



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

القيادة والإدارة الاستراتيجية

أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الكفاءات المتميزة في جهاز
المخابرات العامة الفلسطيني

**The Impact of Human Resources Strategies on Developing
Distinguished Competencies For the Palestinian General
Intelligence Service**

إعداد:

خالد إبراهيم علي أبو زهرة

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025 م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

القيادة والإدارة الاستراتيجية

أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الكفاءات المتميزة في جهاز
المخابرات العامة الفلسطيني

**The Impact of Human Resources Strategies on Developing
Distinguished Competencies For the Palestinian General
Intelligence Service**

إعداد:

خالد إبراهيم علي أبو زهرة

إشراف:

د. عيسى سميرات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص القيادة
والإدارة الاستراتيجية من جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

2025 م

إجازة الرسالة

إجازة الرسالة

أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الكفاءات المتميزة في جهاز المخابرات العامة
الفلسطيني

**The Impact of Human Resources Strategies on Developing
Distinguished Competencies For the Palestinian General
Intelligence Service**

إعداد

خالد إبراهيم علي أبو زهرة

إشراف:

د. عيسى سميرات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في تاريخ 27-5-2025م.

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور عيسى سميرات	جامعة الخليل	مشرفاً ورئيساً
الدكتور زكي أبو زيادة	جامعة الاستقلال	ممتحناً خارجياً
الدكتور عطية مصلح	جامعة القدس المفتوحة	ممتحناً داخلياً

٤٧١
٩٠٤٥ ٦ - ٤٨

التفويض

أنا الموقع أدناه؛ خالد إبراهيم علي أبو زهرة أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقرارتها السارية المعمول بها المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي المرسومة ب: " أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الكفاءات المتميزة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني". وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

توقيع الطالب: خالد إبراهيم علي أبو زهرة

الرقم الجامعي: 03300101123204

التوقيع:.....

التاريخ: 2025 /05/27م

الإهداء

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ سورة التوبة، الآية 105

إلى من غرسا في القيم، وسقيا جذور الطموح بالعزم والدعاء...

إلى والدي الكريم، منبع الحكمة وسند الخطى، ووالدي الطاهرة، نبع الحنان وعين الرضا...

لكما كل الإجلال، ولفضلكما كل الوفاء.

إلى رفيقة دربي، ونبض قلبي، من احتملت عناء المسير بصبر المحبة، وساهمت في صناعة هذا الإنجاز بصمتها النبيل...

زوجتي الغالية، دمت خير عونٍ ورفيقة.

إلى أبنائي الأعزاء، زهرات عمري ومصدر إلهامي، أرجو أن تجدوا في هذا العمل لبنة من لبنات مستقبلكم.

وإلى إخوتي في الميدان، زملاء السهر والمواقف، من تشاركنا الواجب وخدمة الوطن، أهدىكم هذا الجهد وفاءً لروح العطاء والانتماء.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من آمن بأن تنمية الإنسان هي سبيل رفعة الأوطان، وإلى كل من يعمل في صمت ويُنجز في ظل، من رجالجهاز المخابرات العامة الفلسطيني...

أنتم عنوان الولاء، ونبراس التميز.

الباحث

خالد أبو زهرة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنيسر العزائم وتُنجز المقاصد.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من كان له أثر في إنجاز هذه الرسالة، دعماً أو توجيهاً أو دعاءً أو كلمة صادقة.

أخصُ بالشكر والتقدير الأستاذ الدكتور عيسى سميرات، مشرف هذه الرسالة، الذي لم يبخل بعلمه وتوجيهه السديد، فكان لخبرته ومنهجيته العلمية الأثر البالغ في إخراج هذا العمل على الوجه الذي أرجوه.

كما أتوجه بالشكر العميق إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية الذين كان لهم شرف تعليمي وتوجيهي في مرحلة الماجستير، فقد كانت بصماتهم العلمية حاضرة في كل سطر من هذه الرسالة.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني الكبير إلى الأخ الفاضل أبو داوود، الذي كان لي أخصاً وسنداً وداعماً في أوقات الحاجة، فجزاه الله عني كل خير.

وإلى زملائي الكرام، الذين شاركوني رحلة العلم، وتبادلنا معاً الفكر والتجربة والدعم، أقول: أنتم شركاء هذا الإنجاز.

وإلى كل من أسهم من قريب أو بعيد، بكلمة، أو فكرة، أو نصيحة، أو دعم، أو دعاء... لكم في القلب مودة، وفي هذا العمل نصيب.

فللجميع أرفع آيات التقدير والعرفان، سائلاً الله أن يكتب لهم الأجر، وأن يجعل هذا العمل نافعاً في ميزان الخير والعلم.

الباحث

خالد أبو زهرة

قائمة المحتويات

ب.....	التفويض
ج.....	الإهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الملاحق
ل.....	ملخص
ن.....	Abstract
2.....	الفصل الأول خلفية الدراسة ومشكلتها
2.....	1.1 المقدمة
6.....	1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:
7.....	1.3 فرضيات الدراسة
8.....	1.4 أهداف الدراسة
9.....	1.5 أهمية الدراسة
10.....	1.6 حدود الدراسة
11.....	1.7 أسباب ودوافع اختيار الدراسة
11.....	1.8 مصطلحات الدراسة
14.....	1.9 أنموذج الدراسة
16.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
16.....	2.1 المقدمة

16	2.2 إدارة الموارد البشرية.....
16	2.2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
18	2.2.2 نظريات الموارد البشرية.....
19	2.2.3 أهمية إدارة الموارد البشرية.....
20	2.2.4 أهداف إدارة الموارد البشرية:.....
22	2.2.5 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.....
35	2.3 الكفاءات البشرية.....
36	2.3.1 الكفاءات البشرية - النشأة والتطور.....
38	2.3.1 مفهوم الكفاءات البشرية.....
39	2.3.2 خصائص ومميزات الكفاءات البشرية.....
41	2.3.3 أنواع الكفاءات البشرية.....
42	2.3.4 أبعاد الكفاءات البشرية.....
47	2.4 جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.....
49	2.5 الدراسات السابقة:.....
49	2.5.1 الدراسات العربية.....
58	2.5.2 الدراسات الأجنبية.....
60	2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة.....
64	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات.....
64	3.1 مقدمة.....
64	3.2 منهج الدراسة.....
64	3.3 مجتمع الدراسة.....
64	3.4 عينة الدراسة.....
66	3.5 أداة الدراسة:.....

67	3.5.1 صدق أداة الدراسة:
72	3.5.2 ثبات أداة الدراسة:
73	3.6 خطوات تطبيق الدراسة:
74	3.7 متغيرات الدراسة:
74	3.8 المعالجة الإحصائية:
78	4.1 مقدمة:
78	4.2 الإجابة عن أسئلة الدراسة:
103	4.3 اختبار فرضيات الدراسة:
119	الفصل الخامس
119	مناقشة النتائج والتوصيات
119	5.1 مناقشة النتائج:
119	5.1.1 مناقشة أسئلة الدراسة
123	5.1.2 مناقشة فرضيات الدراسة
132	5.2 التوصيات:
133	المصادر والمراجع:
133	المراجع العربية
150	المراجع الأجنبية
152	الملاحق

قائمة الجداول

جدول (2.1): مفاهيم إدارة الموارد البشرية	17
جدول (2.2): أهداف إدارة الموارد البشرية	21
جدول (3.1): خصائص العينة الديموغرافية	65
جدول (3.2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لواقع استراتيجيات الموارد البشرية في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني	68
جدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لتنمية الكفاءات المتميزة	71
جدول (3.4): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	73
جدول (3.5): مفاتيح التصحيح	76
جدول (4.1) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب ودرجة الموافقة لمجالات توافر استراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات	79
جدول (4.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني	81
جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الاختيار والتعيين) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني	83
جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (التدريب) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني	85
جدول (4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الحوافز) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني	87

جدول (4.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (المسار الوظيفي والترقيات) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.....	89
جدول (4.7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (تطوير السياسات المتبعة) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.....	91
جدول (4.8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (تقييم الأداء) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.....	93
جدول (4.9) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب ودرجة الموافقة لمجالات تنمية الكفايات المتميزة من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.....	95
جدول (4.10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر تنمية الكفايات المتميزة (المعرفة) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.....	96
جدول (4.11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر تنمية الكفايات المتميزة (المهارات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.....	98
جدول (4.12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر تنمية الكفايات المتميزة (القدرات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.....	100
جدول (4.13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر تنمية الكفايات المتميزة (السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.....	102
جدول (4.14): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها على تنمية الكفاءات البشرية في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.....	105
جدول (4.15): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها على تنمية الكفاءات البشرية (المعرفة) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.....	108

جدول (4.16): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها على تنمية الكفاءات البشرية (المهارات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني..... 110

جدول (4.17): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها على تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني 113

جدول (4.18): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها على تنمية الكفاءات البشرية (السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني..... 115

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
153	الاستبانة بصورتها الأولية	1
160	الاستبانة بصورتها النهائية	2
166	أسماء المحكمين	3

ملخص

أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الكفاءات المتميزة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

إعداد:

خالد إبراهيم علي أبو زهرة

إشراف:

د. عيسى سميرات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الكفاءات المتميزة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين بجهاز المخابرات العامة في فلسطين، تكونت عينة الدراسة من (190) من الضباط، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وتم تفريغ البيانات في برنامج التحليل الاحصائي SPSS، وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: تبين أن مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر الضباط العاملين في جهاز المخابرات كان مرتفع، وتبين أن مستوى تنمية الكفايات المتميزة من وجهة نظر الضباط العاملين في جهاز المخابرات كان مرتفع، وتم وجود أثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني. وأوصت الدراسة بإعادة النظر في نظام الحوافز المعتمد في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، من خلال تطوير آليات مرنة ومحفزة تأخذ بعين الاعتبار الأداء الفردي والجماعي، وتوازن بين الحوافز المادية والمعنوية، وضرورة العمل على

تحديث السياسات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية، بما يتلاءم مع التطورات الإدارية الحديثة، ويعزز من مرونة الجهاز في التعامل مع التغيرات المؤسسية والبيئية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية - استراتيجيات الموارد البشرية - الكفاءات المتميزة - جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

Abstract

The Impact of Human Resources Strategies on Developing Distinguished Competencies for the Palestinian General Intelligence Service

Preparation: Khaled Ibrahim Ali Abu Zahra
Supervision :Dr .Issa Smirat

This study aimed to identify the The Impact of Human Resources Strategies on Developing Distinguished Competencies: for the Palestinian General Intelligence Service ,and to achieve the goal of the study ,the researcher used in this study the descriptive and analytical approach ,and the study population consisted of all officers working in the General Intelligence Service in Palestine ,the study sample consisted of (190) officers ,and relied on the questionnaire in data collection ,and the data was unloaded into the statistical analysis program SPSS ,and several results were reached ,the most important of which are : It was found that the level of availability of human resources strategies from the point of view of officers working in the intelligence service was high ,and it was found that the level of development of distinguished competencies from the point of view of officers working in the intelligence service was high ,and the impact of human resources strategies in their dimensions) recruitment ,selection and appointment ,training ,incentives ,career path and promotions ,policy development ,performance evaluation (on the development of human competencies in the Palestinian General Intelligence Service .The study recommended reconsidering the incentive system adopted in the Palestinian General Intelligence Service ,through the development of flexible and stimulating mechanisms that take into account individual and collective performance ,and a balance between material and moral incentives ,and the need to work on updating the policies adopted in human resources management ,in line with modern administrative developments ,and enhances the agency's flexibility in dealing with institutional and environmental changes.

Keywords :Human Resources - Human Resources Strategies - Distinguished Competencies - Palestinian General Intelligence Service.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلاتها

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

1.3 فرضيات الدراسة

1.4 أهداف الدراسة

1.5 أهمية الدراسة

1.6 حدود الدراسة

1.7 أسباب ودوافع اختيار الدراسة

1.8 مصطلحات الدراسة

1.9 نموذج الدراسة

1.10 خطة الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح من الواضح أن العولمة والتطورات التقنية المتسارعة قد أعادت تشكيل المشهد الإداري والاقتصادي في العديد من دول العالم، مما انعكس بشكل مباشر على المؤسسات الحديثة، يتبع جهاز المخابرات العامة الفلسطيني في فلسطين لمؤسسات الدولة، ويُعد جزءاً من الإدارة العامة، فلم تعد المؤسسات قادرة على تحقيق التميز والاستدامة إلا من خلال إدارة مواردها البشرية بفاعلية، فالتغيرات البيئية المتسارعة فرضت واقعاً جديداً جعل من العنصر البشري الركيزة الأساسية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح والقدرة التنافسية في سوق معقد ومتغير. (الهريني، 2021).

وتعتبر إدارة الموارد البشرية مرتبة أساسية ذات اهتمام عال على مستوى العالم المعاصر، لأنها ركيزة أساسية من ركائز ودعائم التنمية، ولنجاح أي منظمة يجب أن تولي اهتمامها بالموارد البشري وإدارة الموارد البشرية بالكفاءات العالية والفاعلية المطلوبة، وتعتبر وظائف إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة، لأنها تتركز على إدارة العنصر البشري والذي يعتبر من أثمن الموارد لدى المنظمات والأكثر تأثيراً، وتعتبر إدارة الموارد البشرية باختصار هي الاستغلال الأمثل للعنصر البشري العامل داخل المنظمة، والاعتماد على قدرات وكفاءات هذا العنصر حيث تتوقف نجاح أو فشل أي منظمة وتحقيق أهدافها على كفاءة هذا العنصر البشري (أبو العوف، 2021).

وتُعَدُّ إدارة الموارد البشرية من الإدارات الأكثر تفاعلاً مع البيئة الداخلية والخارجية؛ لأن العامل البشري هو أساس قيام وتطوير المؤسسة، وأيضاً أساس نجاح أو فشل المؤسسة، وقد تضمّنت إدارة الموارد البشرية تحليل احتياجات المؤسسة لجذب واختيار وتعيين وتدريب وتعويض الموارد البشرية في عملياتها؛ لضمان تحقيق الأهداف المتوقعة لذلك، تحت هذه الممارسات منظمات الأعمال على تبني استراتيجيات مختلفة لمساعدتها على اكتساب ميزة تنافسية (زيود، 2022).

فلقي تطوير العنصر البشري اهتماماً كبيراً في الفكر الإداري، فتعددت النظريات التي أعطته له أهمية على اعتباره عاملاً مؤثراً في نشاطات المؤسسة ومساهماً فعالاً في بلوغ الأهداف، وقد كان لتغير البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة دوراً في بلورة مجموعة من الأفكار، وتباينت من خلالها الأهمية المعطاة للأفراد، إلا أنه على الرغم من هذا التباين تجاه العنصر البشري، فقد أجمع المفكرون في مجال التسيير والتنظيم على ضرورة الاعتناء به وتحفيزه ومحاولة كسب ولائها، وذلك اقتتاهاً بأهمية مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة (قصراوي، 2020).

إن إدارة الموارد البشرية تعني الإستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، فهي من أهم الوظائف التي تركز عليها الإدارة وأثمن مورد تأثيراً في الإنتاجية، بحيث تهدف إلى تعزيز القدرات الثقافية وتمكين المنظمات من إستقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، ومن أجل ذلك إهتم العلماء بوضع الاسس والوظائف الأساسية (بن عمار، 2022).

تبرز إدارة الموارد البشرية كأحد أهم المجالات الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر في استدامة المنظمات ونموها، إذ لم يعد ينظر إلى الموارد البشرية كمجرد قوة عاملة، بل أصبحت تمثل رأس المال البشري الذي يُعد المحرك الأساسي للإبداع والابتكار، وأحد العوامل الحاسمة في تعزيز الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي (قدور وحמידوش، 2018). ومن هنا، تتجلى أهمية البحث في هذا الموضوع، حيث يتطلب الواقع الإداري الحديث تبني أساليب حديثة في استقطاب الكفاءات المؤهلة وتطويرها وتحفيزها، وذلك ضمن إطار تكاملي يضمن تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين فيها.

حيث أدت التطورات المتعاقبة في النظم العالمية إلى تنوع وتعدد المصادر التي تستند عليها المنظمات من أجل البقاء والنمو والتطور، فتعتبر الموارد البشرية من أهم الركاز التي تستند عليها المنظمة في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية، والإدارة في جهاز المخابرات بحاجة إلى قائد يستطيع التأثير على الموظفين معه، من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة ودفعهم للعمل كفريق متعاون منسجم، وتعتبر الموارد البشرية عنصراً مهماً لتحقيق التميز لأي منظمة، بما فيها الأجهزة الأمنية، وذلك يجعل إدارة الموارد البشرية بشكل فعال أحد العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتوظيف أدوات وتطوير، وتنمية المواهب في أماكنها الصحيحة تزود الجهاز بفرص رائعة للحصول على الأصول الفكرية التي هي بحاجة له وتؤدي إلى زيادة قيمة الجهاز ككل والمحافظة على مكانته المرموقة الأوساط العلمية والمجتمع المحلي (الشهراني والعمار، 2021).

