found a strong positive statistically significant correlation between the effectiveness of human capital management and organizational effectiveness, reaching (0.717). It was also found that the effectiveness of human capital management explains (51.2%) of the variance in organizational effectiveness, rising to (57.6%) when the dimensions are combined. The results showed that the dimensions of quality of services provided and performance evaluation are the most influential on organizational effectiveness, while training, development, and motivation showed no statistically significant effect in the multiple model. The study recommended the necessity of reviewing the incentive system and ensuring its fairness, transforming training from a seasonal activity into a permanent institutional function, enhancing employee participation in setting their performance goals, adopting proactive planning methodologies, and building an institutional system for measuring beneficiary satisfaction.

Keywords: Human Capital Management, Organizational Effectiveness, Civil Society Organizations, Gaza Strip.

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة:

يُمثل رأس المال البشري حجر الزاوية في بنية الميزة التنافسية للمنظمات والدول على حد سواء، حيث يتجاوز كونه مجرد مورد تشغيلي ليصبح محركاً جوهرياً للقيمة. يتجلى هذا المورد في الرصيد المعرفي والكفاءات الفنية والخبرات التراكمية، إلى جانب السمات السلوكية والتفكيرية التي يخزنها الأفراد، وهي أصول غير ملموسة قابلة للتنمية عبر منظومة متكاملة من التعليم النوعي، والتدريب الاستراتيجي، والتنمية المهنية المستدامة، وفي سياق المتغيرات الاقتصادية الكلية، والتسارع التقني غير المسبوق، لم يعد الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية خياراً هامشياً، بل أصبح شرطاً لازماً لتأمين البقاء والقدرة على المنافسة، وذلك وفقاً لما تطرحه المدارس المعاصرة في اقتصاديات المعرفة ونظرية الموارد القائمة على الكفاءة. فالأدبيات البحثية الراهنة تؤكد وجود علاقة طردية بين مستوى الاستثمار في تنمية المهارات المعرفية والفنية للقوى العاملة، وبين كل من: المرونة التنظيمية في مواجهة الاضطرابات البيئية، وكفاءة تخصيص الموارد المالية والتشغيلية، فضلاً عن تحقيق معدلات نمو اقتصادي تتسم بالاستدامة والإدماج الاجتماعي، وبناء عليه ومن هذا المنطلق، ي العنصر البشري هو المعادل الموضوعي لنجاح المؤسسات واستمراريتها؛ لأنه الوحيد القادر على إحداث النقلة النوعية في الأداء، وتحويل المدخلات المادية إلى مخرجات ابتكارية ذات قيمة مضافة، وهو ما يُرسخ مقولة أن استدامة المنظمة تبدأ وتنتهي بقدرتها على استقطاب وصيانة وتطوير طاقاتها البشرية حسب ما أشارت دراسة شلبي (2024) هذا وبناء عليه فإنه يُعد رأس المال البشري من الأصول الاستراتيجية في المؤسسات والدول، حيث يتمثل في المعارف والمهارات والخبرات والخصائص التي يمتلكها الأفراد، والتي يمكن تسميتها من خلال التعليم والتدريب والتطوير المستمر، بما يسهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء وتعزيز الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة. وفي التحولات الاقتصادية والرقمية المتسارعة،

أصبح الاستثمار في رأس المال البشري ضرورة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تؤكد الأدبيات الحديثة أن تنمية الكفاءات البشرية تسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي، مما يجعل العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات واستدامتها حسب ما اشارت دراسة سعود (2025)) ومما جاء أعلاه، فإنه تتبع أهمية رأس المال البشري من كونه المحرك الرئيس للإنتاجية والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية، إذ يمثل المورد الذي يمتلك القدرة على توظيف الموارد المادية والتكنولوجية بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة. كما يسهم الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب وتنمية المهارات في رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتعزيز القدرة على الإبداع والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. وفي اقتصاد المعرفة والتحول الرقمي، أصبح رأس المال البشري أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنمو الاقتصادي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى الابتكار المؤسسي، ودعم استدامة الأداء على المدى الطويل، الأمر الذي يجعل الاستثمار فيه خياراً استراتيجياً للمؤسسات والدول الساعية إلى تحقيق التنمية الشاملة شنيشل ومحمد (2024) ومما سبق ففي المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، وما يرافقها من تحديات اقتصادية وسياسية واجتماعية، أصبحت فاعلية إدارة رأس المال البشري من أبرز المرتكزات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. فلم يعد العنصر البشري مجرد مورد تشغيلي، بل أصبح يمثل أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تسهم في بناء الميزة التنافسية، ودعم الابتكار، وتحسين الأداء المؤسسي كما وتعمل على تعزيز البقاء المؤسساتي حسب ما ذكرت دراسة (Hane, Weijman, Bergström & Henning (2026 ولا سيما في البيئات التي تتسم بعدم الاستقرار وارتفاع مستويات المخاطر. وتزداد أهمية فاعلية إدارة رأس المال البشري في المؤسسات العاملة ضمن بيئات الأزمات والصراعات، حيث تواجه هذه المؤسسات تحديات استثنائية تفرض عليها تطوير سياسات وممارسات إدارية مرنة تضمن المحافظة على كفاءة العاملين، وتعزيز قدرتهم على

الاستجابة للظروف الطارئة، ويُمثل رأس المال البشري الرصيد المعرفي والمهاري والخبراتي الذي يمتلكه الأفراد، وهو يُعد المحرك الأساسي للميزة التنافسية المستدامة في المنظمات المعاصرة. وقد تطور مفهوم رأس المال البشري ليتجاوز كونه مجرد مورد إنتاجي، ليصبح أداة استراتيجية تعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التحولات التكنولوجية المتسارعة كما أشار (Osorio and other, 2025) حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تنمية كفاءاتها البشرية تحقق معدلات بقاء واستمرارية أعلى مقارنة بغيرها. كما تؤكد الأدبيات المعاصرة أن الاستثمار في تنمية المهارات المعرفية والسلوكية يُسهم في رفع جودة التوظيف وتحسين الإنتاجية، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات في أسواق العمل الديناميكية، وفي التحديات الراهنة مثل تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، بات الاستثمار في رأس المال البشري ضرورة حتمية لضمان المرونة التنظيمية والابتكار المستدام، حيث يُعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات واستمراريتها في بيئات الأعمال المتغيرة (Hane-Weijman et al., 2026) هذا وتُعد مؤسسات المجتمع المدني في قطاع غزة من أكثر المؤسسات تأثراً بهذه الظروف، نظراً للدور الحيوي الذي تضطلع به في تقديم الخدمات الإنسانية والإغاثية والتنمية، ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين فاعلية إدارة رأس المال البشري والفعالية التنظيمية في مؤسسات المجتمع المدني بقطاع غزة خلال حرب عام 2023، وتحليل مدى إسهام ممارسات فاعلية إدارة رأس المال البشري في دعم الأداء المؤسسي واستمرارية تقديم الخدمات وبناء عليه فإن الدراسة تسعى الدراسة إلى الإجابة على سؤال محوري: ما فاعلية إدارة رأس المال البشري في تحسين الفعالية التنظيمية لدى منظمات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية من فلسطين؟