والإدارة البشرية مسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية العاملة في الجهاز من أجل المساهمة في تحقيق أهدافه وأهداف الأفراد والمجتمع، حيث يواجه العديد من التحديات من أجل تحقيق مساعيه في تطوير عمله وتحقيق أهدافه، فالعنصر البشري هو أساس نجاح تلك الجهاز،

فيتوجب على تلك الأجهزة مواجهة كافة التحديات التي تعيق من قدرتها على تحقيق أهدافها، كما يتوجب عليها التغلب على تلك المعوقات وتعزيز جوانب القوة التي تيسر لها بلوغ أهدافها (ماهر والعربي، 2019).

وتعد الموارد البشرية من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات؛ لما لها من أثر كبير على فاعلية أدائها، حيث يرتبط نجاح المنظمة وفشلها بمدى كفاءة مواردها البشرية، ولذا فإن المؤسسات الأمنية يزداد تركيزها على اختيار الموظفين الذين تتوافر لديهم القدرات والمهارات اللازمة لأداء العمل بإتقان، كما تحرص على تقييم مواردها البشرية بشكل مستمر؛ للتأكد من قدرتها على التعامل مع الظروف المتغيرة في البيئة والتكيف معها (الطقاطقة، 2023).

ولأن جهاز المخابرات الذي يعمل لتوفير الأمن لمكونات الدولة لأي بلد فإن مختلف الدول ومنها فلسطين توليه العناية الكاملة عن طريق حسن الاختيار والانتقاء، وكذلك من أجل تطوير الخدمات العامة في مجال الأمن، خاصة وأن فلسطين قد قطعت أشواطاً لا يستهان بها من أجل تقريب المخابرات من المواطن، وعملية التقريب وترسيخ قيم الأمن لا يمكن بدون تكوين أفرادها والمنتسبين لهذا الجهاز على ذلك، إن أداء منتسبي جهاز المخابرات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطوير الأداء المتميز والتدريب الذي يتلقونه خاصة في ميدان الاتصال وإدارة العلاقات العامة مع المواطن، فتحسين الخدمات الأمنية العامة تتطلب إدراكاً لأبعادها المختلفة في ظل حسن تسيير وتبدير هذه الخدمات بما يحقق المسار الذي وضع لأجله هذا الجهاز، وهو خدمة المواطن في جميع صوره بما يتماشى وقوانين الدولة (بحري وخرموش، 2020).

لذا جاءت هذه الدراسة تبحث في موضوع أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الكفاءات المتميزة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر الموارد البشرية بجهاز المخابرات العامة الفلسطينية في مختلف المستويات الإدارية، والتخصصات العلمية والفنية، الدعامات الحقيقية لجهاز المخابرات في تحقيق أهدافه، وخاصة إذا توافرت الظروف الإيجابية التي تدفع الموظفين إلى العمل والعطاء (آل مهري، 2020). فممارسة أفضل الكفايات للمورد البشري يجعل المؤسسة ذات مستوى عال من النجاح، فالكفايات التي يمتلكها الموظف تؤثر بشكل واضح على مستوى الإنتاجية والأداء لدى العاملين (الهريني، 2021)

وعليه تولد لدى الباحث الإحساس بأن هناك ضرورة ملحة لمعرفة التصور للكفايات المتميزة لدى الموارد البشرية في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؛ لذلك جاءت هذه الدراسة لدراسة كفايات الموارد البشرية التي تضم المهارات الآتية: (المعرفة، المهارات البشرية، القدرات البشرية، السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني. وقد عبر عنها بالسؤال الرئيس التالي:

ما أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الكفاءات المتميزة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية:

1. ما مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

2. ما مستوى توفر تنمية الكفايات المتميزة (المعرفة، المهارات البشرية، القدرات البشرية،

السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

3. هل هناك أثر لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين،

التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على

تنمية الكفاءات البشرية بأبعادها (المعرفة، المهارات البشرية، القدرات البشرية، السلوكيات

البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

1.3 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية

بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير

السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية بأبعادها (المعرفة، المهارات

البشرية، القدرات البشرية، السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

وينبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية

بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات،

تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (المعرفة) في جهاز

المخابرات العامة الفلسطيني.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية

بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات،

تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (المهارات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

1.4 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس في التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الكفاءات المتميزة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

ويتفرع عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

2. التعرف على مستوى توفر كفايات الموارد البشرية (المعرفة البشرية، القدرات البشرية، المهارات البشرية، السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

3. التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية بأبعادها (المعرفة البشرية، القدرات البشرية، المهارات البشرية، السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

1.5 أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي وذلك على النحو التالي:

1.5.1 الأهمية النظرية

1. لعل هذه الدراسة تكون من أوائل الدراسات الفلسطينية -على حد علم الباحث- التي تناولت

موضوع استراتيجيات الموارد البشرية والكفايات المتميزة لدى الموارد البشرية في جهاز

المخابرات العامة الفلسطيني.

2. يهتم بتقديم توصيات لدى الموارد البشرية في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، تسهم في

تطوير كفايات الموارد البشرية لدى جهاز المخابرات للارتقاء بأدائهم والتخلي عن الأساليب

التقليدية

3. إثراء المكتبة الفلسطينية والعربية بإضافة دراسة علمية جديدة عن الكفايات المتميزة لدى

الموارد البشرية في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من منظور مختلف عن الدراسات

السابقة لهذا البحث، ومن ثم فتح المجال للباحثين المهتمين بمجال تطوير الموارد البشرية

أكثر في متغيرات البحث الحالية.

4. يأمل الباحث أن تُتخذ هذه الدراسة مرجعاً مهماً للمعنيين، والباحثين في مجال وضع مقترح

لتطوير الكفايات المتميزة لدى الموارد البشرية وتفتح الآفاق أمامهم.

1.5.2 الأهمية التطبيقية:

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من إمكانية الاستفادة من النتائج التي يتم التوصل إليها في من أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الكفايات المتميزة لدى الموارد البشرية في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، وتتمثل جوانب الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يلي:

1. يستمد هذا البحث أهميته من المجال التطبيقي الذي يتم التطبيق عليه وهو جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وهو مجال تطبيقي له حساسيته وأهميته داخل حدود الدولة الفلسطينية، والذي يمثل مصدر الأمن والأمان للدولة بأكملها.
2. مساهمة نتائج البحث الحالية في مساعدة المسؤولين بأجهزة الأمن الفلسطينية على كيفية تطوير الكفايات المتميزة لدى الموارد البشرية في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

1.6 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الكفاءات المتميزة

الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول للعام 2024-2025.

الحد المكاني: سيتم تطبيق هذه الدراسة على جهاز المخابرات العامة الفلسطيني في فلسطين.

الحد البشري: ستشمل هذه الدراسة كل الضباط العاملين بجهاز المخابرات العامة.

1.7 أسباب ودوافع اختيار الدراسة

من بين أهم الأسباب التي دفعت لاختيار الدراسة

- علاقة الدراسة بتخصص الباحث ومركزه الوظيفي.
- الرغبة في البحث في هذا النوع من الموضوعات الحديثة التي تشكل محط نقاش وحوار مما يكسب هذا النوع من الدراسات أهمية كبيرة.
- الاقتناع بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات الجديدة، والتوجهات الحديثة نحو تطوير كفايات الموارد البشرية، وتدعيم فكرة استفادة مؤسسة جهاز المخابرات التي أعمل بها.

1.8 مصطلحات الدراسة

تم تعريف أهم الكلمات المفتاحية في الدراسة وهي:

تطوير: هو "مجموعة من النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتنمية الموظفين بطريقة تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي" (الداود، 2021، 55).

يعرف إجرائياً بأنه: تطوير مهارات ومعارف جميع موظفي جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطينية بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

الكفايات: هي القدرة على تطبيق المبادئ والتعليمات لأداء عمل بكفاءة وفعالية، في ضوء ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات (العرifi، 2022، 20).

وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة المهارات والمقدرات التي يمارسها العاملون في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني بهدف رفع جودة العمل الأمني، وتطوير الكفايات الإدارية للعاملين على نحو ينسجم مع أهداف جهاز المخابرات.

الموارد البشرية: هي جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفهم وأعمالهم تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها المستقبلية، مقابل ذلك يتقاضى المورد البشري من المؤسسة في عملية تبادل المنفعة تتم بينهم تتمثل في تعويضات متنوعة، وهي الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية (المبعضين والأكلبي، 2018، 30).

الكفاءات البشرية: هي مجموعة من المعارف العملية والمهارات والسلوكيات التي يتحكم فيها الأفراد بناء على قدرتهم في التوفيق بين ما لديهم من موارد شخصية، وموارد بيئية، والتي تمكنهم من أداء وظائفهم والمهام المنوطة بهم على أكمل وجه وبدقة" (Sanghi, 2016).
وتعرف إجرائياً بأنها: يشير إلى المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد، والتي تمكنه من أداء مهمة أو دور محدد بشكل فعال.

المعرفة: الفهم والإدراك والتعلم والمعرفة المرتبطة بحالة أو واقع أو جانب أ، مشكلة معينة واستناداً إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة. (الدودي والأمين، 2012)

ويعرف إجرائياً بأنه مجموعة من الحقائق والمفاهيم ووجهات النظر، والخبرات المتراكمة، والآراء ومخزون البيانات والمعلومات والاستراتيجيات التي يمتلكها العاملون في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

المهارات: القدرة على تطبيق المعلومات المتاحة، وترتبط المهارة باختيار المعلومات المناسبة للموقف وممارسة النشاط المهني الملائم للأهداف المتحدة. (المومني، 2020)

ويعرف إجرائياً بأنه: مقدرة العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني على أداء الأعمال وإجراء أو إنجاز هدف معين باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقيق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة.

القدرات البشرية: عملية أداء وإيصال وإدامة وتقوية عمل معين أو مشروع ما، وهي عبارة عن نظام مفتوح التي تستجيب للتغيرات وتسعى وراء الفرصة الخاصة بالابتكار. (الرشيدي، 2019)

وتعرف إجرائياً بأنها: تمثل ما يستطيع عمله الأفراد العاملون في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني بناءً على استعدادهم وتعليمهم وخبراتهم، وبهذا تعبر عن كل ما يستطيع هؤلاء العاملون أن يؤدوه من أعمال ذهنية أو حركية.

السلوكيات البشرية: السلوك هو ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثة والمتعلقة أو العوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالية الصحية والمزاجية وما إلى ذلك. (مراكشي وآخرون، 2017)

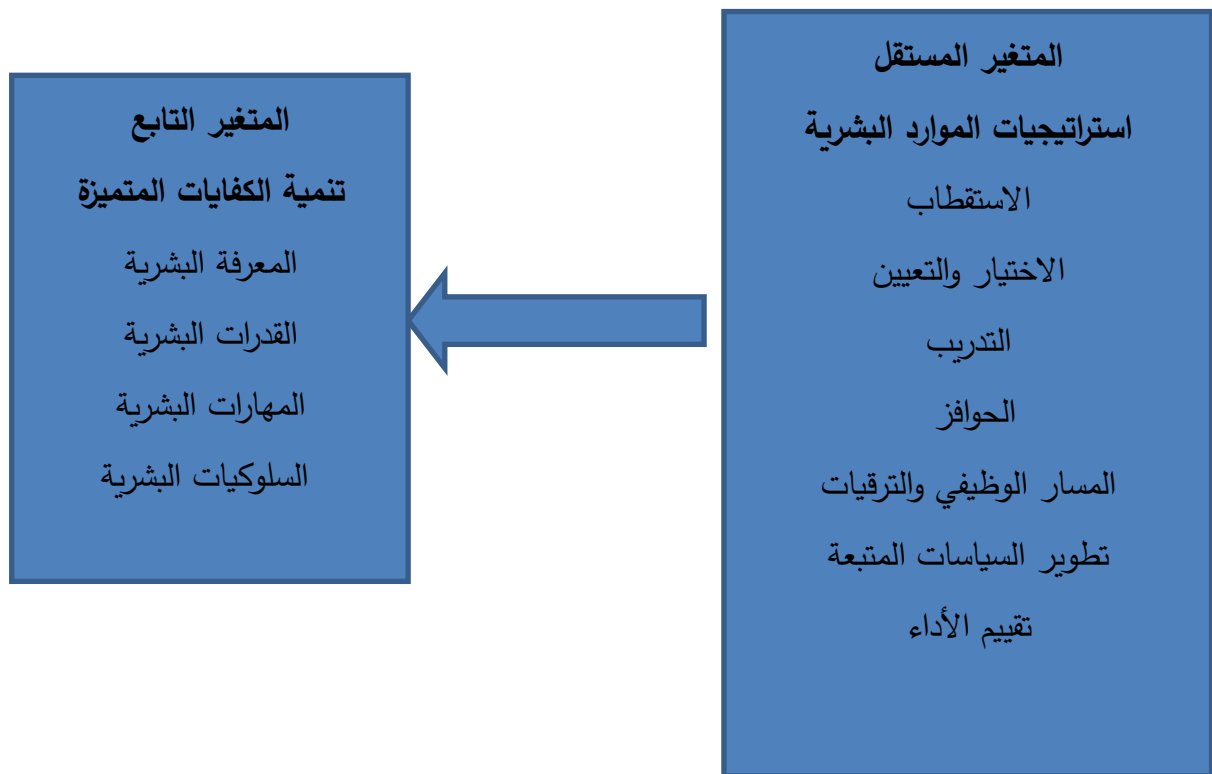
وتعرف إجرائياً بأنها وحدة متماسكة ومستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، فهي تعكس كيف يشعرون تجاه عمل أو نشاط ما فعندما يجب الفرد عمله فإنه يعبر عن مواقفه من العمل.

جهاز المخابرات العامة الفلسطينية: هيئة أمنية نظامية تتبع الرئيس، تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها وفقاً لأحكام القانون برئاسة رئيسها وتحت قيادته وهو الذي يصدر القرارات

اللازمة لإدارة عملها وتنظيم شؤونها كافة (المادة 2 من قانون المخابرات العامة رقم (17) لسنة 2005م).

1.9 أنموذج الدراسة

وبناء على صياغة تساؤلات، وفروض وأهداف الدراسة، تمكن الباحث من إعداد نموذج الدراسة، والذي يتمثل في الشكل (1) كما يلي:



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

2.2 إدارة الموارد البشرية

2.3 الكفايات البشرية

2.4 الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من خلال استعراض المفاهيم والمبادئ الأساسية التي تشكّل الأساس العلمي لموضوع استراتيجيات الموارد البشرية، في تنمية الكفاءات المتميزة. ويبدأ الفصل بتوضيح شامل لمفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهميتها وأهدافها، واستراتيجياتها، ثم يعرض الكفاءات البشرية مفهوماً وخصائصها وأنواعها وأبعادها، ويُختتم الفصل باستعراض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف إبراز الفجوة البحثية وتعزيز الأساس العلمي للدراسة الحالية.

2.2 إدارة الموارد البشرية

2.2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعدّ إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الأساسية والضرورية لأي منظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذا يتوجب على المنظمة استقطاب هذه الموارد ورفدها بالمهارات والقابليات اللازمة للأفراد العاملين من خلال الدورات التدريبية وتقديم المكافآت المالية والمعنوية وفقاً لأداء الأفراد.

إن من الصعب إيجاد مفهوم عام وشامل لمصطلح (إدارة الموارد البشرية) لأن هناك العديد من التعريفات لهذا المصطلح ويبين الجدول الآتي بعض المحاولات التي توضح مفهوم إدارة الموارد البشرية.

جدول (2.1): مفاهيم إدارة الموارد البشرية

التعريف	أسم الباحث والسنة
استخدام الأفراد (الانفتاح من الأفراد) لتحقيق أهداف المنظمة وبناءً على ذلك كل المديرين وفي أي مستوى يجب أن يرتبطوا بإدارة الموارد البشرية .	الدليمي (2018)
مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الأدبية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على قوى العمل (الموارد البشرية) المؤهلة بطرائق تسعى الى تحقيق الكفاءة والفاعلية.	عبد الرحيم (2019)
بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة وذلك بهدف تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.	محمد (2021)
بأنها أنموذج متميز لإدارة البشر الذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالالتزام والولاء .	الحضيري (2021)
بأنه الواجب الرئيس لأية منظمة ولا تقل أهميته عن أهمية الموارد المالية والموارد الأولية.	بن عمار (2022)
بأنها ذلك الجزء من المنظمة الذي يهتم بالناس وأبعادهم.	عبد الرحيم والعبدي (2023)
النشاط الإداري المتصل بتحديد احتياجات المشروع من القوة العاملة والعمل على توافرها بالأعداد والكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المشروع والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية.	عبد الله وآخرون (2024)

يلاحظ مما تقدم أن إدارة الموارد البشرية تمثل مجموعة أساسية من القواعد يجب تطبيقها وإتباعها

من أجل تطوير الإدارات وكذلك تطوير أدائها لتحقيق مصلحة الأفراد والعاملين.

2.2.2 نظريات الموارد البشرية

نظرية (Ferdrek Tayler, 2001) تناول العلاقة بين الجهاز الوظيفية وتقسيم العمل والحوافز المالية التي تؤثر على زيادة الانضباط.

نظرية علاقات العمل (Elton May) (التون مايو، 1933) يركز على أهمية العوامل الاجتماعية في تطوير مكان العمل وأن الحوافز ليست فقط مالية وأن العلاقات الاجتماعية تلعب دوراً في ذلك.

نظرية (X, Y theory) وعرفت بنظرية ماكس ميجر والتي تناول فيها (Douglas McGrege, 1954) إن موافقة الموظفين الكسولين بالطبع ويحتاجون إلى توجيه مباشر ولكن نظرية (Y) بأن الموظفين فاعلين بالطبع وأن التحفيز على تحسين الأداء.

ونظرية هيرزيبج (نظرية العاملين) والتي قسم فيها العوامل إلى عوامل النظافة التي تتمتع بعدم الرضا والمحفزات التي تدفع الرضا، وأن كليهما ضروري لرفاهية الموظفين.

نظرية (AMO, Abitty, Motivtion & Pportunity) وتقترح النظرية أن أداء الموظفين يتأثر بعوامل القدرة (Ability) التي تضمن المعرفة والمهارات، ونظرية الحوافز (الرغبة، التصميم في الأداء) والفرصة للقيام بالأداء المناسب.

ونظرية التطوير ودورة الحياة والتي ركزت على أهمية (Hwman Roswource Development theory) التطوير المستمر من التدريب والتعليم والنمو وأداء استراتيجي.

2.2.3 أهمية إدارة الموارد البشرية

إن تحقيق الهدف الاستراتيجي للموارد البشرية يتم من خلال تنظيم العلاقات بين المنظمة والعاملين فيها، إذ تعد الموارد البشرية وسيلة المنظمة وغايتها في الوقت نفسه فيمكن وصفهم مصدر نجاح أو فشل المنظمة.

إذ أن وجود إدارة جيدة للموارد البشرية وكفاءات متخصصة في إدارة هذا المورد قادرة على جذب الكفاءين لشغل الوظائف ثم الحفاظ عليهم سوف يزيد من إنتاجية المنظمة ويقوي مركزها الاقتصادي على الأمد البعيد (الحديثي، 2022). فهناك عدد من العوامل التي حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

1- تسهم إدارة الموارد البشرية في زيادة وتوثيق فاعلية المنظمة من خلال تطوير البرامج التدريبية للعاملين، ومن ثمّ يعزز أهميتها في نقل رسالة المنظمة الى الأفراد العاملين ومن ثم تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة (زلط، 2023).

2- تسعى إدارة الموارد البشرية الى مراقبة البيئة الخارجية والداخلية للوقوف على نقاط الضعف والقوة في أداء المنظمة، فضلاً عن تحديد الفرص والتهديدات ذات الصلة بالموارد البشرية (جبارة، 2023).

3- أن دراسة الموارد البشرية تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بشكل جيد. لأن هذا المورد يمثل نشاطاً اقتصادياً في المجتمع، لأنها مصدر القوة العاملة الموجودة في المجتمع (حمادي، 2020).

4- حتمت التحديات والتطورات التكنولوجية الحديثة الإبقاء والمحافظة على قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية (حسن وصلاح الدين، 2024).

5- تزويد الموارد البشرية للمنظمة بالمؤهلات المتنوعة والمناسبة، وتوفير كافة الوسائل والأدوات الخاصة بالموظفين، والمشاركة في التعرف على مشاكل المنظمة أو المؤسسة (البشري، 2023).

ويمكن إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- 1- تضمن إدارة الموارد البشرية اختيار وتوظيف الكفاءات المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.
- 2- تسهم في تطوير المهارات وتحفيز الموظفين، مما يعزز من إنتاجيتهم وأدائهم.
- 3- تساعد على خلق بيئة عمل عادلة ومتوازنة تدعم استقرار واستمرارية المؤسسة.

2.2.4 أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيقها بنجاح داخل المنظمة أهمها:

1. **هدف اجتماعي:** يتمثل هذا الهدف بتحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقاً لكفاياتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع والنمو في جميع جوانبه (طلحة والحاج، 2022).
2. **هدف تنظيمي:** تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة (النعمي، 2024).
3. **هدف وظيفي وصحي:** السعي الى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، إذ إن زيادة القدرة يتمثل ببرامج التدريب والتطوير للعاملين على حين نجد أن زيادة الرغبة فيتمثل بتوفير البيئة المناسبة من أنظمة الحوافز وبرامج الصحة العامة. (الطائي والصقال، 2022).

4. هدف مستقبلي: تهتم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المستقبل من خلال تقديم

المساعدة للمنظمات عن طريق تقديم ذوي الأهلية والكفاءة وتقديم حوافز جيدة للعاملين.

(الزبيدي وعباس، 2023)

وهناك مجموعة من الباحثين يرون إن أهداف إدارة الموارد البشرية تنقسم الى ثلاثة أقسام

ومنهم (الخرابشة والنجار، 2021) ، (رشيد، 2021) ، (الصوالحة وآخرون، 2020) وهذه

الأقسام يمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

جدول (2.2): أهداف إدارة الموارد البشرية

أ- الجودة: وتتمثل بجودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة. ب- استراتيجية التكامل: تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والخطط الاستراتيجية للمنظمة. ت- الخطط: رسم خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها. ث- المرونة: تهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير. ج- التنبؤات: وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة. ح- الولاء: ويقصد به تحقيق ولاء العاملين لأهداف المنظمة.	الأهداف على مستوى المنظمة.
أ- الاحتفاظ بالجيدين من القوى العاملة وجذب المرشحين. ب- توفير ظروف وشروط عادلة للتعيين. ت- تطبيق أسس العدالة في معاملتهم في مختلف شؤونهم الوظيفية في المنظمة ث- تقليل الفجوة بين الأفراد العاملين وبين المنظمة والمجتمع. ج- تهيئة ظروف عمل جيدة تمكنهم من رفع كفاءة العمل الفعال.	الأهداف على مستوى العاملين في المنظمة.

ح- تهيئة بيئة عمل أمنية تمنع تعرض العاملين الى مخاطر العمل، وتوافر رعاية صحية جيدة لهم .	
أ- تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين ومن ثم انعكاس ذلك على الحياة الاجتماعية. ب- تشغيل الأفراد وفقاً لكفاءاتهم. ت- المحافظة على صحة الموارد البشرية وسلامتهم في العمل. ث- خلق الفرص المناسبة للمجتمع للتطور والنمو في مختلف الجوانب. ج- تمكين العاملين على الحصول على أفضل مستوى من المقابل، من خلال مساعدتهم على بذل طاقاتهم بشكل جيد .	الأهداف على مستوى المجتمع.

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى (سليمان، 2020) و (بن ميري وفلاق، 2021)

وبناءً على ما تقدم يلحظ أن أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة إستراتيجية، فهي تحقق التوافق ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد البعيد والمتمثلة بالاجتماعية والأخلاقية والمرونة والولاء وأهداف المنظمة قصيرة الأجل والمتمثلة بالتنظيمية والمهنية، إذ يمكن تحقيق هذه الأهداف عن طريق استخدام نظام فاعل داخل المنظمة لتقويم العمل وإدارة التغيير والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والاتصال الفاعل.

2.2.5 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

2.2.5.1 الاستقطاب

تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً أو التي من

الممكن التنبؤ بها مستقبلاً إذ تعتمد عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفوءة سواء من داخل أم خارج المنظمة على إستراتيجية الموارد البشرية (محفوظي، 2022)، فضلاً عن أن التوظيف الفاعل يتطلب معرفة مكان وكيفية الحصول على المرشحين للوظيفة، إذ من الصعب التعميم حول أفضل مصدر لكل الأعمال (جبر وأحمد، 2022).

إن إستراتيجية الجذب والاستقطاب ينظر إليها اليوم في إطار اقتصاد المعرفة بوصفها مطلب أساس للنجاح في الاقتصاد الذي يعتمد على التنافس من خلال إدارة المعرفة (العمرى، 2020) كما أشار الباحث إلى أن الطلب على العاملين أصحاب المهارة العالية يجب أن يمتد إلى ما وراء حدود عملية الاختيار الدارجة في الصناعات المعتمدة على التكنولوجيا. ويقصد بها الصناعات والمنتجات الملموسة، وقد حددهم (جبران، 2023) بأولئك الذين يطابقون أعمال المنظمة والذين يمكن المحافظة عليهم وإبقائهم فيها.

لقد وصف (الركابي والحجيمي، 2024) الفلسفة الجديدة لاستقطاب الموارد البشرية بكونها قرارات استثمار مهمة جداً بالنسبة للإدارة، وهي ربما تكون أهم قراراتها الإستراتيجية، إذ أن مفهوم الاستثمار في الموارد البشرية في منظمة التعلم يشبه إلى حد كبير قرارات الاستثمار في المكننة الجديدة بالمنظمات الصناعية التي تعتمد المداخل الصناعية في التنافس. يشير المعنى القريب لإستراتيجية الجذب والاستقطاب إلى مدلولات تعكس أهمية الموارد البشرية، لما لهذا المصطلح من انطباع نفسي يعكس جانب الاهتمام العالي بأهمية هذا المورد، وعلى نحو مغاير تأتي إشارة إلى هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية الاختيار، والتي تمثل المرحلة النهائية من عملية استقطاب (Recruitment) العاملين، وهو وصف كان منسجماً تماماً مع مفهوم الاقتصاد الصناعي.

ان استخدام أفضل المرشحين لتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها، لشغل الوظائف عن طريق الوسائل الإعلانية المختلفة، لا يشكل نهاية حدود هذه الإستراتيجية. فاستقطاب (Recruiting) الأشخاص المهنيين للعمل، يعد في حقيقته الجوهر الذي تبنى عليه إستراتيجية التوظيف. ومفهوم الاستقطاب، هنا لا يتوقف عند حدود تقديم مغريات التوظيف فحسب، بل حدد (دابس وطه، 2022) امتدادات هذه الإستراتيجية والمتمثلة بالاختيار (Selection) من بين المتقدمين على وفق شروط شغل الوظيفة التي جرى تحديدها من خلال إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها ثم القرار بتعيينهم (Placement).

استراتيجية الاستقطاب تُعد من أهم الركائز التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في تحويل الخطط إلى واقع عملي، فهي تبدأ بعد إنجاز التخطيط الاستراتيجي، وتُركز على جذب الكفاءات الملائمة لكل وظيفة، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، مع مراعاة التغيرات في بيئة العمل وخاصة في ظل اقتصاد المعرفة، وما يميز هذا الطرح هو اعتباره الاستقطاب عملية استثمارية استراتيجية، وليس مجرد إجراء إداري إذ يُنظر إلى اختيار الموارد البشرية الماهرة كعامل حاسم في التنافس، تماماً كما يُنظر إلى الاستثمار في المكننة في الصناعات التقليدية. كما أن الاستراتيجية لا تقتصر على الإعلان عن الوظائف، بل تمتد لتشمل تحليل الوظيفة، وتحديد شروط شغلها، والاختيار الدقيق للمرشحين، مما يمنحها طابعاً شمولياً وتكاملياً.

يُعد الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء رأس مال بشري كفء داخل المنظمة، حيث تسعى الإدارة من خلاله إلى جذب أفضل الكفاءات من سوق العمل بما يتناسب مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية. تتطلب هذه العملية وجود استراتيجية واضحة تضمن الوصول إلى الشرائح المستهدفة من المرشحين، من خلال قنوات متنوعة كالإعلانات، والمؤسسات التعليمية، وشبكات التوظيف.

نجاح الاستقطاب لا يتوقف عند جذب المتقدمين، بل يتعلق بجذب الأفراد المناسبين ثقافياً وفنياً للمنظمة.

2.2.5.2 الاختيار والتعيين

أشار القاموسي (2020) إلى أنّ الاختيار هو العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أكثر المرشحين ملائمة للوظيفة، والذين تتوفر فيهم المهارات، والخبرات، والمؤهلات اللازمة لشغلها. ويوضح بن يوسف ورحماني (2023) الاختيار على أنه العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بالاختيار من بين عدد من المتقدمين إلى الوظيفة ممن تتوافر فيهم أعلى فرصة لتلبية احتياجات المنظمة. ويرى (الأمين وحمودة، 2023) الاختيار بأنه العملية التي تجري خلالها جمع المعلومات عن المرشحين للعمل من أجل تحديد الذي ينبغي توظيفه في الوظيفة الشاغرة. فإن عملية اختيار الأفراد له أهمية في إعداد الأنشطة الأخرى كالتقويم، والتدريب والتطوير، والتحفيز وغيرها، وبالتالي فإن تطبيق سياسات تتوخى العدالة والمساواة في التعيين يحقق للمنظمة السمعة الجيدة، ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة (الجميل، 2020). تعرف على أنها عملية اختيار الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات المناسبة لشغل وظائف داخل المنظمة (بخيث، 2024).

وتعد عملية الاختيار نظاماً تتمثل مدخلاته بنتائج التحليل الوظيفي وخطط الموارد البشرية ونتائج الاستقطاب وعملياته في المقابلة والاختيار والفحص الطبي واللياقة البدنية. أما مخرجاته فتتجلى بقرار اختيار يحدد بموجبه من سيتم تعيينهم من بين مجموعة الأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة (الطميّة، 2021). ليأتي بعدها دور المعيارية الاجتماعية التنظيمية التي تهتم بالمواءمة بين الشخص والمنظمة بما يحقق حالة التطابق والتكامل بين الخصائص والأهداف

الشخصية والتنظيمية، إذ يتعرف العاملون الجدد على متطلبات أداء الوظيفة وسياسات العمل لضمان الانسجام بين توقعاتهم عن الوظيفة وواقع الحال في المنظمة فضلاً عن توقعاتها عنهم. والهدف من هذه العملية هو تقليل دوران العمل من خلال المحافظة على العاملين من التسرب لمختلف الأسباب (النور وعبد الحميد، 2021).

فالاختيار هو عملية تقليل عدد الموظفين من خلال انتقاء الموظفين الجيدين من ذوي الكفاءة العالية وقد يؤدي الى تقليل عدد الموظفين، ويعتمد الاختيار على مبدأ الجدارة، ويعتمد الاخير على مبادئ أساسين: (بدر وأبو جمعة، 2022)

- ان الوظيفة هي ثابتة والموظف يتغير، مما يتوجب على المنظمة ان تبدأ بعملية تحليل الوظائف وتحديد مواصفات الافراد الذين سوف يشغلون الوظائف الشاغرة.
- ان يتقدم عدد كبير من الافراد للمنظمة تتوافر فيهم الشروط المبدئية، وتعد بينهم المقابلة أو الاختيار، ومن ثم يتم الاختيار على ضوء النتائج من دون تدخل الاعتبارات الشخصية كالمحسوبية وغيرها.

تُعد استراتيجية الاختيار من أهم المراحل في إدارة الموارد البشرية، لأنها تشكل النقطة التي تُترجم فيها جهود الاستقطاب إلى نتائج ملموسة، فاختيار الشخص المناسب لا يؤثر فقط على أداء الوظيفة المحددة، بل ينعكس أيضًا على بيئة العمل، وثقافة المنظمة، ومستوى التعاون بين الفرق. أو من أن الاختيار الفعال لا ينبغي أن يعتمد فقط على المؤهلات الأكاديمية أو الخبرات السابقة، بل يجب أن يأخذ في الاعتبار القيم الشخصية، ومدى توافق المرشح مع أهداف المنظمة وأسلوبها في العمل. كما أن الشفافية والحياد في عملية الاختيار تعزز الثقة داخل المؤسسة وتقلل من التحيز، وهذا ضروري لبناء بيئة عمل صحية ومستقرة على المدى الطويل.