ثانياً: مشكلة الدراسة وتسؤلاتها:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تزايداً في حدة الأزمات الإنسانية والنزاعات المسلحة، الأمر الذي فرض تحديات غير مسبقة أمام المؤسسات بمختلف أنواعها، ولا سيما منظمات

المجتمع المدني التي يقع على عاتقها تقديم الخدمات الإنسانية والإغاثية للفئات المتضررة. وفي مثل هذه البيئات، تبرز فاعلية إدارة رأس المال البشري باعتبارها أحد أهم العوامل المؤثرة في قدرة المؤسسة على المحافظة على استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها، إذ إن كفاءة العاملين، ومستوى تأهيلهم، وآليات استقطابهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم، تمثل الأساس الذي تستند إليه الفعالية التنظيمية في الظروف الاعتيادية والاستثنائية على حد سواء، وقد أكدت العديد من الدراسات أن فاعلية إدارة رأس المال البشري تؤدي دوراً جوهرياً في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين الفعالية التنظيمية. فقد توصلت دراسة Al-Omari and Alshurideh (2022) إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات فاعلية إدارة رأس المال البشري في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية. كما بينت دراسة (Nawaz et al (2023 أن الاستثمار في رأس المال البشري يسهم بصورة مباشرة في تعزيز المرونة التنظيمية، ورفع جودة الخدمات، وزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات، تمثلت في استشهاد وإصابة عدد من العاملين، والنزوح القسري، وتعطل بيئة العمل، والانقطاع المتكرر لوسائل الاتصال والطاقة، والضغوط النفسية والمهنية، وصعوبة تنفيذ برامج التدريب والتطوير، فضلاً عن تراجع فرص استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها. كما انعكست هذه الظروف على قدرة المؤسسات على إدارة مواردها البشرية بكفاءة، الأمر الذي قد يؤثر في مستوى الفعالية التنظيمية، وفي قدرتها على الاستجابة السريعة للاحتياجات الإنسانية المتزايدة خلال فترة الحرب، وانطلاقاً من ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في وجود حاجة علمية وعملية إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين فاعلية إدارة رأس المال البشري في تحسين الفعالية التنظيمية لدى منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة خلال حرب عام 2023، كما تسعى الدراسة إلى تحديد التحديات التي واجهت إدارات الموارد البشرية خلال هذه الفترة، واستجلاء مدى انعكاسها على قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الإنسانية والتنمية فقد تمثل السؤال الرئيسي: ما فاعلية إدارة رأس المال البشري في تحسين الفعالية التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية من فلسطين؟.

الأسئلة الفرعية:

1. ما واقع ممارسات فاعلية إدارة رأس المال البشري في تحسين الفعالية التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع المدني بقطاع غزة خلال حرب (2023) لدى المحافظات الجنوبية من فلسطين؟
2. ما مستوى جودة الخدمات المقدمة لدى منظمات المجتمع المدني لدى عنصر راس المال البشري خلال حرب (2023) لدى المحافظات الجنوبية من فلسطين؟
3. ما واقع ممارسات رأس المال البشري في تحسين الفعالية التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية خلال حرب 2023م والتي تعزى للعوامل التحكيمية (الجنس، المؤهل العلمي، الخدمة، العمر)؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من تناولها لموضوع يجمع بين متغيرين يحظيان باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، وهما رأس المال البشري والفعالية التنظيمية، في سياق استثنائي يتمثل في بيئة الحرب والنزاعات المسلحة. ومن المتوقع أن تسهم الدراسة في توسيع المعرفة العلمية المتعلقة بدور رأس المال البشري في تعزيز قدرة منظمات المجتمع المدني على المحافظة على مستوى أدائها التنظيمي في الظروف الطارئة، كما تضيف بعداً معرفياً جديداً للأدبيات العربية من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرين في البيئة الفلسطينية، التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسات الميدانية التي تعكس خصوصيتها الإنسانية والتنظيمية. كذلك، يمكن أن تشكل نتائج الدراسة أساساً علمياً تستند إليه الدراسات المستقبلية المهمة بفاعلية إدارة رأس المال البشري في المؤسسات العاملة في البيئات الهشة والمتأثرة بالأزمات.

الأهمية التطبيقية: تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير السياسات والممارسات الإدارية المتعلقة بفاعلية إدارة رأس المال البشري داخل منظمات المجتمع المدني، بما يعزز قدرتها على الاستجابة للظروف الاستثنائية والمحافظة

على مستوى الفعالية التنظيمية خلال الأزمات. كما توفر الدراسة مؤشرات عملية تساعد القيادات الإدارية ومنتخذي القرار في تشخيص جوانب القوة والقصور في إدارة الموارد البشرية، وتوجيه جهود التطوير نحو مجالات الاستقطاب، وتنمية القدرات، والتحفيز، والاحتفاظ بالكفاءات، بما يرفع من كفاءة الأداء المؤسسي ويعزز استمرارية تقديم الخدمات الإنسانية والتنمية. ومن شأن النتائج والتوصيات التي ستتوصل إليها الدراسة أن تساهم في دعم خطط بناء القدرات المؤسسية، وتطوير برامج فاعلية إدارة رأس المال البشري بما يتلاءم مع طبيعة العمل في بيئات النزاعات والكوارث، وبما يعزز جاهزية منظمات المجتمع المدني لمواجهة الأزمات المستقبلية بكفاءة وفاعلية كما تعد فهماً معمقاً للواقع الفعلي لفاعلية إدارة رأس المال البشري في مؤسسات المجتمع المدني خلال الأزمات، وتُساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في الممارسات الإدارية الحالية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصورة رئيسة إلى التعرف على فاعلية إدارة رأس المال البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية من فلسطين خلال حرب عام 2023، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى واقع ممارسات فاعلية إدارة رأس المال البشري لدى منظمات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية من فلسطين خلال حرب عام 2023، من خلال دراسة وظائفها الرئيسية المتمثلة في (الاستقطاب، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء)
2. قياس مستوى الفعالية التنظيمية لدى منظمات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية من فلسطين خلال حرب عام 2023، في ضوء قدرتها على تحقيق أهدافها، واستمرارية تقديم خدماتها، والتكيف مع الظروف الاستثنائية التي فرضتها الحرب.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد فاعلية إدارة رأس المال البشري وبين الفعالية التنظيمية لدى منظمات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية من فلسطين خلال حرب عام 2023، وتحديد مدى إسهام كل بعد من أبعاد فاعلية إدارة رأس المال البشري في تعزيز الفعالية التنظيمية.

خامساً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية إدارة رأس المال البشري (الاستقطاب، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) وبين الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية خلال حرب 2023م بالمحافظات الجنوبية من فلسطين؟

الفرضيات الفرعية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (رأس المال البشري) وبين الفعالية التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية خلال حرب 2023م بالمحافظات الجنوبية من فلسطين؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية رأس المال البشري وبين الفعالية التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية خلال حرب والتي تعزى للعوامل التحكيمية (الجنس، المؤهل العلمي، الخدمة، العمر)؟

سادساً: منهجية الدراسة:

استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعدّ من أنسب المناهج العلمية لدراسة الظواهر الإدارية والإنسانية وتحليل العلاقات بين المتغيرات. ويهدف هذا المنهج إلى وصف الواقع القائم لفاعلية إدارة رأس المال البشري في مؤسسات المجتمع المدني بقطاع غزة خلال حرب 2023، وتحليل أثر هذه الإدارة على الفعالية التنظيمية.

سابعاً: حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: فاعلية إدارة رأس المال البشري وأثرها في تحسين الفعالية التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع المدني للمحافظات الجنوبية من فلسطين.

الحدود الزمانية: بداية الحرب من السابع من أكتوبر (2023: 2025) على المحافظات الجنوبية لقطاع غزة.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة، والتي واصلت نشاطها خلال الحرب، مما يعني أن نتائج الدراسة تعكس واقع هذه المؤسسات فقط دون غيرها من المؤسسات الحكومية أو الخاصة طبقاً لمعلومات وزارة الداخلية ودائرة الإحصاء الفلسطيني.

الحدود البشرية: هم العاملون لدى منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية من فلسطين برتبة اشرافية او بدون رتبة اشرافية بالمحافظات الجنوبية.

ثامناً: مصطلحات الدراسة:

المصطلحات العلمية:

فاعلية إدارة رأس المال البشري: هي المدخل الإداري الذي يركز على تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وخبراتهم واستثمارها بصورة استراتيجية، من خلال ممارسات متكاملة تشمل الاستقطاب، والتدريب، وإدارة الأداء، والتحفيز، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز القيمة التي يضيفها المورد البشري للمؤسسة

Kiran et al.(2022).

الفعالية التنظيمية: تُعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، مع المحافظة على كفاءة استخدام مواردها، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتحقيق نتائج مستدامة تعكس جودة الأداء المؤسسي ونجاح المنظمة في أداء رسالتها على المدى القصير والطويل. (Ali et al, (2022)

المرونة التنظيمية: هي قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات والظروف الطارئة من خلال تعديل هياكلها وإجراءاتها وتخصيص مواردها بما يضمن استمرارية العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة، مع المحافظة على قدرتها على التكيف مع البيئات المتغيرة وتقليل آثار

الأزمات (Mahmood et al, (2022)

المصطلحات الإجرائية:

فاعلية إدارة رأس المال البشري: هي جميع الممارسات التي تتبناها منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية من فلسطين لتنظيم وإدارة العاملين لديها خلال حرب عام 2023، بهدف الاستفادة من معارفهم وخبراتهم وقدراتهم في المحافظة على استمرارية العمل وتحسين مستوى الأداء المؤسسي. وتشمل هذه الممارسات الاستقطاب، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء، والاحتفاظ بالعاملين، ويُعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث في أداة الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

نظرة عامة عن تطور رأس المال البشري:

تعايش كافة المنظمات المعاصرة مشكلات كبيرة وتحديات جسيمة، تتمثل في انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف ونقص الموارد، إضافة إلى تواضع مستوى مهارات الموارد البشرية الذي لا يتناسب مع احتياجات سوق العمل، وذلك نتيجة التغير المتسارع الذي تعايشه أسواق العمل خاصة تلك المبنية بشكل كلي أو جزئي على التكنولوجيا ومنتجاتها المتنوعة، ولأن المورد البشري هو شريان الحياة لكافة الموارد الأخرى، كان لازماً على المنظمات أن تولي هذا المورد اهتماماً استثنائياً حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المرجوة حسب ما أشارت دراسة (أبو داود، 2024: 27) ومع دخول العالم عقد التسعينيات من القرن الماضي، وبداية ظهور ملامح اقتصاد المعرفة الجديد، انتشر استخدام مفهوم رأس المال البشري بشكل واسع جداً في الأدبيات الاقتصادية والإدارية، وأصبح هذا المفهوم يحتل موقع الصدارة في الدراسات والأبحاث المتعلقة بالتنمية الاقتصادية. ذلك لأن أسس وقواعد الاقتصاد الجديد لم تعد قائمة على المقومات التقليدية المتمثلة في الممتلكات المادية من أراضٍ ومبانٍ وآلات ومعدات، ولا حتى على الموارد المالية والاستثمارات الرأسمالية التقليدية، بل تجاوزتها إلى جميع الموارد غير المادية وغير المنظورة التي يتمتع بها الأفراد والمؤسسات على حد سواء،

كالمعرفة والابتكار والإبداع والثقافة التنظيمية والولاء المؤسسي والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

مفاهيم الفعالية التنظيمية:

يُعد مفهوم الفعالية من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات، وقد اختلفت تعريفاته تبعاً لاختلاف المنظور الذي تبناه الباحثون في تفسيره. فقد ارتبط مفهوم الفعالية لدى بعض الباحثين بمدى القدرة على اختيار الأهداف الصحيحة وتحقيقها، في حين ركز آخرون على عنصر الزمن والأسلوب الملائم لتنفيذ الأعمال حسب دراسة (شريف، 1997:39) إذ عُرِفَتْ بأنها السلوك الذي تُبذل من خلاله الجهود والطاقات بما يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة يمكن ملاحظتها وقياسها (ثوريان، 2000:86). ومن ناحية أخرى، ينظر إليها بوصفها مدى ملاءمة العناصر والموارد المستخدمة لتحقيق النتائج والأهداف المنشودة بكفاءة وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن الفعالية تمثل قدرة المنظمة أو الفرد على تحقيق الأهداف المحددة من خلال توظيف الموارد والإمكانات المتاحة بالشكل المناسب، بما يضمن الوصول إلى النتائج المرجوة في الوقت والأسلوب الملائمين، الأمر الذي يجعلها مؤشراً رئيساً للحكم على نجاح الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية حسب ما ذكرته دراسة (سلاطينية، 2013:13)

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (رأس المال البشري)

1. دراسة (صغور، 2025) بعنوان: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ضمن مرحلة التعليم العالي في تحديات اقتصاد المعرفة - دراسة حالة الجزائر - هدفت الدراسة إلى بيان أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في مرحلة التعليم العالي في متطلبات اقتصاد المعرفة في الجزائر، من خلال تحليل واقع الاستثمار في التعليم العالي ومدى إسهامه في دعم النمو الاقتصادي وتحسين مخرجات التعليم. وتمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن مدى كفاءة الاستثمار في التعليم العالي في تكوين رأس المال البشري، ومدى قدرته على تعزيز النمو الاقتصادي وتلبية متطلبات اقتصاد المعرفة في الجزائر. واعتمدت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب المنهج القياسي باستخدام نموذج الانحدار الذاتي للفجوات الزمنية الموزعة (ARDL) لتحليل بيانات الفترة (1974-2021). **وتوصلت الدراسة إلى أن الاستثمار في التعليم العالي من خلال تنمية رأس المال البشري يترك أثراً إيجابياً طويل الأجل في النمو الاقتصادي، إلا أنه لا يمثل العامل الحاسم في تفسير النمو الاقتصادي. كما أظهرت النتائج وجود عدد من التحديات التي تحد من كفاءة الاستثمار في التعليم العالي، من أبرزها ارتفاع معدلات الرسوب، وضعف الكفاءة الداخلية والخارجية للتكوين، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة توجيه سياسات الإنفاق على التعليم العالي نحو تحسين جودة العملية التعليمية ومخرجاتها.**