تقوم إدارة الموارد البشرية باتخاذ قرار التعيين بعد ان يتم اختيار الشخص الملائم للوظيفة الشاغرة، شريطة ان يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، أي ان يتم اختيار الشخص في وظيفة تتناسب مع قدراته وإمكانياته، بمعنى ان يكون توافق مشترك بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد المراد تعيينه. (الطميضة، 2021)

وتنص قوانين الخدمة في أغلب الدول على ضرورة وضع الموظف تحت الاختبار لمدة معينة من الأشهر قد تصل الى ستة أشهر من تاريخ تسليمه العمل، ومن ثم تتقرر صلاحيته للعمل بعد هذه المدة. (مسعود، 2020)

يُعد التعيين المرحلة الحاسمة التي تُترجم فيها جهود الاستقطاب والاختيار إلى واقع فعلي داخل المنظمة، وهو أكثر من مجرد إجراء إداري، فالتعيين الناجح لا يعني فقط إشغال وظيفة شاغرة، بل يعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من حيث المهارات والقدرات والتحفيز الشخصي؛ وهذا التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة هو مفتاح الأداء الفعال والرضا الوظيفي، كما أن فترة الاختبار تمثل عنصراً ذكياً ومهماً في عملية التعيين، لأنها تتيح للمنظمة التأكد من صحة قرارها، وتُمنح الموظف الجديد فرصة للتأقلم وإثبات كفاءته دون التسرع في تثبيته أو إنهاء عقده.

تُستكمل عملية الاستقطاب بمرحلة دقيقة تُعرف بالاختيار والتعيين، حيث يتم خلالها فحص قدرات ومهارات المتقدمين وتقييم مدى ملاءمتهم للوظائف المتاحة، وتستخدم في ذلك أدوات متعددة مثل المقابلات الشخصية، واختبارات الكفاءة، والتحقق من الخلفيات، تعتمد المنظمات الفعالة في هذا المجال على مبادئ الشفافية والعدالة، لضمان تعيين الأفراد الذين يملكون ليس فقط الكفاءة الحالية، بل أيضاً القدرة على التطور والنمو داخل المنظمة.

2.2.5.4 التدريب

ان مما لا شك فيه ان وجود استراتيجية للتدريب هي نقطة الانطلاق لأنشطة التدريب داخل المنظمات وان ارتباطه بشكل وثيق مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة هو شرط اساسي ليكون التدريب أكثر فاعلية ويحقق اهداف المنظمة. والتدريب هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية، كما انه نشاط موجه يساعد العاملين على الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل (سعيد وآخرون، 2023).

ويعطي معيوف وتيموساغ (2023) مفهوماً للتدريب بالعملية المنهجية لتحسين المعرفة، والقدرات، والمهارات الحالية لدى الموارد البشرية. ويؤكد الزهراني (2021) على أن التدريب والتطوير هو عملية مستمرة تهدف إلى منح العاملين المهارات، والإجراءات، والمفاهيم، والاتجاهات لغرض تحسين أدائهم. ويشير (بصبوص، 2023) إلى أن التدريب والتطوير هو عملية تعليم العاملين المهارات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم. كما عرف التدريب (Training) على أنه "توجه تنظيمي في تعلم الخبرات والسلوكيات الوظيفية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة" (البراشدي، 2022).

تستمد أهمية التدريب والتطوير من أهمية العنصر البشري، لذلك نجد التدريب والتطوير يسهم وبشكل كبير في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، فضلاً عن ذلك يؤدي إلى إيجاد قوة عمل مرنة ومن ثم نجاح المنظمة (الخوالدة، 2023). ويذكر أحمد وسلمان (2020) بأن أهمية التدريب والتطوير هي المساعدة في تحليل وحل المشكلات واستخدام الأساليب العلمية في اتخاذ

القرارات وزيادة الإدراك والفهم الشامل للمنظمة والبيئة، الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية.

ويضيف (صقور والنيصافي، 2020) بأن أهمية التدريب والتطوير تتمثل بالآتي:

أ. تطور العامل من خلال الأبعاد (المعرفية، والمادية، والمعنوية).

ب. زيادة الالتزام التنظيمي.

ت. يسهم في صنع المهارات الشخصية.

ث. يساعد على خفض التكاليف.

ج. يساعد على تحسين واكتساب المهارات الفنية.

يُعتبر التدريب من أهم الاستثمارات التي يمكن أن تقوم بها أي منظمة في مواردها البشرية، فالموظف الذي يحصل على تدريب مستمر لا يطور مهاراته فقط، بل يشعر أيضاً بأن المنظمة تؤمن بقدراته وتهتم بنموه المهني، والتدريب الجيد يعزز الإنتاجية، ويقلل من الأخطاء، ويسهم في رفع جودة الأداء العام، كما يساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والإدارية المتسارعة. والتدريب يجب أن يكون مخصصاً وموجهاً بناءً على احتياجات كل وظيفة وكل موظف، لا أن يكون عاماً وشكلياً فقط.

والتدريب هو حجر الأساس في تطوير المهارات ورفع كفاءة العاملين، فمع تطور التكنولوجيا وأساليب العمل، بات من الضروري توفير فرص تدريبية مستمرة تواكب تلك التغيرات، يتنوع التدريب بين نظري وتطبيقي، داخلي وخارجي، وهو لا يقتصر على الموظفين الجدد، بل يشمل جميع المستويات الوظيفية. تساعد برامج التدريب المدروسة على تقليص الفجوات بين المهارات الحالية والمطلوبة، وتُعد أداة استراتيجية لتهيئة الموظفين لتولي مهام أكبر مستقبلاً.

2.2.5.5 الحوافز

لقد شملت الوظائف التحفيزية كلاً من تقويم أداء الموارد البشرية وتقويم الوظائف والتعويضات التي تضمنت كل من الرواتب والأجور والحوافز والمكافآت (الجرجاوي والتركمان، 2024).

تُعد الحوافز من أبرز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم. فالحوافز بأنواعها المالية وغير المالية تُشكّل أداة فعالة لتحفيز السلوك الإيجابي وتشجيع الالتزام، حيث تسهم في دفع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال ربط المكافآت بالإنجازات والكفاءات. وتشمل هذه الحوافز العلاوات، والمكافآت الدورية، والتحفيز المعنوي مثل الإشادة والتقدير، وهو ما يعزز من روح الانتماء والولاء المؤسسي (توام وكلاخي، 2021).

إن مفهوم الحوافز يعني توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة، إذ إن السلوك الأنساني تحدده عوامل عدة ومنها (الحربي، 2022):

- 1- سبب منشأ السلوك.
 - 2- هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكاً معيناً.
 - 3- قوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تثبته.
- ويمكن القول بأن الحوافز والترقيات تلعب دوراً محورياً في تحفيز الموظفين وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمنظمة، سواء كانت مادية أو معنوية فهي تُعد وسيلة فعّالة لتقدير الجهود وتحفيز الأداء العالي، خاصة عندما تكون مرتبطة بإنجازات واضحة ومقاييس عادلة. أما الترقيات، فهي تعكس اعتراف المنظمة بكفاءة الفرد وتطوره، وتمنحه شعوراً بالتقدير والمسار المهني الواضح.

تلعب الحوافز دوراً مهماً في تعزيز الأداء وتحفيز العاملين على التفوق والإبداع، وتتضمن الحوافز أشكالاً مادية كالرواتب والمكافآت، وأخرى معنوية مثل التقدير والاعتراف بجهود العاملين، وإن وضع نظام حوافز عادل وشفاف يساهم في رفع معنويات الموظفين ويزيد من ارتباطهم بالمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل واستقرار الكفاءات.

2.2.5.6 تطوير المسار الوظيفي والترقيات

هو عبارة عن "سلسلة متتالية من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء أكانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم والنجاح الوظيفي الذي يحرزه في عمله ، وبالتالي حصوله على مكانة أعلى أم وظيفة أفضل ، وتحمل أعباء مسؤوليات أكبر"(الازيرجاوي والحفاجي، 2023).

وقد أشار (Zacher & Rudolph,2021) انه يمثل الخبرات التي يمتلكها الأفراد في العمل والتي تعزز بناء المهارات وكذلك جمع المعلومات فيما يتعلق بالفرص الحالية والمستقبلية إذ يجب أن يكون لديهم الكثير من الفرص المتعلقة بالعمل في مستقبلهم، إذ ان الإيفاء بتلك الفرص سيؤدي إلى معتقدات أكثر إيجابية فيما يتعلق بالفرص المستقبلية. ويرى (Nugroho et al,2022) إن تطوير المسار الوظيفي هو نشاط إدارة الموارد البشرية الذي يهدف إلى تحسين وزيادة فعالية أداء المنظمة مع التطوير الوظيفي، إذ سيكون الأفراد قادرين على تنفيذ العمل بشكل متزايد وتقديم أفضل مساهمة في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، إذ يعد نشاط توظيف يساعد الأفراد على التخطيط لوظائفهم المستقبلية في المنظمة.

ويرى حباكة وزناتي (2022) أن يكون المسار المهني أو الوظيفي للموظف موضع اهتمام الإدارة بحيث يكون مساراً له معنى وقيمة في حياة الموظف العملية أو المهنية لإتفائه مع اتجاهاته وقدراته الأمر الذي يكفل تحسين معنوياته وإنتاجيته.

أما الترقّيات، فهي تمثل تطوراً وظيفياً يعكس تقدير المؤسسة لكفاءة الموظف ومهاراته، وتمنحه فرصة أكبر للتأثير والقيادة داخل المنظمة. وتُعد الترقّيات محفزاً قوياً للموظفين الطموحين، إذ توفر لهم الشعور بالتقدم المهني والاستقرار، وتدفعهم لبذل مزيد من الجهد والتفاني في العمل. وتسهم أنظمة الترقية العادلة والشفافة في بناء بيئة عمل صحية تقوم على مبادئ العدالة والجدارة، مما يعزز من الثقة بين الموظفين والإدارة (الرشيدي وآخرون، 2022).

وعلى ضوء ذلك يمكن القول ان ادارة الموارد البشرية تسعى من خلال الوظائف التطويرية الى الحصول على موارد بشرية ذات قدرة عالية، وتحمل مؤهلات مميزة يتم تحقيقها من خلال تنمية وتطوير قدراتهم وقابلياتهم بهدف إنجاز الوظائف الحاضرة والمستقبلية.

تطوير المسار الوظيفي يمثل أحد أبرز أوجه الاهتمام بالعاملين، إذ يضمن لهم فرص نمو وتقدم داخل المنظمة. وتعتمد هذه الاستراتيجية على التخطيط المسبق لمسارات الترقية والتطور المهني، بناءً على الأداء والكفاءة والجدارة. الموظف الذي يرى أمامه مساراً وظيفياً واضحاً يكون أكثر التزاماً وإنتاجية، كما أن هذا التخطيط يساهم في إعداد كوادر مؤهلة لتولي مناصب قيادية مستقبلاً.

2.2.5.7 تطوير السياسات المتبعة

تطوير السياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية يُعد من المحاور الأساسية لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات. فمع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، والتطور

التكنولوجي، وتغير توقعات العاملين، تصبح الحاجة ملحة إلى مراجعة وتحديث السياسات المعتمدة بما يتماشى مع المستجدات، سواء على الصعيد التشريعي أو التنظيمي أو الثقافي.

يُقصد بتطوير السياسات تحديث المبادئ والإجراءات التي تحكم العلاقة بين المؤسسة وموظفيها، مثل سياسات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز، الانضباط، وشروط العمل. ويشمل التطوير العمل على جعل السياسات أكثر مرونة وشفافية، بما يُسهم في تعزيز العدالة التنظيمية وتحسين بيئة العمل. كما أن السياسات المطورة تساعد على إدارة التنوع الوظيفي، وضمان الامتثال للأنظمة والقوانين المحلية والدولية ذات العلاقة بحقوق العاملين وحمايتهم (خنافيف، 2020).

ومن جهة أخرى، يُسهم تطوير السياسات في تقوية الجانب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، من خلال مواءمة ممارسات الموارد البشرية مع الأهداف العامة للمؤسسة، ودعم اتخاذ القرارات بناءً على بيانات وتحليلات واضحة. كما يساعد ذلك في مواجهة التحديات المتجددة مثل التوظيف عن بُعد، العمل المرن، واحتياجات الجيل الجديد من الموظفين (السحيباني، 2021).

فإن تطوير السياسات المتبعة ليس مجرد إجراء إداري، بل هو ركيزة استراتيجية تُعزز من تنافسية المؤسسة، وتحافظ على مواردها البشرية باعتبارها المحرك الأساسي لتحقيق النجاح المستدام.

تحديث السياسات الداخلية بشكل دوري يُعد ضرورة لمواكبة المتغيرات في بيئة العمل. يشمل ذلك سياسات التوظيف، وساعات العمل، والإجازات، وأسلوب التعامل مع النزاعات،

وغيرها. يساهم تطوير السياسات في توفير بيئة عمل عادلة ومنظمة، ما يعزز من رضا العاملين وانتمائهم، ويخلق مناخًا يساعد على الإبداع والابتكار.

2.2.5.8 تقييم الأداء

لقد ضَمَّنَ الظفيري والعويهان (2024) هذه الإستراتيجية مجموعة في النشاطات والنتائج المؤدية إلى التنفيذ الناجح لإستراتيجية المنظمة، فقد تمتلك المنظمة في حاله الاستقرار انظمة تقييم اداء تركز على تقييمات اداء ذاتية للأشخاص، وهذا يعني ان أولئك الموجودين في اعلى الهرم التنظيمي يمتلكون معرفة مكثفة حول كيفية انجاز العمل، في حين ان المنظمات التي تستهدف التنوع تستخدم مقاييس كمية للاداء لتقييم الأشخاص، كون أولئك الذين هم في اعلى الهرم لا يمتلكون معرفة كبيرة بكيفية انجاز العمل من قبل العاملين في المستويات الدنيا.

وأكد (السعيدة والعبادي، 2022) على ان قياس الأداء يتضمن قياس للنتائج والسلوكيات ولكل منها متطلبات محددة، فقياس النتائج يتم من خلال تحديد المسؤوليات والأهداف ومن ثم تحديد مستويات للأداء مقارنة بالأهداف المتحققة وفق ابعاد الجودة والكمية والوقت.

أشار البوعينين (2024) بأن تقييم الأداء نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص العاملين المتصلة بالعمل وسلوكياتهم، ونتائجهم. إن قياس كفاءة العاملين في المنظمة يمثل أحد الوظائف الإستراتيجية التي يقوم بها مدراء الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى في المنظمة التي تعمل على تحقيق رضا العاملين واستقرارهم النفسي، وثقتهم الكاملة بالإدارة، وولائهم لها، وحرصهم على تحقيق أهدافها، وتعتمد إستراتيجية تقييم الأداء السليم على كثير من البيانات التي تستخرج من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية.

فالتقييم هو حجر الأساس في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، لأنه يُوفر رؤية واضحة عن مدى تحقيق الأهداف وكفاءة الموظفين في أداء مهامهم، والتقييم الجيد لا يقتصر على الحكم أو المراقبة، بل يُستخدم كأداة تطوير تساعد الموظف على معرفة نقاط قوته وفرص التحسين لديه. أوّمن أن عملية التقييم الفعّالة يجب أن تكون دورية، موضوعية، مبنية على معايير واضحة، وتشمل تغذية راجعة بناءة، وليس مجرد درجات أو تقارير.

تقييم الأداء هو الأداة التي تقيس مساهمة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة. يعتمد هذا التقييم على معايير واضحة ومحددة مسبقاً، تُمكن الإدارة من التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموظفين. ويُستخدم التقييم ليس فقط للحكم على الأداء، بل أيضاً لتحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع خطط التطوير الفردي، وربط الأداء بالمكافآت والترقيات. النظام الجيد لتقييم الأداء يُعد أداة محفزة ومحركاً مهماً لتحسين الكفاءات وتمييزها باستمرار.

2.3 الكفاءات البشرية

تعد الكفاءات البشرية من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة، حيث تنفق العديد من المنظمات في وقتنا الحاضر مقداراً متزايداً من الموارد على تطوير مستوى كفاءاتها البشرية، وذلك لغايات الاستثمار في عملية إكساب هذه الكفاءات مزيداً من المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات في العمل، كون هذه المنظمات بحاجة إلى تحديد وتعريف النواعيات المختلفة للموارد البشرية وفقاً للمهارات والمعارف والسلوكيات المتوفرة لديها، فقدره الفرد ودافعيته للعمل تعتبر من أهم محددات مستوى أداء الفرد في المنظمة، فالمنظمات التي تطمح بالاستمرار والنجاح هي تلك التي تحفز أفرادها على تعظيم استخدامهم لقدراتهم ومعارفهم، ويتأتى ذلك من خلال تطوير

وتتبنى مداخل جديدة لتطوير كفاءتها البشرية والتي تساعد الأفراد في هذه المنظمات على التطور في تخصصاتهم وجعلهم أفراداً متميزين، وتحافظ عليهم. (تملكوتان، 2021).

في ضوء ما سبق فإن كفاءة الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في تقدم المجتمعات، فكلما كانت هذه الموارد أكثر معرفة ومهارة وقدرة على العمل كلما كان أدائها أكثر في مجالات الممارسة المهنية في المجتمع، فكفاءة أي منظمة تعتمد في تحقيق أهدافها على معرفة وقدرة ومستوى مهارات وسلوكيات الأفراد لوظائفهم من أجل تنمية المجتمع. (بو على وآخرين، 2023).

ومن هذا المنطلق فقد اهتمت الإدارات في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بموضوع الكفاءات البشرية لما لها من أهميته في الدور المتنامي الذي تلعبه في كافة المهن والإدارية في تلك الأجهزة، وبالتالي فإن تطبيق متطلبات الكفاءات البشرية بكافة مستوياتها سيساعد الإدارات في تلك الأجهزة الحكومية في الوصول بالخدمات الصحية المقدمة إلى المستوى المطلوب من الجودة، الأمر الذي يعزز الثقة بتلك الكفاءات البشرية بشكل عام.

2.3.1 الكفاءات البشرية – النشأة والتطور

ظهر مصطلح الكفاءة في أوائل السبعينات من القرن الماضي، وذلك تحت ما يسمى الإطار الاقتصادي الأمريكي والأوروبي، ونتيجة للتطورات التي جرت في أسواق اليابان وإفريقيا والهند، فقد تعرض الاقتصاد في العديد من المنظمات الأمريكية والأوروبية للمنافسة الشديدة (شنكامه وميلود، 2013)، الأمر الذي حتم على تلك الدول العمل على إيجاد طرق جديدة للمحافظة عليها ولتقوية مزاياها التنافسية، فقد قامت على تحويل جل اهتمامها تجاه المورد البشري وبحثت من خلاله عن طرق عمل كانت أكثر مرونة، كما ركزت على الاهتمام بالكفاءات

البشرية الفردية وعلى تكوين فرق العمل واعتبرت أن هذه الكفاءات من أكثر عوامل النجاح، ففي بريطانيا قامت السلطات المعنية هناك بوضع عدد من السياسات التي تحث المنظمات على رفع مستوى كفاءات الموارد البشرية، بهدف تشجيع التعلم وإنشاء ما يعرف بالمؤهلات المهنية الوطنية وكان كل هذا لغايات وضع معايير معينة تحدد شروط الالتحاق بالمناصب في العمل، أما في أمريكا فقد تم في عام 1994 إنشاء مجلس المعايير الوطنية للمهارات وكانت مهمة هذا المجلس هو وضع نظام وطني معياري لرفع القدرات والكفاءات والمهارات والسلوكيات البشرية للقيام بالمهام والوظائف بعد ذلك توسع مدى مفهوم الكفاءات البشرية لينتقل من مستوى الكفاءات الفردية إلى الكفاءات المنظمة، اذ نجد أن هذا المفهوم كان ضمن أعمال Prabalad & Hamel حيث رأوا أن المنظمة تمتلك مجموعة لا بأس بها من الكفاءات البشرية والتي تمثل قاعدة للميزة التنافسية لتلك المنظمات والتي سموها بالكفاءات القاعدية، فيتم من خلال هذه الكفاءات خلق وتحقيق مزايا تنافسية للمنظمات وذلك عن طريق العمل على تحديد متطلبات هذه الكفاءات البشرية (شنكامه وميلود، 2013)

أما في العصر الحالي وعلى إثر التحولات الكبيرة التي أثرت على البناء الهيكلي والقانوني والتنظيمي والوظيفي لإدارة الموارد البشرية في العديد من المنظمات والتي كانت جراء تطور مجتمع المعرفة وتداعياته، ظهر وتطور مفهوم الكفاءات البشرية على المستوى العلمي والعملية، ليتم التأصيل له وفق منهجية الممارسات الإدارية لإدارة الكفاءات البشرية (لخضر، 2019).

وعليه فقد شكلت التحولات التي شهدتها القرن الواحد والعشرون والتي تم التحول فيها إلى مجتمع المعلومات والاقتصاد المعرفي وعولمة الأفكار والتنوع الثقافي في حد ذاتها تحدي حقيقي أمام إدارة الموارد البشرية في المنظمات لتنمية وتطوير مناهج تعاملها مع المورد البشري وإعادة النظر في منظومتها الفكرية والقانونية والتنظيمية تجاه هذا المورد، وأن يتم النظر إليه على أنه

أعلى موارد المنظمة، ومن ثم عليها أن تقوم بوضع الأسس والإستراتيجيات التي تكفل تنمية مهاراته وقدراته واستثمار كفاءاته.

2.3.1 مفهوم الكفاءات البشرية

يشوب مفهوم الكفاءات البشرية الكثير من الاختلافات والغموض كون هذا المفهوم يستخدم في العديد من أنواع العلوم، فالتعريفات التي تخص هذا مفهوم الكفاءات البشرية في مجال إدارة الموارد البشرية كثيرة ولا يمكن حصرها، ولذلك فقد تم التركيز على أهم التعريفات التي لها علاقة مباشر بموضوع هذه الدراسة.

فقد عرف (جوادي، 2023) الكفاءات البشرية على أنها عبارة عن مجموعة من الخصائص والمميزات الكامنة التي تسمح للفرد بتحقيق أداء عالي في العمل، أو في مهمة معطاه، أو في نشاط أو موقف محدد".

وعرف (عبد الله وتبرورت، 2017) الكفاءات البشرية بأنها "هي عبارة عن مجموعة من المعارف والسلوكيات والمهارات والقدرات التي يتم تطبيقها في موقف محدد، والتي ينتج عنها رضا عن تحقيق الهدف المعين والقابل للقياس".

كما عرف (لعجالي وأخناق، 2022) الكفاءات البشرية على أنها تطبيق أو استخدام المعرفة، المهارة، القدرة، السلوك، الخصائص الفردية لأداء مهام العمل بصورة ناجحة، أو تشغيلها في موقف أو دور معين تكون تلك الخصائص في شكل، ذهني، فكري، إدراكي، معرفي، أو تكون اجتماعية، عاطفية، سلوكية، أو تكون فيزيائية، نفسية".

أما حمدي (2016) فيعرف الكفاءات البشرية على أنها " مجموعة متكاملة من المعرفة المهارة، القيم، السمات الدوافع المفهوم الذاتي، حيث أنه لا يستقيم تعريف الكفاءة إلا في ظل تكامل هذه المكونات مع بعضها البعض دون عزل أي مكون عن آخر".

أما قلال (2023) فعرف الكفاءات البشرية على أنها "مجموع المعارف والمهارات والسلوكيات المتراكمة في الفرد توجه قصد تحقيق هدف محدد في سياق عملي معين".

في ضوء التعريفات السابقة للباحثين يمكننا تعريف الكفاءات البشرية على أنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والقدرات والمهارات والسلوكيات في العمل، وهذه المجموعة تكون قابلة للقياس يستخدمها الأفراد لتحقيق التميز في أداء هدف معين أو مهمة معطاه أو نشاط محدد.

2.3.2 خصائص ومميزات الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات البشرية أحد الركائز الأساسية الهامة التي ينبغي على جميع الأفراد العاملين في المنظمات اكتسابها وتعلمها اذ تتصف هذه الكفاءات بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تعمل مع بعضها البعض على مساعدة تلك المنظمات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومن أبرزها (البدوي، 2018)

1. تتصف الكفاءات البشرية بأنها ذات غاية ويعني ذلك أن المنظمات تعمل على تشغيل الكفاءات بشرية المتنوعة بقصد تحقيق هدف معين، أو مهمه أو نشاط محدد، فالفرد يتصف بالكفاءة اذا عمل على تأدية النشاط أو المهمة بصفة كاملة.

2. تتصف الكفاءات البشرية بأنها يتم صياغتها بطريقة ديناميكية: ويعني ذلك أن كافة العناصر والمتطلبات المكونة لها تتفاعل مع بعضها البعض في مجموعة من المعارف والقدرات والدرايات الفنية.
3. تتصف الكفاءات البشرية بأنها مجردة: ويعني ذلك أن ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة التي تمارس، والوسائل المستخدمة، ونتائج الأنشطة.
4. تتصف الكفاءات البشرية بأنها مكتسبة: ويعني ذلك أن الفرد لا يولد كفو لأجل أداء المهام والأنشطة المعينة، وإنما يعمل على اكتساب ذلك الأمر من خلال التدريب والتعليم والخبرة الموجهة.
5. تتصف الكفاءات البشرية بأنها تتقادم عند عدم استخدامها ويعني ذلك أن مصدر الكفاءات هم الافراد، فاذا لم يسمح لهؤلاء الأفراد بإظهار واستخدام كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم فان هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل، وعليه سوف يتراجع المركز التنافسي للمنظمة لصالح المنافسين الآخرين.
6. تتصف الكفاءات البشرية بأنها مرتبطة بالسلوكيات وبالإنجازات المتحققة، وهي تعد من المؤشرات الملموسة التي تلاحظ وتقيم.
7. تتصف الكفاءات البشرية بأنها شاملة وتكاملية للمعارف في مختلف المجالات، فهي تحتل مكانه كبيرة في الأهداف المحددة التي تسعى إلى تحقيقها.
8. تتصف الكفاءات البشرية بأنها محطات نهائية لمرحلة تكوينية معينة، من خلال إطار منهجي علمي وعلمي قائم على تلك الكفاءات.

2.3.3 أنواع الكفاءات البشرية

تتعدد أنواع الكفاءات البشرية بتعدد حاجة المجتمع لها، فكما ذكرنا سابقا بأن هذه الكفاءات تتصف بالديناميكية، وعليه فقد قسم العلماء والباحثين في إدارة الموارد البشرية الكفاءات البشرية بالمنظمة حسب أهميتها إلى أنواع متعددة نذكر منها التالي:

1. **الكفاءات الفردية:** تتمثل الكفاءة الفردية بمجموعة الموارد الباطنة والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في تعبئة المعارف والقدرات والمهارات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي تظهر أثناء العمل من أجل تقديم أفضل أداء لمهمة أو نشاط محدد، وعلى المنظمة البحث عن الكفاءات الفردية واكتشافها وتنشيتها وتطويرها بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها وفقا لأهداف المنظمة (بالولي ومجول، 2018).

2. **الكفاءات الجماعية:** تتمثل هذه الكفاءات في مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي تنجم عن المؤازرة والتعاون بين مجموعة من الكفاءات الفردية في تحقيق هدف معين، الأساس في بناء الكفاءة الجماعية هو درجة العلاقة الموجودة بين مجموع كفاءات أفرادها، وهذا كله يتوقف على طبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة وقدرة الإدارة فيها على تنمية الاتصالات التفاعلية بين العاملين ودورها في تنظيم فرق العمل، مع القيام بمنح الحوافز التشجيعية على أساس الأداء الجماعي، فعملية تشجيع الأداء بشكل جماعي تخلق انسجام وقوة تنظيمية تكون هي الأساس في عملية تكوين الكفاءات الجماعية (حباينة، 2011).

3. **الكفاءات الإستراتيجية:** تتمثل الكفاءات الإستراتيجية في مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد العاملين ومقارنتها مع الأهداف التي تعمل على تحقيق إستراتيجية المنظمة، وتتشكل هذه الكفاءات من خلال التعاون والتنسيق بين الكفاءات الفردية

وبين المهارات الجماعية والكفاءات التنظيمية، فهي تتعلق بكفاءات سلوكية عامة وضرورية لكافة الوظائف والمهام، اذ يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقاً من ثلاثة أنواع من الموارد هي: الموارد المادية والموارد البشرية والهيكلية (جلول وآخرون، 2022).

4. **الكفاءات التنظيمية:** هي الكفاءات المتعلقة بتنظيم مختلف الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية الداخلية والخارجية، بما في ذلك بناء الفريق، وقيادة الموظفين، والتدريب، والتحكم، أنها تعكس التخطيط الفعال وإدارة الموارد المختلفة (الداخلية والخارجية والمادية والمالية والتكنولوجية) وكذلك لعب الأدوار المتعلقة بالتوظيف وتفويض المهام (البغدادي وأبو طبيخ، 2023).

2.3.4 أبعاد الكفاءات البشرية

تعد الكفاءات البشرية هي توليفة من عدة أبعاد أساسية، وهي تعتبر متطلبات ضرورية لوجود هذه الكفاءات، ولغايات هذه الدراسة وبما يتناسب مع موضوعها فقد تم اختيار أربعة من الأبعاد، مستندا في ذلك على العديد من الدراسات والأبحاث والمراجع، ومن أهم هذه الأبعاد ما يلي:

2.3.4.1 المعرفة البشرية

يعتبر مفهوم المعرفة مصطلح جديد لمفهوم قديم جدا وهو العلم، اذ تعد المعرفة أساس التنمية وبوابة العبور إلى التقدم والرقى، فقد لعبت المعرفة دورا هاما ومميزا في تاريخ الأمم لكونها عملت على صياغة التوجهات للحاضر والمستقبل لها.

فقد عرف (جغبالة ومحسن، 2014) المعرفة على أنها كل شيء يكون ضمنياً أو ظاهري يستحضره الأفراد العاملين من أجل أداء أعمالهم بإتقان أو بخصوص اتخاذ قرارات صحيحة وصائبة".

وعرفها (قلال ومقدود، 2023) بأنها " هي معلومات تقدم في سياق معين يساعد على الفهم واتخاذ القرار المناسب متضمنة المعرفة الظاهرة (المكتوبة، المنشورة، المقروءة) والمعرفة الضمنية الخبرة الشخصية القدرات المهارة).

كما عرف (علي، 2017) المعرفة بأنها " استخدام المعرفة الضمنية التي تتمثل فيما لدى الأفراد العاملين من خبرات ومهارات وقدرات ابداعية، إضافة لما تملكه المنظمة من معرفة صريحة تتمثل في قواعد البيانات والمعلومات والخبرات المكتسبة من التجارب السابقة".

فقد تم تصنيف المعرفة إلى عدد من الأنواع هي (مرسي والديب، 2022):

1. **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خبرات سابقة ولا يمكن الحصول عليها مباشرة، بينما تظهر في الأداء والعمل المشترك، وفي الخبرة المستخدمة في تفسير ومعالجة الأحداث التي تواجه المؤسسة، وتمثل الهيكل الرئيسي لثقافة المؤسسة، وأهم القيم لديها، وهي المفتاح لتشكيل القدرة على الابتكار الفردي والمؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.

2. **المعرفة المعلنة:** هي المعرفة المرمنة القابلة للنقل ويمكن للأفراد تقاسمها، وتتضمن كل البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، والأخرى المخزنة والمتعلقة بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمؤسسة، والبرمجيات والعمليات الوظيفية.

فالجوهر في استخدام المعرفة بالمنظمات هو في قدرة تلك المنظمات على ممارسة المعرفة من خلال التركيز على توظيف التراكم المعرفي والخبرة الموجودة فيها للاستفادة من التفاعل بين أفراد المنظمة الذين يمتلكون المعرفة لاستخدامها بالعمليات التنظيمية.

2.3.4.2 المهارات البشرية

نتيجة للتطورات الكبيرة التي حدثت في مجال إدارة الموارد البشرية، فقد تم استخدام مفهوم المهارات البشرية في مطلع القرن العشرين، وذلك بعد أن كان التميز بين الأفراد العاملين يتم على أساس المؤهلات العلمية والسمات الشخصية لهم، لذا فقد أصبح اليوم يعتمد بشكل أكثر على متطلبات التي يعبر عنها بالمهارات البشرية وكان ذلك بسبب تعقيد الوظائف والمهام وعدم قدرة المؤهلات العلمية والخصائص الشخصية على الاستجابة لمتطلبات إستراتيجية وثقافة المنظمة، فالمهارات البشرية تسمح بالاستخدام المتكامل للمؤهلات والصفات الشخصية والمعارف بالمنظمة التي يعمل بها الفرد (زارع وبورحلي، 2019)

فقد عرف (بوزيان، 2020) المهارات البشرية بأنها هي القدرة على عمل شيء معين بإتقان، والشخص الماهر هو من يملك المهارة أو يظهرها .

أما (الوهيبي، 2018) فقد عرف المهارات البشرية على أنها " القدرة على تطبيق المعلومات المتاحة، وترتبط المهارة باختيار المعلومات المناسبة للموقف وممارسة النشاط المهني الملائم للأهداف المحددة " .

حيث تتميز المهارات البشرية في المنظمات بعدد من الخصائص وهي:

1. تعتبر المهارات البشرية عن القدرة على أداء عملية ما أو نشاط معين، وغالبا ما تكون هذه

المهارات عبارة عن مجموعة من العمليات التي تتم بشكل متناسق.

2. تتكون المهارات البشرية من مجموعة من السلوكيات الإجتماعية والعقلية.

3. يبنى الأداء المهاري في المنظمات غالبا من خلال التدريب أو الممارسة لعمل محدد.

4. تصل الاستمرارية في نمو المهارات البشرية إلى حد معين بحيث لا تنمو بعد ذلك الحد

وتتواصل في استمرارها ونموها إلى مدة زمنية معينة حسب عدة عوامل منها العمر والحالة

الصحية فقد تطول وقد تقصر ثم تقل بعد ذلك بسبب تلك العوامل.