2. دراسة (Kashkarov, 2025) بعنوان: مقالات حول رأس المال البشري في عدم المساواة والتغيير التكنولوجي، **هدفت** هذه الدراسة الى تحليل مقالات رأس المال البشري في عدم المساواة والتغيير التكنولوجي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الكمي (القياسي) وتناولت استخدامات الدراسة (CPS, NLSY79) حيث تمثل مجتمع الدراسة بتحليل محتوى ثلاث منصات أمريكية تمثلت من عام (1940: 2000م) حيث تمثل تحليل المحتوى، فيما تمثلت مشكلة الدراسة في التطرق إلى العيوب والقصور في البيانات الفردية لرأس المال البشري في المنصات المذكورة لدى السوق الأمريكي، فيما كانت العينات القصدية المتمثلة في البيانات الفردية للمقالات المذكورة بالمنصات، وقد خرجت الدراسة بأهم **النتائج** بفقدان بيانات الأفراد لرأس المال البشري للمسارات البديلة وتناولت الدراسة أهم **توصياتها** وهي تعزيز التعليم المستدام للمنصات المذكورة، وتعزيز العنصر البشري المرتبط في البيانات الفردية للأفراد، وصل المهارات الخاصة بهم، والخاصة بالفئات العمرية.

3. دراسة (وسيلة، 2025) بعنوان: دور رأس المال البشري في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: إشارة إلى حالة الجزائر في مؤشرات دولية. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة. **هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تنفيذ المحاور الواردة في الأجندة العالمية 2030. وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: "ما مدى مساهمة رأس المال البشري**

في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجزائر في الأجندة العالمية 2030؟" حيث تم اعتماد المنهجين الوصفي والتحليلي لتحديد الإطار النظري للمتغيرين، وربط العلاقة بينهما، وتحليل حالة الجزائر، وبناء على المعطيات الواردة في بعض التقارير الدولية فقد كان مجتمع الدراسة " البيانات الدولية من البنك الدولي، حيث توصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن الجزائر تحقق نتائج جيدة نسبياً في مستوى التقدم في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة وعلى مستوى التنمية البشرية، وذلك بمراتب جد متقدمة عربياً وإفريقياً، إلا أنها لا تزال تواجه العديد من التحديات الواجب التعامل معها جيداً، للحفاظ على المكتسبات الحالية مثل التحقيق التام لهدف القضاء على الفقر والعدالة والشمول، مع تحقيق مزيد من التقدم في باقي المحاور والأهداف، منها الصحة والتعليم اللذان سجلا معدلات قاربت وتجاوزت 70%، مع تسجيل أقل نسبة تقدم مرتبطة بالمساواة بين الجنسين والابتكار. وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة تكثيف الجهود الفعالة في هذا المجال.

المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع " الفعالية التنظيمية"

4. دراسة (Alameddine, 2025) بعنوان: أثر أساليب الأداء التنظيمي المدرك والفعالية التنظيمية: الدور الوسيط لثقافة الابتكار في القطاع الصناعي اللبناني.

Effect of Leadership Styles on Perceived Organizational Performance and Organizational Effectiveness: The Mediation Role of Innovation Culture in the Lebanese Industrial Sector.

هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط الذي تؤديه ثقافة الابتكار في العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) من جهة، وبين الأداء التنظيمي المدرك والفعالية التنظيمية من جهة أخرى، وذلك في القطاع الصناعي اللبناني. وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: "ما أثر أساليب القيادة في الأداء التنظيمي المدرك والفعالية التنظيمية من خلال الدور الوسيط لثقافة الابتكار في القطاع الصناعي اللبناني؟ واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الاستنتاجي، حيث تم تطبيقها على عينة تألفت من (384) موظفاً من العاملين في المديرية العامة للجمارك اللبنانية، حيث تمثل هذه العينة مجتمعاً أوسع هو القطاع الصناعي اللبناني الذي يضم أكثر من (4,700) شركة، ويعمل فيه نحو

(318,000) موظف، بما يشكل نحو 8% من الناتج المحلي الإجمالي (ما يعادل 4.2 مليار دولار أمريكي)، ويوفر فرص عمل لنحو 20% من القوى العاملة المحلية. وتوصلت الدراسة إلى أن متغيرات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية التي تم تحليلها في هذا البحث تمتلك القدرة على تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار بشكل ملحوظ، وعلى تحسين الأداء والفعالية التنظيميين على المدى الطويل، كما برزت ثقافة الابتكار بوصفها عاملاً رئيسياً مساهماً، ومتغيراً وسيطاً في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، إذ تعمل على تشكيل الأداء التنظيمي المدرك والفعالية التنظيمية وتعزيز استقرارهما. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسات الصناعية اللبنانية، والاستثمار في تطوير أنماط القيادة التحويلية والتبادلية، لما لها من أثر كبير في تعزيز مستويات الأداء والفعالية.

5. **دراسة (المطيري، 2025) بعنوان:** دور ممارسة الرقابة التنظيمية في تعزيز فاعلية إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلّيات جامعة شقراء. **هدفت الدراسة** إلى تحليل دور ممارسة الرقابة التنظيمية (الفعالية التنظيمية) في تعزيز فاعلية إدارة التغيير من منظور أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة شقراء. **وتمثلت مشكلة الدراسة** في التساؤل الرئيسي التالي: "ما دور ممارسة الرقابة التنظيمية في تعزيز فاعلية إدارة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة شقراء؟"، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شمل مجتمع الدراسة (300) عضو هيئة تدريس من كليات الجامعة في الدوامي، وتم تطبيق أسلوب الحصر الشامل وتوزيع أداة البحث على جميع أفراد المجتمع، وتم استرجاع (285) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد بلغت (853%). **وتوصلت الدراسة** إلى أن الأبعاد الكلية للرقابة التنظيمية متوفرة في الجامعة بنسبة (83.64%) بدرجة كبيرة، وأن فاعلية إدارة التغيير بلغت (83.07%) بدرجة عالية جداً، **وأوصت الدراسة** إدارة جامعة شقراء بضرورة تطوير ممارسة الرقابة التنظيمية بما يتواءم مع التطورات المتسارعة، واستكشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ومعالجة المعلومات المرتبطة بالأحداث المستجدة، وإعادة تشكيل الموارد وفقاً لمستجدات

البيئة في الوقت المناسب، إلى جانب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لتقييم أثر الرشاقة التنظيمية على جوانب أخرى من الأداء المؤسسي في الجامعة.