2.3.4.3 القدرات البشرية

تعد القدرات البشرية عملية أساسية تهدف إلى اعطاء الفرصة للموارد البشرية للتزود

بالمعرفة والفهم والمهارات امكانية الحصول على المعلومات المتاحة لزيادة كفاءتها وتقوية ونمية

قدراتها التنظيمية القائمة عليها، ونشر الخبرات على نطاق واسع للاستفادة من الممارسات

البشرية الفعالة والايجابية.

عرفها (مناصرية، 2012) فقد عرف القدرات البشرية على أنها عبارة عن المواقف

والقدرات البشرية ضرورية لإنجاز العمل بصورة ناجحة".

في حين عرف (زواويد وأحمد، 2018) القدرات البشرية بأنها مجموعة من الخصائص

التي تساهم في فعالية الأداء للمورد البشري وتمكن المنظمة من تحقيق إستراتيجيات الأعمال في

السوق التنافسي.

وعرف (جعفر، 2016) القدرات البشرية على أنها هي العملية التي يتم من خلالها تحويل

الطاقات البشرية إلى قدرات تكون قادرة على الانجاز والابداع، وتضل هذه القدرات كامنة إلى أن

يتم تحويلها إلى انجازات حقيقية للمنظمة والأفراد".

كما عرف (الرشيدي، 2019) القدرات البشرية بأنها " عملية تطوير القدرات البشرية، التي تتمثل في المعرفة المهارات الاتجاهات الإمكانيات والممارسة، والتي تستطيع المنظمة من خلالها بناء قدراتها البشرية.

فتتمية القدرات البشرية تعني الزيادة في عمليات المعرفة والقدرات والمهارات والسلوكيات للأفراد، والتي يتم اختيارها عندما يتم رفع مستويات الكفاءة الانتاجية إلى أقصى حد ممكن في المنظمة، في محاولة لتحسين هذه المعارف والمهارات والقدرات لتغيير السلوك بشكل ايجابي، وبالتالي رفع مستويات الأداء.

2.3.4.4 السلوكيات البشرية

نظرا لأهمية المورد البشري في أدبيات علم الإدارة وما يتعلق بهذا بطبيعة هذا المورد بميدان أداء العمل، فقد أصبحت سلوكيات هذا المورد في المنظمات هي الجوهر الاساسي والفني لعمله، فسلوكيات العمل في تلك المنظمات تتمثل في التحاق الأفراد في المنظمات والمحافظة عليهم، وتنفيذهم للمهام الرئيسية في أعمالهم، وأيضا قيامهم بأنشطة تتجاوز مهامهم الرسمية كمساعدة زملائهم وتقديم المقترحات وحماية موارد المنظمات وغيرها (عبد الصادق وشعبان، 2016).

فقد عرف (إسماعيل وعليوة، 2021) السلوكيات البشرية "بأنها هي مجموعة من المواقف والصفات الشخصية التي ترتبط بالفرد العامل والمطلوبة منه عند ممارسته لعمل محدد كالترتيب وروح المبادرة والدقة والثقافة العامة والتي تتفق مع توجهات المنظمة وتساعد على تحقيق أهدافها".

أما (مجيد وبريس، 2020) فقد عرفت السلوكيات البشرية على أنها " ظاهرة معقدة تتدخل فيها مجموعة من العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثية والتي تتعلق بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية بفرد وما إلى ذلك ".

كما عرف (كامل، 2023) السلوكيات البشرية على أنها " عبارة عن وحدة متماسكة ومستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والسلوكيات فهي تعكس كيف نشعر أو ما هي شعورنا تجاه عمل أو نشاط ما فعندما يحب الفرد عمله فإنه يعبر عن مواقفه من العمل ".

انطلاقاً من أهمية المورد البشري في المنظمات الحديثة، يرى الباحث أن السلوكيات البشرية تمثل العنصر الحيوي في فاعلية أداء الأفراد داخل بيئة العمل، فهي تتعدى مجرد تنفيذ المهام الرسمية لتشمل جوانب تطوعية وإبداعية تسهم في دعم أهداف المنظمة واستدامتها. ويُنظر إلى هذه السلوكيات بوصفها نتاجاً لتفاعل معقد بين العوامل الفردية (كالشخصية والدوافع)، والعوامل البيئية والاجتماعية (مثل ثقافة المنظمة وظروف العمل).

2.4 جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

يعود تأسيس جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني إلى أواخر الستينيات من القرن، حيث كان يعمل في منظمة التحرير الفلسطينية جهازان أمنيان: الأمن الموحّد الذي كان يرأسه القيادي في حركة فتح صلاح خلف، والأمن المركزي الذي كان يرأسه القيادي هایل عبد الحميد. وبعد اتفاق أوسلو عام 1993 وتأسيس السلطة الفلسطينية، تأسس جهاز المخابرات بقرار من الزعيم الراحل ياسر عرفات، وضم أعضاء الجهازين السابقين وأعضاء في حركة فتح (الجزيرة نت، 2016).

حدد قانون المخابرات العامة رقم (17) لسنة 2005 الصادر عن الرئيس الفلسطيني محمود عباس، تبعية الجهاز كهيئة أمنية نظامية إلى الرئيس، تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها وفقا لأحكام القانون برئاسة رئيسها وتحت قيادته، وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة عملها وتنظيم شؤونها كافة (المادة 2 من قانون المخابرات العامة رقم (17) لسنة 2005م).

حددت المادة الثامنة من الفصل الثاني لقانون المخابرات مهام الجهاز بالآتي:

- المخابرات الجهة المكلفة رسميا بممارسة الأنشطة والمهام الأمنية خارج الحدود الجغرافية لفلسطين.
- تمارس المخابرات مهام أمنية محددة داخل الحدود الجغرافية لدولة فلسطين لاستكمال الإجراءات والنشاطات التي بدأت بها خارج الحدود.
- اتخاذ التدابير اللازمة للوقاية من أية أعمال تعرض أمن وسلامة فلسطين.
- الكشف عن الأخطار الخارجية التي من شأنها المساس بالأمن القومي الفلسطيني في مجالات التجسس والتآمر والتخريب، أو أية أعمال أخرى تهدد وحدة الوطن وأمنه واستقلاله ومقدراته.
- التعاون المشترك مع أجهزة الدول الصديقة المشابهة لمكافحة أية أعمال تهدد السلم والأمن المشترك أو أي من مجالات الأمن الخارجي، شريطة المعاملة بالمثل.

2.5 الدراسات السابقة:

2.5.1 الدراسات العربية

دراسة قلال ومقدود (2023): بعنوان تنمية الكفاءات البشرية في الجماعات المحلية:

دراسة حالة ولاية بومرداس

يعالج هذا البحث موضوع تنمية الكفاءات في الجماعات المحلية على ضوء قانون الوظيفة العمومية الجزائري، من خلال محاولة إبراز الآليات المتاحة لاستقطاب وتنمية الكفاءات البشرية في الجماعات المحلية، ولإثراء البحث قمنا بدراسة تطبيقية بالجماعات المحلية لولاية بومرداس المتمثلة في مديرية الإدارة المحلية للتعرف على واقع تنمية الكفاءات البشرية وكذا الأهمية التي توليها الجماعات المحلية في الاستثمار في الموارد البشرية. توصلنا من خلال نتائج الدراسة أن تنمية الكفاءات في الجماعات المحلية تبقى ضعيفة ولم تحض بالأهمية اللازمة وهذا راجع لنقص برامج التكوين وسياسة التوظيف والأنظمة التعويضية غير المحفزة لاستقطاب الكفاءات مقارنة بالقطاعات الأخرى.

دراسة جبارة (2023) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين

بالمصارف السودانية: مصرف المزارع التجاري دراسة حالة

تعد استراتيجيات "إدارة الموارد البشرية"، أساس العمل الوظيفي في المؤسسات المختلفة، فإدارة الموارد البشرية تعد محور إدارة العمل من خلال التعيين والاختيار، والتوظيف، والتقييم والترقيات ومتابعة الأجور، والحوافز، وغيرها من المهام الكبيرة. هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين استراتيجية تخطيط القوي العاملة والأداء، ودراسة تأثير استراتيجية التوظيف على الأداء، ومن ثم تقييم أثر استراتيجية التدريب والتحفيز على تطوير الأداء. استخدمت الباحثة في دراستها

عدة مناهج منها "المنهج الوصفي التحليلي" لربط المتغيرات في الدراسة والتوصل للعلاقة بينها، وقد وزعت استبانة على العاملين في مصرف المزارع التجاري وبلغت (40) فرد. من أهم نتائج الدراسة إن جودة العناصر البشرية بالمؤسسات من أهم محاور تطبيق "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" بنجاح، حيث تركز عملية "تخطيط الموارد البشرية" على تحديد الخصائص القائمة على الوظائف المختلفة وما تتطلب من مهارات وقدرات، كذلك فإن الاعتماد في تحديد معيار تقييم أداء العاملين في المؤسسات على الوصف الوظيفي يساهم في تطوير الأداء. وقد أوصت الباحثة بما يلي: زيادة الاهتمام بتطبيق استراتيجية واضحة لتخطيط القوي العاملة بالمصارف، تطوير أساليب التدريب الداخلي والخارجي للعاملين بالقطاع المصرفي لزيادة تطوير المعارف والخبرات، الاستمرار في الاهتمام بطرق التدوير الوظيفي الخارجي والداخلي بين المصارف السودانية، وباعتبارها من أهم أساليب الرقابة المستخدمة.

دراسة كوديد وعمار (2022) بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية

الكفاءات : دراسة حالة شركة كهرباء الجزائر لعين تموشنت

تهدف من خلال هذا المقال إلى دراسة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات، بحيث شمل البحث إطار نظري تناول فيه أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، وجانب تطبيقي اعتمدنا فيه على استمارة استبيان وزعت على عمال شركة كهرباء الجزائر بمدينة تموشنت، وتمت معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS V20 . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج القيمة التي أكدت على أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة من خلال تخطيط الموارد البشرية وتسيير المعرفة وكذا تسيير الجودة الشاملة.

دراسة السرحان والعواودة (2022) بعنوان: استراتيجيات الموارد البشرية وجودة

الخدمات: المستشفيات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال

هدفت الدراسة التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في جودة الخدمات المقدمة في المستشفيات الأردنية الخاصة. وتناولت خمسة أبعاد لاستراتيجيات الموارد البشرية، هي: تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والحوافز والمكافآت، وخمسة أبعاد لجودة الخدمات، هي: الاستجابة، والاعتمادية، والملموسية، والأمان، والتعاطف. تكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال، وعددها (8) مستشفيات، وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. تم توزيع الاستبانات على المستشفيات الأردنية الخاصة بواقع (15) استبانة لكل مستشفى في مختلف المستويات الإدارية، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (120) استبانة، وقد استخدم الباحث عددا من الأساليب الإحصائية، منها: الأساليب الوصفية، ومعاملات الارتباط، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. توصلت الدراسة إلى أن متغير تقييم الأداء كان الأكثر أثرا في مؤشرات جودة الخدمات، تلاه متغير الحوافز والمكافآت، ثم متغير التدريب والتطوير، فمتغير تخطيط الموارد البشرية، وأخيرا كان متغير الاختيار والتعيين الأقل أثرا في مؤشرات جودة الخدمات. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، للشركات المبحوثة، ولأبحاث مستقبلية وذلك في ضوء نتائجها.

دراسة المطلق (2021) بعنوان: دور الكفايات في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية "دراسة تطبيقية على الوزارات السعودية"

هدفت الدراسة إلى معرفة الكفايات الوظيفية لموظفي إدارات الموارد البشرية في تطبيق ممارسات الموارد البشرية في أكبر أربع وزارات سعودية من وجهة نظر قيادات إدارات الموارد البشرية في تلك الوزارات البالغ عددهم (75) قائداً، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة عليهم. أظهرت الدراسة أنه تتوفر الكفايات الوظيفية لموظفي تلك الإدارات بدرجة متوسط، حيث حققت جميع الكفايات مدى مقارباً، كما كشفت الدراسة أن الوزارات المستهدفة تطبق بدرجة متوسطة جميع ممارسات الموارد البشرية، ما عدا تطبيق ممارسات تطوير الموارد البشرية التي أظهرت الدراسة أنها منخفضة التطبيق، كما كشفت الدراسة عن وجود ارتباط طردي قوي بين أبعاد الكفايات الوظيفية وتطبيق ممارسات الموارد البشرية، كما أظهرت الدراسة وجود تأثير لبعدي المعارف والمهارات التحليلية التشريعية، ومهارات المشاركة الاستراتيجية على تطبيق ممارسات الموارد البشرية.

دراسة زهران (2021) بعنوان: الكفايات المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التقنية في الضفة الغربية في ضوء المعايير العالمية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى توافر الكفايات المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التقنية في الضفة الغربية في ضوء المعايير العالمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (321) عضو هيئة تدريس في الكليات التقنية المتوسطة والبالغ عددها (12) كلية، وتم تطبيق الاستبانة على عينة العينة. كشفت النتائج عن درجة توافر الكفايات المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية بدرجة كبيرة، ظهرت

فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفايات المهنية تعزى لمتغيرات كل من (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتأهيل التربوي، والجهة المشرفة).

دراسة عبد الرزاق (2020) بعنوان: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية

تهدف الدراسة إلى تحديد دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في أجهزة الشرطة الفلسطينية. وقد تم ذلك من خلال دراسة العلاقة بين التدريب ومكوناته وتنمية الموارد البشرية. وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتحليلها وتفسيرها وتقييمها ووضع تنبؤات معقولة. علاوة على ذلك، استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث الذين لديهم ارتباط مباشر أو غير مباشر بعمليات التدريب في مؤسسة الشرطة الفلسطينية. وبلغ عدد المشاركين من مجتمع البحث 180 مشاركًا منتمين إلى الشرطة الفلسطينية، أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية بين أهداف التدريب من جهة وتنمية الموارد البشرية لمؤسسة الشرطة الفلسطينية من جهة أخرى. وبالتالي، فإن تبني مؤسسة الشرطة الفلسطينية لمجموعة من الأهداف الواضحة المتعلقة بالتدريب، سيؤثر إيجابًا على الموارد البشرية من خلال تطويرها وزيادة كفاءة التدريب في مؤسسة الشرطة، وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على كل من مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية ومخرجات عملية تقييم تدريب أفراد الشرطة للاستفادة منها بطرق متعددة، على سبيل المثال، يمكن استخدامها كمدخلات لتحديد الاحتياجات التدريبية، ولخلق بيئة مناسبة لتطبيق ما تم تدريبه.

دراسة قصرأوي (2020) بعنوان: مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين

هدفت الدراسة إلى التعرف على مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة بدولة فلسطين وذلك وفقاً للمجالات التالية (المرونة الوظيفية، ومرونة السلوك، ومرونة المهارة)، بالإضافة لمعرفة واقع الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة بدولة فلسطين، ومعرفة العلاقة بين مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية بدولة فلسطين، تم تطبيق استبانة على عينة بلغت (200) ضابط شرطة، واتبع المهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لمستوى تطبيق مرونة الموارد البشرية كانت بدرجة كبيرة جداً، وكانت الدرجة الكلية لمحور تحقيق الريادة الاستراتيجية بدرجة كبيرة جداً، وتبين وجود علاقة معنوية بين مرونة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية، كما تبين عدم وجود فروق معنوية في مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها بتحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة بدولة فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة العسكرية، وسنوات الخبرة) تبعاً لمحور الريادة الاستراتيجية، كما ظهرت فروق دالة إحصائياً في كل من متغير (الجنس، والرتبة العسكرية، وسنوات الخبرة) تبعاً لمحور مرونة الموارد البشرية.

دراسة بحري وخرموش (2020) بعنوان: تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الجزائرية من خلال استراتيجية التكوين كمدخل لتعزيز الخدمات العامة الأمنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الجزائرية من خلال استراتيجية التكوين كمدخل لتعزيز الخدمات العامة الأمنية، وقد اتبع المهج الوصفي. أظهرت النتائج أن المديرية العامة تولى للأمن الوطني بالغة للتكوين من خلال المديرية العامة

المكلفة بالتعليم والمدارس التي تضطلع بمهام التكوين وإعداد البرامج والمناهج ومتابعة التكوين وتقييمه، ووفرت المديرية العامة للأمن الوطني العديد من المنشآت والمدارس التي تسهر على تكوين الموارد البشرية والتي تنتشر على ربوع الوطن، وبروز ثقافة الشرطة الجوارية والمجتمعاتية جعل من الشرطة تهتم بالتكوين في هذا المجال لتعزيز سلوكيات الشرطة بما يخدم أهداف الخدمات العامة الأمنية بتقريب الشرطة من المواطن، واتجاه الشرطة الجزائرية للاهتمام بالتكوين القائم على ترسيخ الثقافة القانونية الدولية ومراعاة حقوق الإنسان نحو الاتجاه للعالمية والمنحى الإنساني للشرطة الذي تسعى مختلف الدول لبلوغه.