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ نظراً لملائمته لطبيعة الظواهر المبحوثة في مجالات العلوم الإدارية والإنسانية التي تتأثر بالاتجاهات والميول الفردية. وتبرز أهمية هذا المنهج في قدرته على توصيف الظاهرة محل الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات المجتمع المدني الفاعلة والمسجلة رسمياً في المحافظات الجنوبية الفلسطينية (قطاع غزة)، والتي واصلت نشاطها خلال حرب 2023. ونظراً للتغيرات الجوهرية التي فرضتها الحرب على البنية المؤسسية لهذه المنظمات، حدد الباحث المؤسسات المشمولة بالدراسة بطريقة قصدية، فاقصرت على المؤسسات التي ما زالت تملك مقرات فاعلة وقدرة تشغيلية مستمرة على الأرض، وعددها (64) مؤسسة أهلية محلية، وفقاً لتحديثات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (2026) وتقارير مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. واعتمد اختيار هذه المؤسسات على محكّين يضمنان وجود ممارسات فعلية لفاعلية إدارة رأس المال البشري يمكن قياسها:

صدق وثبات الاستبانة: يشير صدق المحتوى إلى درجة تمثيل فقرات الاستبانة للجوانب التي صُممت لقياسها، ومدى شمولها لأبعاد متغيرات الدراسة بالصورة التي عرضتها الأدبيات النظرية والدراسات السابقة. ويُستدل عليه عادةً من آراء المختصين في مجال الدراسة، فاتفقهم على ملاءمة الفقرات ووضوحها دليل على أن الأداة تقيس ما أعدت لقياسه (Sekaran & Bougie, 2016) وقد أعدت الاستبانة في صورتها الأولية استناداً إلى الإطار النظري وعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، ثم عُرضت على ثمانية محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والسودانية، وطلب منهم

تقييم كل فقرة من حيث انتمائها للبعد الذي أدرجت تحته، ووضوح صياغتها، وملاءمتها لمجتمع الدراسة، مع اقتراح ما يرويه مناسباً من إضافة أو حذف. وبناءً على ملاحظات المحكمين أجريت التعديلات المطلوبة على صياغة بعض الفقرات.

الصدق البنائي: يُقصد بالصدق البنائي مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه، بما يؤكد أن الأبعاد تنتظم فعلياً تحت البناء النظري المقترض. وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (1) إلى أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (فاعلية إدارة رأس المال البشري) والدرجة الكلية له جاءت موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، إذ تراوحت بين (0.846) لبعد "تقييم الأداء" و(0.726) لبعد "جودة الخدمات المقدمة". وتدل هذه النتائج على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق البنائي، وعلى انتظام أبعادها تحت المتغير الرئيس للمستقل على النحو الذي افترضه نموذج الدراسة.

جدول (1): يوضح نتائج الصدق البنائي

رقم	البعد	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
1	البعد الأول: الاستقطاب	**0.775	0.000	دالة إحصائية
2	البعد الثاني: التدريب والتطوير	**0.784	0.000	
3	البعد الثالث: التحفيز	**0.841	0.000	
4	البعد الرابع: تقييم الأداء	**0.846	0.000	
5	البعد الخامس: جودة الخدمات المقدمة	**0.726	0.000	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

ثبات أداة الدراسة:

الاتساق الداخلي: تم فحص الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، أما فقرات المتغير التابع فحُسب ارتباطها بالدرجة الكلية للمتغير، وذلك على بيانات عينة الدراسة البالغ عددها (240) مفردة. واعتمد في الحكم على اتساق الفقرة أن يكون معامل ارتباطها (00) فأكثر،

وأن يكون دالاً إحصائياً، استناداً إلى (Hair et al., 2019) و (Cristobal et al., 2007). وتُظهر نتائج الجدول رقم (2) أن معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة البالغ عددها (41) فقرة كانت جميعها موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ ، وامتدت قيمها من (0.585) إلى (0.866). وعلى صعيد أبعاد المتغير المستقل (فاعلية إدارة رأس المال البشري)، جاءت المعاملات في بُعد الاستقطاب بين (0.778) و (0.862)، وفي بُعد التدريب والتطوير بين (0.772) و (0.835)، وفي بُعد التحفيز بين (0.643) و (0.825)، وفي بُعد تقييم الأداء بين (0.625) و (0.824)، وفي بُعد جودة الخدمات المقدمة بين (0.608) و (0.866). وفي المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) جاءت بين (0.585) و (0.818).

الجدول (2): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

المتغير المستقل: فاعلية إدارة رأس المال البشري					
التدريب والتطوير			الاستقطاب		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	**0.772	الفقرة 1	0.000	**0.850	الفقرة 1
0.000	**0.835	الفقرة 2	0.000	**0.862	الفقرة 2
0.000	**0.835	الفقرة 3	0.000	**0.820	الفقرة 3
0.000	**0.811	الفقرة 4	0.000	**0.837	الفقرة 4
0.000	**0.782	الفقرة 5	0.000	**0.778	الفقرة 5
تقييم الأداء			التحفيز		
0.000	**0.811	الفقرة 1	0.000	**0.738	الفقرة 1
0.000	**0.824	الفقرة 2	0.000	**0.823	الفقرة 2
0.000	**0.735	الفقرة 3	0.000	**0.728	الفقرة 3
0.000	**0.625	الفقرة 4	0.000	**0.825	الفقرة 4
0.000	**0.753	الفقرة 5	0.000	**0.805	الفقرة 5
			0.000	**0.643	الفقرة 6
جودة الخدمات المقدمة					
0.000	**0.705	الفقرة 4	0.000	**0.817	الفقرة 1
0.000	**0.608	الفقرة 5	0.000	**0.851	الفقرة 2
			0.000	**0.866	الفقرة 3
المتغير التابع: الفعالية التنظيمية					
0.000	**0.759	الفقرة 9	0.000	**0.682	الفقرة 1
0.000	**0.695	الفقرة 10	0.000	**0.603	الفقرة 2
0.000	**0.818	الفقرة 11	0.000	**0.750	الفقرة 3

تم الاستلام في : 2026/09/20 تم القبول في: 2026/10/10 تم النشر في : 2026/10/13

www.doi.org/10.62341/HCSJ

الفقرة 4	**0.725	0.000	الفقرة 12	**0.664	0.000
الفقرة 5	**0.791	0.000	الفقرة 13	**0.774	0.000
الفقرة 6	**0.768	0.000	الفقرة 14	**0.734	0.000
الفقرة 7	**0.658	0.000	الفقرة 15	**0.782	0.000
الفقرة 8	**0.585	0.000			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

كرونباخ ألفا وماكدونالد أوميغا:

لقياس ثبات أداة الدراسة، اعتمد على معاملين: ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وأوميغا ماكدونالد (McDonald's Omega)، ويعبر كل منهما عن مدى اتساق إجابات أفراد العينة على فقرات المقياس. ويختلف معامل أوميغا عن ألفا في أنه لا يشترط أن تكون تشبعات الفقرات على العامل الذي تقيسه متساوية (McDonald, 1999). ويُقبل معامل الثبات عندما تكون قيمته (0.70) أو أكثر (Hair et al., 2019). وتبين نتائج الجدول رقم (3) أن قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي بلغت (0.958)، مقابل (0.958) لمعامل أوميغا. أما المتغير المستقل (فاعلية إدارة رأس المال البشري) فبلغ معامل ألفا له (0.937) ومعامل أوميغا (0.938)، وبلغ المعاملان للمتغير التابع (الفعالية التنظيمية) (0.934) و(0.936) على الترتيب. وعلى مستوى أبعاد المتغير المستقل، تراوحت قيم ألفا كرونباخ بين (0.807) لُبعد تقييم الأداء و(0.886) لُبعد الاستقطاب