دراسة الدوسري (2016) بعنوان: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إعداد القيادات الإدارية المستقبلية في المنظمات الأمنية والمدنية

هدفت الدراسة إلى التعرف واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وواقع إعداد القيادات المستقبلية في كل من المديرية العامة للدفاع المدني والبنك السعودي للتسليف والادخار، والمعوقات التي قد تعوق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عن إعداد قادة المستقبل من وجهة نظر المبحوثين، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإعداد القيادات المستقبلية في كل من المديرية العامة للدفاع المدني والبنك السعودي للتسليف والادخار، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية. استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد تكون مجتمع الدراسة من مجتمعين؛ الأول يشمل: الضباط العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض من رتبة (مقدم وحتى رتبة لواء) والبالغ عددهم (518) ضابط، ويشمل كذلك منسوبي البنك السعودي للتسليف والادخار من الدرجة (44 وحتى الدرجة 50) والبالغ عددهم 160 موظف. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبعد تحليلها كان

من أهم النتائج: 1. أن أفراد الدراسة في المديرية العامة للدفاع المدني موافقون على توفر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بدرجة متوسطة، بينما يطبقها السعودي للتسليف والادخار بدرجة قليلة. 2. أن أفراد الدراسة في المديرية العامة للدفاع المدني موافقون على توفر إعداد القيادات المستقبلية بدرجة قليلة، بينما يعمل البنك السعودي للتسليف والادخار على إعداد القادة بدرجة قليلة. 3. أن أفراد الدراسة في المديرية العامة للدفاع المدني موافقون على وجود معوقات تعوق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عن إعداد قادة المستقبل بدرجة كبيرة، بينما جاءت موقفة العاملين في البنك السعودي للتسليف والادخار بدرجة أقل وبدرجة كبيرة.

دراسة نجار (2012) بعنوان: واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية في محافظتي الخليل وبيت لحم

هدفت الدراسة إلى التعرف واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وأهم المعوقات ومتطلبات النجاح المؤسسية من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية، وقد استخدم المنهج الوصفي الدراسة المسحية، وقد تم تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة من رؤساء الأجهزة الأمنية في محافظتي بيت لحم والخليل والبالغ عددهم (37) رئيساً. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح المؤسسية من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية كانت بدرجة كبيرة من المستوى الأولي، وبناء عليه يرى الباحث أن المؤسسة الأمنية الفلسطينية من خلال إجابات الباحثين تسعى للنهوض بالأداء المؤسسي، إلا أن هناك معوقات وذلك عائدة لعدة أسباب يراها الباحث ويشاطره بها كثير من ذوي الاختصاص في العمل المؤسسي وأهمها: غياب بيئة قانونية في المؤسسة الأمنية تعزز قدرة الموارد البشرية للعمل بفاعلية كبر لتحقيق أهداف المؤسسة

الأمنية، وعدم وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا في المؤسسة الأمنية لاحتياجات الأفراد التدريبية، بالإضافة إلى أن نموذج التقييم المعمول فيه في المؤسسة الأمنية لا يتناسب مع الأداء الوظيفي فهو لا يعمل على حشد طاقات العاملين سعياً لتفجير الطاقات الإبداعية، أما أهم المتطلبات لتطبيق وظائف إدارة الموارد فهو إدارة المؤسسة أهمية مواردها البشرية كرأس مال بشري، والرقابة على جميع الإجراءات المالية في المؤسسة، أما أهم المعوقات لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية فهي: تضخم عدد الإداريين بالنسبة للمهام الموكلة إليهم، بالإضافة إلى عدم وجود نظام معلومات فعال يساعد إدارة المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية، كذلك وجود عوامل المحسوبية، والخلل الإداري، ومركزية القرار، وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، أما أهم الأولويات للمساهمة في تحسين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر مجتمع الدراسة فهي: إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسي الأمنية بما يكفل المرونة والتكيف والتفاعل بين الوحدات والأقسام والفروع والمديريات مما يسهل تبادل وتبني الأفكار البناءة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، فإتاحة الفرصة للعاملين من إبداء آرائهم يساهم في تطوير العمل، ويرفع من درجة الانسجام في المؤسسة الأمنية.

2.5.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Belghiti, 2020) بعنوان

The Relationship between Human Resources Strategies and Improving Employees' Performance in Palestinian Ministry of Interior

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحسين أداء الموظفين في وزارة الداخلية / الضفة الغربية / الشق المدني، وتحديد أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية والعوامل التي تحتاج إلى تحسينات لتحسين مستوى الأداء بوزارة الداخلية الفلسطينية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة. تكون التمثيل الطبقي العشوائي للدراسة من 169 فردًا من 423 موظفًا في مستوى الإدارة الإشرافية في الوزارة، من جميع مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية بالضفة الغربية، وقد استخدم الاستبيان أسئلة بمقياس ليكارت من خمس نقاط وتم بناؤه من ستة محاور رئيسية: خمسة للمتغيرات المستقلة والمحور السادس للمتغير التابع. تم توزيع 169 استبيان وتم استخدام 146 استبيان في التحليل. استخدمت الدراسة إحصائيات وصفية (Frequencies, Means and Percentages) للإجابة على أسئلة الدراسة. واستخدمت الاختبارات الإحصائية (Pearson, One Way, Tukey test, Analysis of Variance, T-test, Cronbach Alpha, Correlation) لاختبار الفرضيات. كشفت النتائج بعد التحليل أن مستوى تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية كان متوسطًا، حيث كان المتوسط (3.07) والانحراف المعياري (0.557). وخلصت الدراسة إلى أنه بالرغم من وجود استراتيجيات الموارد البشرية داخل وزارة الداخلية الفلسطينية يبقى تطبيقها بشكل غير كافي. كما

أظهرت النتائج أن مستوى التطبيق لتحسين أداء الموظف كان متوسطاً أيضاً، حيث كان المتوسط (2.87) والانحراف المعياري (0.722). النتائج المستخلصة من تحليل الارتباطات أظهرت بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحسين أداء الموظفين بقيمة 0.721. وخلصت الدراسة إلى أن نظام التوظيف والاختيار المبتكر، والتدريب المنتظم وتطوير الموظفين، ونظام التعويض القائم على الإنصاف ونظام تقييم الأداء، هي مفاتيح استراتيجيات الموارد البشرية التي تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

دراسة (Rodjam et al., 2020) بعنوان:

Effect of Human Resource Management Practices on Employee

Performance Mediating by Employee Job Satisfaction

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين متغيرات مثل ممارسات إدارة الموارد البشرية، أي التدريب والتطوير (T&D)، وتقييم الأداء (PA)، والمكافآت والتعويضات (R&C)، وتمكين الموظفين (EE)، وأداء الموظفين. علاوة على ذلك، تدرس هذه الدراسة أيضاً أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين متغيرات مثل ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين. جُمعت البيانات باستخدام أسلوب أخذ العينات الإقناعي. استُخدم استبيان ذاتي الإدارة لجمع البيانات. ولتحليل البيانات، استُخدمت تقنية PLS الذكية. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بأداء الموظفين، وأن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين المتغيرات. وبناءً على النتائج، قُبلت جميع الفرضيات، مما يوفر علاقة وثيقة وإيجابية بين المتغيرات، ويتوقع أن تؤثر المكافآت والتعويضات على أداء الموظفين. ومع ذلك، يرتبط التدريب

والتطوير والقيادة بشكل أكبر بأداء الموظفين، كما أن الرضا الوظيفي يزداد بشكل أكبر مقارنةً بالدول النامية الأخرى.

دراسة (Heslina & Syahurni, 2021) بعنوان:

The influence of information technology, human resources competency and employee engagement on performance of employees

أجريت هذه الدراسة بهدف تحليل تأثير تكنولوجيا المعلومات وكفاءة الموارد البشرية والمشاركة في العمل على أداء موظفي وكالة الإيرادات الإقليمية في ماكاسار. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، مع عينة إجمالية من 142 مستجيباً، أظهرت النتائج أن تكنولوجيا المعلومات وكفاءة الموارد البشرية والمشاركة في العمل لها تأثير إيجابي وهام على أداء موظفي وكالة الإيرادات الإقليمية في مدينة ماكاسار، والذي يمكن إثباته من خلال الاختبار الجزئي والمتزامن. مع هذه النتائج، يمكن إثبات جميع الفرضيات في هذه الدراسة أو قبولها. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة يجب أن توفر فوائد وأن تدعمها الموارد البشرية التي لديها الخبرة اللازمة لخلق مناخ عمل يمكنه دعم أداء الموظفين والمنظمة في مكتب وكالة الإيرادات الإقليمية في مدينة ماكاسار.

2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هناك تراكمًا معرفيًا غنياً حول العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الكفاءات البشرية في السياقات المؤسسية المختلفة،

ومنها ما يتعلق مباشرة بالأجهزة الأمنية، أو بالمؤسسات الحكومية والتعليمية التي تقترب في طابعها من البيئة الأمنية من حيث البنية الإدارية والهدف الاستراتيجي.

فمن حيث التشابه في الموضوع، نجد أن معظم الدراسات اتفقت على أهمية الربط بين الكفاءات واستراتيجيات الموارد البشرية، حيث ركزت دراسة (Belghiti (2020 ودراسة عبد الرازق (2020) على الأثر الإيجابي للاستراتيجيات البشرية على الأداء داخل الأجهزة الأمنية، وهذا ما يلتقي بشكل مباشر مع موضوع الدراسة الحالية المتعلقة بجهاز المخابرات العامة، ما يمنح هذه الدراسة أساساً علمياً متيناً في تحليل بيئة العمل الأمنية.

تبيّن أن عدداً من الدراسات قد أجريت في أجهزة أمنية أو مؤسسات حكومية قريبة منها، كما هو الحال في دراسة نجار (2012) التي تناولت الأجهزة الأمنية الفلسطينية، ودراسة الدوسري (2016) حول الدفاع المدني في السعودية، ودراسة بحري وخرموش (2020) عن الشرطة الجزائرية. ومن هنا، تكشف هذه الدراسات عن أهمية استراتيجيات الموارد البشرية في مؤسسات ذات طابع أمني، وتظهر في الوقت نفسه التحديات البنيوية والتنظيمية التي تعيق تفعيل هذه الاستراتيجيات. وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تسد فجوة معرفية تتمثل في تقديم رؤية موجهة ومقترحة لبيئة أمنية حساسة كجهاز المخابرات العامة، الذي لم تتناوله أي من الدراسات السابقة بشكل مباشر.

أما من حيث المنهجيات المستخدمة، فقد اعتمدت أغلب الدراسات، مثل دراسات المطلق (2021)، قصراوي (2020)، نجار (2012)، على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ما يعكس توجهاً علمياً مشتركاً في تحليل واقع الموارد البشرية،

وهو ما يبرر اختيار المنهج ذاته في الدراسة الحالية لضمان قابلية المقارنة والاتساق المنهجي مع الأدبيات القائمة.

كما لوحظ أن عدداً من الدراسات، مثل زهران (2021) قد ركزت على الكفايات المهنية ومدى ملاءمتها للمتغيرات البيئية والمهنية، وهو ما يتلاقى مع محور الكفاءات المتميزة التي تستهدفها الدراسة الحالية، ويعزز من أهمية تضمين مفهوم الكفايات كركيزة في تطوير الأداء المؤسسي الأمني.

أما فيما يتعلق بالفجوات المعرفية، فرغم تعدد الدراسات التي تناولت الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية، فإن أغلبها اكتفى بوصف الواقع أو الكشف عن العلاقة بين بعض المتغيرات دون تقديم نماذج تطبيقية أو رؤية استراتيجية واضحة لتطوير منظومة الكفاءات المتميزة. لذلك، تُعد الدراسة الحالية متميزة من حيث تقديم رؤية مقترحة لجهاز أمني ذي طبيعة استراتيجية، مما يجعلها تسد ثغرة معرفية وعملية في آنٍ واحد، خصوصاً وأن الجهاز المعني (جهاز المخابرات العامة) يتطلب نوعاً خاصاً من الكفاءات يتجاوز النماذج الإدارية التقليدية.

يمكن القول إن الدراسات السابقة وفرت أساساً نظرياً ومنهجياً غنياً يعزز من أهمية البحث الحالي ويمنحه شرعية أكاديمية، غير أن ما يميز هذه الدراسة هو تركيزها النوعي على الكفاءات المتميزة في بيئة أمنية دقيقة وتقديم رؤية تطويرية موجهة لذلك، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بشكل مباشر أو تفصيلي، تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء مشكلة وخلفية الدراسة وعمل الأسئلة المتعلقة بالدراسة وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة خلال بناء أداة الدراسة الاستبانة وكذلك تم الاعتماد على الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للرسالة وكذلك المساعدة في تحديد المنهج المستخدم في الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3.1 مقدمة

3.2 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

3.4 عينة الدراسة

3.5 أداة الدراسة

3.5.1 صدق أداة الدراسة

3.5.2 ثبات أداة الدراسة

3.6 خطوات تطبيق الدراسة

3.7 متغيرات الدراسة

3.8 المعالجة الإحصائية

3.9 مفتاح تصحيح المقياس

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3.1 مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

3.2 منهج الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين بجهاز المخابرات العامة في فلسطين والبالغ عددهم (1800) ضابط (إدارة المخابرات العام، 2025).

3.4 عينة الدراسة

تم توزيع عينة من (317) استبانة، استجاب منهم (190) من الضباط العاملين بجهاز المخابرات العامة في فلسطين، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية.

Sample Size Calculator

Find Out The Sample Size

This calculator computes the minimum number of necessary samples to meet the desired statistical constraints.

Result



Sample size: **317**

This means 317 or more measurements/surveys are needed to have a confidence level of 95% that the real value is within $\pm 5\%$ of the measured/surveyed value.

Confidence Level: 95%

Margin of Error: 5 %

Population Proportion: 50 % Use 50% if not sure

Population Size: 1800 Leave blank if unlimited population size.

Calculate

شكل رقم (1) اختيار عينة الدراسة

والجدول رقم (3.1) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول (3.1): خصائص العينة الديموغرافية

القيم الناقصة	النسبة %	العدد	مستويات المتغير	المتغير
0	76.3 %	145	ذكر	الجنس
	23.7 %	45	انثى	
0	7.9 %	15	توجيهي فأقل	المؤهل العلمي
	64.7 %	123	بكالوريوس	
	27.4 %	52	ماجستير فأعلى	
0	4.2 %	8	5 سنوات فما دون	سنوات الخدمة
	12.1 %	23	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
	20.0 %	38	من 11 سنة إلى 15 سنة	
	63.7 %	121	أكثر من 15 سنة	
0	16.3 %	31	نقيب فأقل	الرتبة
	21.1 %	40	رائد	

	% 27.4	52	مقدم	
	% 24.7	47	عقيد	
	% 10.5	20	عميد فأعلى	
11	% 5.8	11	رام الله	المديرية
	% 21.1	40	الخليل	
	% 7.4	14	نابلس	
	% 15.8	30	طولكرم	
	% 6.3	12	القدس	
	% 9.5	18	بيت لحم	
	% 16.3	31	قلقيلية وسلفيت	
	% 7.4	14	جنين	
	% 2.6	5	أريحا	
	% 1.6	3	طوباس	

3.5 أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة على شكل استبانة من خلال الاستفادة من مشرفين تربويين ودراسات سابقة، وقد كانت الاستبانة مكونة من قسمين: حيث أحتوى القسم الأول على البيانات الأولية وهي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة، المديرية).

وتكون القسم الثاني من (78) فقرة موزعة على ثلاث محاور لقياس واقع استراتيجيات الموارد البشرية في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني في فلسطين، حيث تكون المحور الأول من (41) فقرة تقيس واقع واقع استراتيجيات الموارد البشرية لدى لجهاز المخابرات، مقسمة على سبع ابعاد وعلى النحو التالي:

البعد الأول: يتكون من (9) فقرات تقيس الاستقطاب

البعد الثاني: يتكون من (9) فقرات تقيس: الاختيار والتعيين.

البعد الثالث: يتكون من (9) فقرات تقيس التدريب.

البعد الرابع: يتكون من (8) فقرات تقيس الحوافز.

البعد الخامس: يتكون من (6) فقرات تقيس المسار الوظيفي والترقيات.

البعد السادس: يتكون من (4) فقرات تقيس تطوير السياسات المتبعة.

البعد السابع: يتكون من (7) فقرات تقيس تقييم الأداء

وتكون المحور الثاني من (26) فقرة تقيس الكفاءات البشرية لدى لجهاز المخابرات العامة

الفلسطيني، مقسمة على أربع ابعاد وعلى النحو التالي:

البعد الأول: يتكون من (8) فقرات تقيس المعرفة.

البعد الثاني: يتكون من (7) فقرات تقيس المهارات البشرية.

البعد الثالث: يتكون من (5) فقرات تقيس القدرات البشرية.

البعد الرابع: يتكون من (6) فقرات تقيس السلوكيات البشرية.