جدول (3): يوضح نتائج كرونباخ ألفا وماكدونالد أوميغا

الوصف	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
البعد الأول: الاستقطاب	5	0.886
البعد الثاني: التدريب والتطوير	5	0.866
البعد الثالث: التحفيز	6	0.854
البعد الرابع: تقييم الأداء	5	0.807
البعد الخامس: جودة الخدمات المقدمة	5	0.833
المتغير المستقل ككل: فاعلية إدارة رأس المال البشري	26	0.937
المتغير التابع ككل: الفعالية التنظيمية	15	0.934
الدرجة الكلية للمقياس	41	0.958
الوصف	عدد الفقرات	ماكدونالد أوميغا
البعد الأول: الاستقطاب	5	0.888
البعد الثاني: التدريب والتطوير	5	0.867

تم الاستلام في : 2026/09/20 تم القبول في: 2026/10/10 تم النشر في : 2026/10/13

www.doi.org/10.62341/HCSJ

الوصف	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
البعد الثالث: التحفيز	6	0.859
البعد الرابع: تقييم الأداء	5	0.815
البعد الخامس: جودة الخدمات المقدمة	5	0.847
المتغير المستقل ككل: فاعلية إدارة رأس المال البشري	26	0.938
المتغير التابع ككل: الفعالية التنظيمية	15	0.936
الدرجة الكلية للمقياس	41	0.958

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد: يعرض هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ويناقشها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. ويبدأ بوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ثم يوضح المعيار المعتمد في تفسير المتوسطات الحسابية (مقياس المحك). وبعد ذلك يقدم تحليلاً وصفيًا لفقرات الاستبانة وأبعاد متغيريها، يبين اتجاهات إجابات المشاركين، وينتهي باختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، للإجابة عن تساؤلات الدراسة والحكم على فرضياتها.

الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية:

جدول (4): يوضح نتائج المتغيرات الشخصية (عدد المستجيبين=240)

المتغير			العدد	%	المتغير			العدد	%		
الجنس	ذكر	166	69.2	العمر	أقل من 25 سنة	11	4.6	المؤهل العلمي	25 - أقل من 35 سنة	53	22.1
	أنثى	74	30.8		35 - أقل من 45 سنة	61	25.4		45 سنة فأكثر	115	47.9
	دبلوم	18	7.5		أقل من 5 سنوات	44	18		5 - أقل من 10 سنوات	37	15.4
	بكالوريوس	127	52.9		10 - أقل من 15 سنة	32	13		15 سنة فأكثر	127	52.9
طبيعة العمل	ماجستير	54	22.5	سنوات الخبرة	مدير/قيادي	125	52.1	المستوى الوظيفي	مشرف	26	10.8
	دكتوراه	41	17.1		تدريسي/توعوي	17	7.1		موظف	58	24.2
	إداري	140	58		فني	9	3.8		أخرى	31	12.9
	ميداني/إغاثي	33	13.8		أخرى						

يتضح من الجدول رقم (4) أن الذكور يشكلون غالبية أفراد العينة بنسبة (69.2%)، مقابل (30.8%) للإناث. ويعكس ذلك طبيعة العمل الميداني والإداري في مؤسسات المجتمع المدني خلال الحرب، وما يرافقه من ظروف تنقل وأعباء ميدانية يتحملها الذكور الجزء الأكبر منها. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد جاء حملة البكالوريوس في المرتبة الأولى بنسبة (52.9%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (22.5%)، ثم حملة الدكتوراه بنسبة (17.1%)، وأخيراً حملة الدبلوم بنسبة (7.5%). ويعني ذلك أن (39.6%) من المستجيبين يحملون مؤهلاً عالياً، وهذا يزيد من قدرتهم على فهم فقرات الاستبانة والحكم عليها. وأما طبيعة العمل، فقد شكّل العاملون في الأعمال الإدارية الغالبية بنسبة (58%)، تلتهم فئة (أخرى) بنسبة (17.1%)، ثم العاملون في العمل الميداني/الإغاثي بنسبة (13.8%)، فالعمل التدريسي/التوعوي بنسبة (7.1%)، وأخيراً العمل الفني بنسبة (3.8%).

الإجابة على فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية إدارة رأس المال البشري والفعالية التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية خلال حرب 2023م". يتضح أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (فاعلية إدارة رأس المال البشري) ككل والمتغير التابع (الفعالية التنظيمية) بلغ (0.717) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، أي أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وبناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين فاعلية إدارة رأس المال البشري والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية خلال حرب 2023م، كما تُقبل الفرضيات الفرعية المتعلقة بالعلاقة بين كل بُعد من أبعاد فاعلية إدارة رأس المال البشري والفعالية التنظيمية.

تم الاستلام في : 2026/09/20 تم القبول في: 2026/10/10 تم النشر في : 2026/10/13

www.doi.org/10.62341/HCSJ

جدول (5): يوضح نتيجة العلاقة بين فاعلية إدارة رأس المال البشري والفعالية التنظيمية

التابع "الفعالية التنظيمية"			محاور الدراسة	
مستوى الدلالة	قيمة المعامل	العدد		
0.000	**0.545	240	البعد الأول: الاستقطاب	المستقل
0.000	**0.462		البعد الثاني: التدريب والتطوير	
0.000	**0.536		البعد الثالث: التحفيز	
0.000	**0.646		البعد الرابع: تقييم الأداء	
0.000	**0.682		البعد الخامس: جودة الخدمات المقدمة	
0.000	**0.717		المتغير المستقل ككل: فاعلية إدارة رأس المال البشري	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المتغير التابع " الفعالية التنظيمية "							
معنوية النموذج عند مستوى 0.05			Beta	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة طريقة التقدير	
النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	F					
النموذج الأول: فاعلية إدارة رأس المال البشري بأبعادها في تحسين الفعالية التنظيمية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد							
معنوي	0.000	65.804		0.000	0.668	الحد الثابت (a)	
				0.160	0.004	0.131	الاستقطاب
				0.023	0.693	0.020	التدريب والتطوير
				0.051	0.411	0.042	التحفيز
				0.273	0.000	0.264	تقييم الأداء
				0.415	0.000	062	جودة الخدمات المقدمة
النموذج الثاني: فاعلية إدارة رأس المال البشري في تحسين الفعالية التنظيمية باستخدام الانحدار الخطي البسيط							
معنوي	0.000	251.512		0.000	0.834	الحد الثابت (a)	
				0.717	0.000	0.780	فاعلية إدارة رأس المال البشري
ملاحظة: ** ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.01)، * ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.05)، وبلغ متوسط معامل تضخم التباين (VIF) (1.975) وهذه النتائج تشير الى عدم وجود مشكلة ازدواج خطي (معيار عدم وجود مشكلة هو ان تتراوح القيم ما بين (0-10)). وبهذه النتيجة يمكننا الاعتماد على نتائج النموذج وذلك لعدم وجود مشكلة ازدواج خطي بين المتغيرات، بينما بلغ متوسط درين واتسون (2.281) والتي تشير الى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي، إضافة الى التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال (Histogram).							
معامل التحديد المعدل للنموذج الأول: 57.6%							
معامل التحديد المعدل للنموذج الثاني: 51.2%							

الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية إدارة رأس المال البشري في تحسين الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية خلال حرب 2023م." لاختبار هذه الفرضية استُخدم الانحدار الخطي البسيط (النموذج الثاني)، وتشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي لفاعلية إدارة رأس المال البشري في تحسين الفعالية التنظيمية، إذ بلغ معامل الانحدار (B) 0.780 وهذا يعني أن زيادة مستوى فاعلية إدارة رأس المال البشري بمقدار درجة واحدة يقابلها زيادة في الفعالية التنظيمية بمقدار (0.780) درجة. وبلغ مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05). كما بلغت قيمة (F) للنموذج (251.512) بمستوى دلالة (0.000)، أي أن النموذج معنوي إحصائياً. وبلغ معامل التحديد المعدل (51.2%)، أي أن فاعلية إدارة رأس المال البشري تفسر (51.2%) من التباين في الفعالية التنظيمية، وتعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لفاعلية إدارة رأس المال البشري في تحسين الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية خلال حرب 2023م. وتشير النتائج إلى أن أبعاد فاعلية إدارة رأس المال البشري مجتمعة تفسر (57.6%) من التباين في الفعالية التنظيمية، وفق معامل التحديد المعدل، وتعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. وفيما يلي نتائج الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب في تحسين الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية خلال حرب 2023م." تشير النتائج الموضحة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاستقطاب في تحسين الفعالية التنظيمية، إذ بلغ معامل الانحدار (0.131)، وهذا يعني أن زيادة مستوى الاستقطاب بمقدار درجة واحدة يقابلها زيادة في الفعالية التنظيمية بمقدار (0.131) درجة، مع ثبات الأبعاد الأخرى. وبلغ مستوى الدلالة (0.004)، وهو أقل من (0.05). وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص " يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب في تحسين الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية خلال حرب 2023م" تشير نتائج النموذج الثاني إلى أن فاعلية إدارة رأس المال البشري ككل لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين الفعالية التنظيمية. وقد بلغ معامل الانحدار (0.780) (B) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05). وهذا المعامل يعني أن زيادة مستوى فاعلية إدارة رأس المال البشري بمقدار درجة واحدة يقابلها زيادة في الفعالية التنظيمية بمقدار (0.780) درجة، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. وبعبارة أخرى، فإن فاعلية إدارة رأس المال البشري ليست مجرد عامل مرتبط بالفعالية التنظيمية، بل هي عامل مؤثر فيها بشكل مباشر. وقد بلغت قيمة (F) للنموذج (251.512) بمستوى دلالة (0.000)، مما يعني أن النموذج ككل معنوي إحصائياً، وأن المتغير المستقل قادر على تفسير جزء معتبر من التباين في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير في تحسين الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية خلال حرب 2023م". تشير النتائج الموضحة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحسين الفعالية التنظيمية، في وجود الأبعاد الأخرى في النموذج، إذ بلغ معامل الانحدار (0.020) بمستوى دلالة (0.693)، وهو أكبر من (0.05). وبذلك تُرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للتدريب والتطوير في تحسين الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية خلال حرب 2023م حيث تشير النتائج إلى أن معامل الانحدار للتدريب والتطوير بلغ (0.020) بمستوى دلالة (0.693)، وهو أكبر من (0.05). وهذا يعني أن التدريب والتطوير، في وجود الأبعاد الأخرى في النموذج، لم يظهر له أثر ذو دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الفرعية الثانية ويرى الباحث أن رفض هذه الفرضية لا يعني أن التدريب والتطوير غير مهم، بل يعني أن أثره في الفعالية التنظيمية، في وجود الأبعاد الأخرى.

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز في تحسين الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية خلال حرب 2023م" تشير النتائج الموضحة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين الفعالية التنظيمية، في وجود الأبعاد الأخرى في النموذج، إذ بلغ معامل الانحدار (0.042) بمستوى دلالة (0.411)، وهو أكبر من (0.05). وبذلك تُرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز في تحسين الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية خلال حرب 2023م" حيث تشير النتائج إلى أن معامل الانحدار للتحفيز بلغ (0.042) بمستوى دلالة (0.411)، وهو أكبر من (0.05). وهذا يعني أن التحفيز، في وجود الأبعاد الأخرى في النموذج، لم يظهر له أثر ذو دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء في تحسين الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية خلال حرب 2023م" تشير النتائج الموضحة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تحسين الفعالية التنظيمية، إذ بلغ معامل الانحدار (0.264)، وهذا يعني أن زيادة مستوى تقييم الأداء بمقدار درجة واحدة يقابلها زيادة في الفعالية التنظيمية بمقدار (0.264) درجة، مع ثبات الأبعاد الأخرى. وبلغ مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05). وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء في تحسين الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية خلال حرب 2023م" حيث تشير النتائج إلى أن معامل الانحدار لتقييم الأداء بلغ (0.264) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05). وهذا يعني أن تقييم الأداء له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين الفعالية التنظيمية، وأن زيادة مستوى تقييم الأداء بمقدار درجة واحدة يقابلها زيادة في الفعالية التنظيمية بمقدار (0.264) درجة، مع ثبات الأبعاد الأخرى في

النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة. ويرى الباحث أن قبول هذه الفرضية يعكس حقيقة جوهرية في عمل مؤسسات المجتمع المدني بقطاع غزة خلال الحرب، وهي أن تقييم الأداء ليس مجرد إجراء روتيني أو إداري، بل هو أداة فعالة في تحسين الفعالية التنظيمية. فالمؤسسة التي تمتلك نظاماً موضوعياً لتقييم أداء العاملين. الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لجودة الخدمات المقدمة في تحسين الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية خلال حرب 2023م". تشير النتائج الموضحة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمات المقدمة في تحسين الفعالية التنظيمية، إذ بلغ معامل الانحدار (0.62)، وهذا يعني أن زيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة بمقدار درجة واحدة يقابلها زيادة في الفعالية التنظيمية بمقدار (0.62) درجة، مع ثبات الأبعاد الأخرى. وبلغ مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05). ويُعدّ هذا البعد الأعلى أثراً بين الأبعاد الخمسة، إذ بلغ معامل (Beta) المعياري له (0.415). وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لجودة الخدمات المقدمة في تحسين الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية لدى مؤسسات المجتمع المدني بالمحافظات الجنوبية خلال حرب 2023م".

النتائج والتوصيات ومقترحات الدراسة

نتائج الدراسة:

1. بلغ المتوسط الحسابي العام لفاعلية إدارة رأس المال البشري (3.72) من (5) بوزن نسبي (74.4%)، وهو يقع في فئة الموافقة المرتفعة، وجاء بُعد جودة الخدمات المقدمة في المرتبة الأولى، بينما حلّ بُعد التحفيز في المرتبة الأخيرة.
2. بلغ المتوسط الحسابي العام للفاعلية التنظيمية (3.74) من (5) بوزن نسبي (74.7%)، وهو يقع في فئة الموافقة المرتفعة، وجاءت (14) فقرة من أصل (15)

ضمن فئة الموافقة المرتفعة، وفقرة واحدة فقط ضمن فئة الموافقة المتوسطة وهي المتعلقة بالقدرة الاستباقية.

3. وُجدت علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة رأس المال البشري والفعالية التنظيمية بلغت (0.717)، وجاء بُعد جودة الخدمات المقدمة في المرتبة الأولى (0.682)، بينما حلّ بُعد التدريب والتطوير في المرتبة الأخيرة (0.462)

4. بلغ معامل الانحدار لفاعلية إدارة رأس المال البشري في الفعالية التنظيمية (0.780) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد المعدل (51.2%)، وارتفع إلى (57.6%) عند إدخال الأبعاد مجتمعة، حيث ظهر أن بُعدي جودة الخدمات المقدمة وتقييم الأداء فقط هما الأكثر تأثيراً.

5. أظهرت نتائج الفروق الديموغرافية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية إدارة رأس المال البشري تُعزى إلى طبيعة العمل والمستوى الوظيفي، وفي الفعالية التنظيمية تُعزى إلى طبيعة العمل والعمر والمستوى الوظيفي، بينما لم تظهر فروق تُعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.

توصيات الدراسة:

1. إعادة النظر في نظام الحوافز وضمان عدالته، وربطه بمعايير واضحة ومعلنة، وإشراك العاملين في وضع هذه المعايير، لأن فقرة عدالة نظام الحوافز حصلت على أدنى متوسط في بُعد التحفيز
2. تحويل التدريب من نشاط موسمي مرتبط بالمشاريع إلى وظيفة مؤسسية دائمة، من خلال إنشاء وحدات أو أقسام ثابتة للتدريب في الهيكل التنظيمي، مع تخصيص ميزانية سنوية لها.
3. تعزيز مشاركة الموظفين في تحديد أهدافهم الأدائية وآليات تقييمها، لأن فقرة المشاركة حصلت على أدنى متوسط في بُعد تقييم الأداء مما يشير إلى أن التقييم ما زال يُدار من الأعلى إلى الأسفل.

4. تبني منهجيات التخطيط الاستباقي مثل تحليل السيناريوهات وخطط الطوارئ، لأن فقرة القدرة الاستباقية على التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية حصلت على أدنى متوسط في الفعالية التنظيمية
5. بناء نظام مؤسسي منظم لقياس رضا المستفيدين، واستخدام نتائجه في تحسين تصميم البرامج والخدمات، لأن فقرة توفر آليات فعالة لقياس الرضا جاءت في المرتبة الأخيرة في بُعد جودة الخدمات المقدمة
- مقترحات الدراسة:

1. إنشاء وحدة مؤسسية للاستدامة البشرية في مؤسسات المجتمع المدني بقطاع غزة
2. بناء نظام متكامل للاستدامة البشرية قائم على ثلاثة أعمدة: الاستقطاب، والتحفيز، والاحتفاظ:

المراجع:

أولاً: قائمة المراجع العربية:

1. أبو داود، سلمى يوسف. (2024). *دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين في الكليات الجامعية بغزة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
2. ثوربان، ايفرام. (2000). *نظم دعم الإدارة: نظم دعم القرارات ونظم دعم الخبرة* (سرور علي إبراهيم سرور، مترجم؛ محمد يحيى عبد الرحمن، مراجع). دار المريخ
3. سعود، وسيلة. (2025). دور رأس المال البشري في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: إشارة إلى حالة الجزائر في مؤشرات دولية. *مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة*، 10*(1)، 602-627.
4. سلاطنية، بلقاسم، وبن تركي، أسماء، وقرشي، نجا. (2013). *الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي* . دار الفجر للنشر والتوزيع.
5. شريف، علي. (1997). *الإدارة المعاصرة* (ط. 2). الدار الجامعية.

6. شلبي، نعيم عبد الوهاب عبد اللطيف. (2024). الخدمة الاجتماعية وتحقيق الاستقرار المجتمعي لاستثمار رأس المال البشري في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. *المجلة العلمية المصرية للخدمة الاجتماعية، 2*(2)، 193-206.
<https://doi.org/10.21608/ales.2024.421317>
7. شنيشل، حسين صبحي، ومحمد، أحمد جاسم. (2024). تحليل العوامل المؤثرة في رأس المال البشري في العراق للمدة ما بعد 2003. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، 22*(82)، 259-271.
<https://doi.org/10.1272/ijes.v22i82.1128>
8. صغور، فريد. (2025). *أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ضمن مرحلة التعليم العالي في تحديات اقتصاد المعرفة: دراسة حالة الجزائر* [أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3]. <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/10235>
9. المطيري، محمد منور العقيلي. (2025). دور ممارسة الرقابة التنظيمية في تعزيز فاعلية إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلّيات جامعة شقراء. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4*(15)، 1532-1574.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

10. Alameddine, A. (2024). *Effect of leadership styles on perceived organizational performance and organizational effectiveness: The mediation role of innovation culture in the Lebanese industrial sector* [PhD thesis, Istanbul Okan University].
11. Ali, M. C., Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2022). Antecedents and measures of organizational effectiveness: A systematic review of literature. *Human Resource Management Review, 32*(4), 100915. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100915>
12. Al-Omari, Z., & Alshurideh, M. T. (2022). The impact of human capital management practices on organizational performance: The mediating role of organizational commitment.

- *International Journal of Data and Network Science, 6*(4), 1389–1400.
13. Hane-Weijman, E., Bergström, O., & Henning, M. (2026). Human capital resource strategies in times of technological change. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–28.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2026.2650422>
14. Kashkarov, D. (2025). *Essays on human capital, inequality and technological change* [PhD thesis, Charles University Prague, CERGE-EI]. <http://hdl.handle.net/20.500.11956/193934>
15. Kiran, V. S., Shanmugam, V., Raju, R. K., & Kanagasabapathy, J. R. (2022). Impact of human capital management on organizational performance with the mediation effect of human resource analytics. *International Journal of Professional Business Review*, 7*(3), e0667.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i3.0667>
16. Mahmood, N. S., Dawda, R. M. N., & Muhammad, J. A. (2022). The role of organizational flexibility in applying electronic human resource management practices. *Humanities Journal of University of Zakho*, 10*(4), 1090–1108.
<https://doi.org/10.26436/hjuoz.2022.10.4.1108>
17. Nawaz, M. A., Ahmad, N., Hussain, M. S., & Bhatti, M. A. (2023). Human capital and organizational resilience: The role of strategic human resource management in organizational effectiveness. *Sustainability*, 15*(3), 1–18.
18. Osorio-Londoño, A. A., Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernandez, G. (2025). Linking training with competitive strategy: The mediating role of human capital. *International Journal of Training and Development*, 29*(1), 74–93.