3.5.1 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وهي الواردة في الملحق (3)، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول (3.2) و (3.3).

جدول (3.2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لواقع استراتيجيات الموارد البشرية في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

الرقم	الفقرات	قيمة (r)	الدلالة الإحصائية	
1.	يعتمد الجهاز على أسلوب الترقية الداخلية والخارجية لملء الشواغر .	0.699**	0.000	الاستقطاب الأول: الاستقطاب
2.	يؤدي اختيار الموظفين عن طريق التعاقب الوظيفي إلى رفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين أدائهم	0.642**	0.000	
3.	يعتمد الجهاز على الترقية كوسيلة للمحافظة على الموظفين لديه	0.546**	0.000	
4.	يعتمد الجهاز سياسة توظيف واضحة تتماشى مع أهدافه الإستراتيجية	0.743**	0.000	
5.	تتضمن عمليات التوظيف استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة	0.768**	0.000	
6.	يستفيد الجهاز من قنوات توظيف متنوعة للاستقطاب (مثل الترتيات الداخلية، والتوظيف الخارجي، والتوصيات)	0.744**	0.000	
7.	يتم تحديد متطلبات الوظيفة بشكل واضح قبل بدء عملية الاستقطاب	0.733**	0.001	
8.	تعزز سياسات الاستقطاب مبدأ التنوع	0.646**	0.000	
9.	تعزز سياسات الاستقطاب مبدأ تكافؤ الفرص	0.757**	0.000	
10.	تتبع إدارة الجهاز سياسات واضحة لتنظم عملية الاختيار في شغل الوظائف الشاغرة.	0.777**	0.002	الاستقطاب الثاني: الاختيار والتعيين
11.	تضع إدارة الجهاز سياسات الاختيار حسب أسس ومعايير علمية سليمة.	0.783**	0.000	
12.	تحقق سياسات الاختيار انتقاء أفضل الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة في الجهاز .	0.751**	0.000	
13.	تساهم سياسات الاختيار الحالية في رفع مستوى أداء منتسبي الجهاز .	0.783**	0.000	
14.	تتم عملية الاختيار في الجهاز بشفافية.	0.830**	0.000	
15.	يستخدم الجهاز مقابلات منظمة تركز على أساليب تقييم فاعلة	0.791**	0.000	
16.	يتم دمج التقييمات بتبشقيها (الأمنية والمهنية) بشكل فعال في قرارات التعيين في الجهاز	0.725**	0.000	
17.	يوجد وضوح لمعايير التوظيف داخل جهاز المخابرات العامة الفلسطيني لضمان اختيار الكفاءات المناسبة.	0.768**	0.000	
18.	تحقق عمليات التعيين تطلعات الجهاز في تطوير رأس المال البشري.	0.788**	0.000	
19.	يتوفر لدى الجهاز إدارة مخصصة لتدريب الموظفين.	0.562**	0.000	الثالث: التدريب
20.	يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى	0.650**	0.000	

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
	الموظفين		
21.	يتم تحديد أهداف التدريب في ضوء الاحتياجات التدريبية اللازمة للمنتسبين	0.692**	0.000
22.	يستعين الجهاز بالخبرات الخارجية لتدريب وتطوير منتسبيها	0.626**	0.000
23.	يشجع الجهاز الموظفين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم السابقين	0.653**	0.000
24.	تتماشى احتياجات التدريب مع الاحتياجات الوظيفية	0.710**	0.000
25.	يوفر الجهاز برامج تدريب مستمرة لتعزيز مهارات المنتسبين	0.717**	0.000
26.	يتناسب محتوى التدريب مع التحديات الأمنية المتطورة	0.734**	0.000
27.	يتم تقييم تأثير البرامج التدريبية بانتظام لضمان فاعليتها	0.777**	0.000
28.	يعمل جهاز المخابرات مراجعات دورية لأنظمة الحوافز المستخدمة	0.808**	0.000
29.	يستخدم الجهاز منح الحوافز عن طريق المعايير التالية (الأقدمية- الخبرة والكفاءة)	0.845**	0.000
30.	يستخدم الجهاز أنظمة الحوافز المالية (المباشرة)	0.729**	0.000
31.	يستخدم الجهاز أنظمة الحوافز المالية (غير المباشرة)	0.796**	0.000
32.	تتم مكافأة المنتسبين بعدالة	0.831**	0.000
33.	يشجع نظام الحوافز منتسبي الجهاز على تحسين أدائهم.	0.629**	0.000
34.	تتناسب الحوافز مع طبيعة المهام والمخاطر التي يواجهها الموظفون	0.808**	0.000
35.	يتم الإعلان عن سياسات الحوافز في الجهاز بوضوح لجميع المنتسبين	0.778**	0.000
36.	يسعى الموظفون في الجهاز لبلوغ مناصب أفضل بعد فترات زمنية محددة	0.538**	0.000
37.	الدورات التدريبية التي وفرها الجهاز مناسبة لمجالات العمل والمهنة	0.668**	0.000
38.	حرصت إدارة الجهاز على شغل كل موظف المنصب المناسب لمؤهله وقدراته.	0.828**	0.000
39.	تعتمد الترقيات في الجهاز على الأداء الوظيفي	0.773**	0.000
40.	توجد آلية واضحة بخصوص قرارات الترقية في الجهاز	0.779**	0.000
41.	تهدف سياسات التنقل بالجهاز إلى إثراء العمل وتطويره	0.711**	0.000
42.	السياسات الحالية للموارد البشرية في الجهاز واضحة للتناسب مع متطلبات العمل الأمني	0.791**	0.000
43.	السياسات المتبعة في الموارد البشرية تتمتع بالمرونة الكافية لتواكب	0.824**	0.000

البعد الرابع: الحوافز

البعد الخامس: المسار الوظيفي

البعد السادس: التطوير

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
	التطورات المستمرة في بيئة العمل الاستخباراتي		
44.	تتوافق سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية لجهاز المخابرات العامة	0.831**	0.000
45.	السياسات المتبعة تضمن العدالة بين جميع منتسبي الجهاز، بغض النظر عن مناصبهم أو خلفياتهم المهنية	0.848**	0.000
46.	أداء الموظفين مدروس وقائم على أساس نتائج موضوعية قابلة للقياس.	0.829**	0.000
47.	نظام تقييم الأداء في الجهاز يقوم على أساس التطوير الموجه ويكون بطريقة عادلة.	0.817**	0.000
48.	نظام تقييم الأداء له تأثير قوي على سلوك الفريق والأفراد.	0.642**	0.000
49.	الموظفين لديهم إيمان وثقة في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم	0.821**	0.000
50.	للموظف الحق في الاطلاع على تقييم أدائه.	0.492**	0.000
51.	يعتمد التقييم على مؤشرات أداء متنوعة (كمية ونوعية) تضمن العدالة في التقييم	0.754**	0.000
52.	يخضع نظام التقييم لمراجعات دورية لضمان توافقه مع التطورات المؤسسية خاصة متطلبات العمل	0.788**	0.000

البناء السامع: تقييم الأداء

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة

الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة

الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية

من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، على ضوء الإطار النظري الذي

بني المقياس على أساسه.

جدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات
أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لتنمية الكفاءات المتميزة

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
53.	يملك المنتسبين في الجهاز المعارف اللازمة بعملهم.	0.737**	0.000
54.	لدى المنتسبين اطلاع الكافي على المعايير القياسية المعتمدة لأداء المهام في الجهاز.	0.732**	0.000
55.	لدى المنتسبين في الجهاز القدرة على التطبيق العملي للمعارف والخبرات التي يمتلكونها	0.728**	0.000
56.	تعمل إدارة الجهاز على تطوير معارف المنتسبين على كافة المستويات.	0.784**	0.000
57.	تقوم إدارة الجهاز بتوثيق خبرات المنتسبين وتجاربهم في قواعد البيانات من أجل الرجوع إليها عند الحاجة.	0.678**	0.000
58.	يتمتع منتسبو الجهاز بمعرفة جيدة حول أحدث الاتجاهات في جمع المعلومات	0.772**	0.000
59.	لدى منتسبي الجهاز معرفة جيدة بأدوات الأمن السيبراني	0.774**	0.001
60.	يملك منتسبي الجهاز معرفة جيدة بالاستخبارات الرقمية	0.769**	0.000
61.	يملك المنتسبين المهارات اللازمة من أجل التعامل مع البرامج المستخدمة في الجهاز.	0.770**	0.000
62.	يملك المنتسبين المهارات اللازمة في الاتصال والتواصل مع المراجعين في الجهاز.	0.794**	0.002
63.	يملك المنتسبين مهارات التعامل مع (الرؤساء والمرؤوسين) في الجهاز.	0.787**	0.000
64.	تقوم إدارة الجهاز بتحليل مستويات مهارات المنتسبين من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة لديهم	0.841**	0.000
65.	يعمل منتسبو الجهاز بفعالية ضمن الفرق مع التعاون عبر الإدارات المختلفة	0.772**	0.000
66.	ييدي منتسبو الجهاز ذكاء في التعامل مع المهام الاستخباراتية الحساسة	0.751**	0.000
67.	يحل منتسبو الجهاز النزاعات بطريقة مهنية	0.776**	0.000
68.	يملك المنتسبين في الجهاز القدرة على إدارة الوقت.	0.824**	0.000
69.	تمتلك إدارة الجهاز القدرة على توظيف الإمكانيات المادية والبشرية من أجل الاستخدام الأمثل لها.	0.801**	0.000

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
70.	يملك المنتسبين في الجهاز القدرة على فهم استراتيجيات الجهاز .	0.772**	0.000
71.	يطبق المنتسبين في الجهاز الأنظمة والخطط الموضوعية بشكل متقن .	0.822**	0.000
72.	يملك المنتسبين في الجهاز القدرة على استخدام الأجهزة الفنية بكل كفاءة وفعالية .	0.857**	0.000
73.	تتفق سلوكيات المنتسبين في الجهاز مع سلوك وأخلاقيات المهنة .	0.750**	0.000
74.	تتفق سلوكيات المنتسبين في الجهاز مع الأهداف العامة للجهاز .	0.719**	0.000
75.	يلتزم المنتسبين في الجهاز بتابع قواعد وإجراءات العمل في إنجازهم لأعمالهم .	0.762**	0.000
76.	يتمتع المنتسبين في الجهاز بمهارات الاتصال المباشر مع كافة الأطراف .	0.749**	0.000
77.	يقوم المنتسبين بالدفاع عن آرائهم وأفكارهم بقوة في الاجتماعات .	0.770**	0.000
78.	يظهر منتسبو الجهاز ولاءً عالياً وإحساساً قوية بالمسؤولية تجاه رسالة الجهاز	0.638**	0.000

السلوكيات المتوقعة

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس درجة تنمية الكفاءات المتميزة من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

3.5.2 ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول (3.4).

جدول (3.4): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

البيان		عدد الفقرات	قيمة ألفا	
استراتيجيات الموارد البشرية				
1	البعد الأول	الاستقطاب	9	0.910
2	البعد الثاني	الاختيار والتعيين	9	0.944
3	البعد الثالث	التدريب	9	0.926
4	البعد الرابع	الحوافز	8	0.940
5	البعد الخامس	المسار الوظيفي والترقيات	6	0.886
6	البعد السادس	تطوير السياسات المتبعة	4	0.916
7	البعد السابع	تقييم الأداء	7	0.907
الدرجة الكلية لواقع استراتيجيات الموارد البشرية			52	0.984
تنمية الكفاءات المتميزة				
1	البعد الأول	المعرفة	8	0.917
2	البعد الثاني	المهارات البشرية	7	0.922
3	البعد الثالث	القدرات البشرية	5	0.911
4	البعد الرابع	السلوكيات البشرية	6	0.903
الدرجة الكلية لتنمية الكفاءات المتميزة			26	0.971
الدرجة الكلية			78	0.989

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة الثبات للدرجة الكلية لأداة الدراسة قد بلغت (98.9%)، وبذلك تكون الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية جداً لأغراض البحث العلمي ويمكن اعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة

3.6 خطوات تطبيق الدراسة:

1. تحديد عنوان الدراسة مع الدكتور المشرف والذي تمثل في " أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الكفاءات المتميزة: في جهاز المخابرات العامة"

2. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعمل استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من مجموعة من العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني في فلسطين.
3. قام أفراد عينة الدراسة بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قام الباحث بجمع الردود وحفظها على شكل ملف اكسل وقد بلغ عدد الردود (190) استجابة وهي جاهزة للتحليل.

3.7 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، الحوافز والترقيات، تطوير المسار الوظيفي، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء).

المتغير التابع: الكفاءات المتميزة وأبعادها (المعرفة البشرية، القدرات البشرية، المهارات البشرية، السلوكيات البشرية).

3.8 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد أدخلت للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، (غير موافق بشدة = 1)، (غير موافق = 2)، (موافق إلى حد ما = 3)، (موافق = 4)، (موافق بشدة = 5)، على مقياس ليكرت الخماسي ذو الخمس نقاط للكبيرة من (1 - 5)، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة إستجابات المبحوثين، أي كلما زادت الدرجة كلما ارتفعت درجة استراتيجيات الموارد البشرية و درجة تنمية الكفاءات المتميزة من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Person correlation)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وتم فحص الفرضيات من خلال الاختبارات وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

3.9 مفتاح تصحيح المقياس:

تم توزيع درجات الإجابة على فقرات المقياس بطريقة ليكرت Likert الخماسية، حيث يحصل المستجيب على (غير موافق بشدة = 1)، (غير موافق = 2)، (موافق إلى حد ما = 3)، (موافق = 4)، (موافق بشدة = 5).

وقد تم تقسيم طول المقياس إلى خمس فئات؛ لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الكفاءات المتميزة: في جهاز المخابرات العامة، وتم حساب فئات المقياس كما هو موضح في الآتي:

$$\text{مدى المقياس} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

$$\text{عدد الفئات} = 5$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى المقياس} \div \text{عدد الفئات}$$

$$0.80 = 5 \div 4 =$$

لأغراض تفسير النتائج تم اعتماد على المؤشرات الإحصائية الآتية التي تظهر في جدول

رقم (3.5):

جدول (3.5): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80 – 1.00
منخفضة	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
مرتفعة	4.20 – 3.41
مرتفعة جداً	5.00 – 4.21

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

4.1 مقدمة

4.2 الإجابة عن أسئلة الدراسة

4.3 اختبار وفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

4.1 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلتها وفرضياتها.

4.2 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الرئيسي الأول: ما مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

ويتفرع عنه:

1. ما مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

2. ما مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الاختيار والتعيين) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

3. ما مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (التدريب) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

4. ما مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الحوافز) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

5. ما مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (المسار الوظيفي والترقيات) في جهاز

المخابرات العامة الفلسطيني؟

6. ما مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (تطوير السياسات المتبعة) في جهاز

المخابرات العامة الفلسطيني؟

7. ما مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (تقييم الأداء) في جهاز المخابرات العامة

الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال السابق تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية

النسبية ودرجة الموافقة لتوافر استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين،

التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) من وجهة

نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني في فلسطين، وفيما يلي توضيح لنتائج

تحليل بيانات الاستبانة:

جدول (4.1) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب ودرجة الموافقة لمجالات

توافر استراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	الاستقطاب	3.92	0.637	2	مرتفعة
2	الاختيار والتعيين	3.82	0.715	4	مرتفعة
3	التدريب	3.96	0.599	1	مرتفعة
4	الحوافز	3.71	0.787	7	مرتفعة
5	المسار الوظيفي والترقيات	3.85	0.681	3	مرتفعة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
6	تطوير السياسات المتبعة	3.77	0.795	6	مرتفعة
7	تقييم الأداء	3.80	0.694	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.84	0.631	—	مرتفعة

يتضح من الجدول (4.1) أن المتوسط الحسابي لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني في فلسطين بلغ (3.84) بإنحراف معياري (0.631) وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات التقديرات توافر استراتيجيات الموارد البشرية ما بين (3.96-3.71) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني في فلسطين وجميعها جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

البعد الأول: الاستقطاب

1. ما مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.2).

جدول (4.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد

البشرية (الاستقطاب) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q2	يؤدي اختيار الموظفين عن طريق التعاقب الوظيفي إلى رفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين أدائهم	4.05	0.765	مرتفعة
2	q3	يعتمد الجهاز على الترقية كوسيلة للمحافظة على الموظفين لديه	3.99	0.897	مرتفعة
3	q4	يعتمد الجهاز سياسة توظيف واضحة تتماشى مع أهدافه الإستراتيجية	3.94	0.852	مرتفعة
4	q1	يعتمد الجهاز على أسلوب الترقية الداخلية والخارجية لملء الشواغر.	3.93	0.906	مرتفعة
4	q8	تعزز سياسات الاستقطاب مبدأ التنوع	3.93	0.738	مرتفعة
5	q5	تتضمن عمليات التوظيف استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة	3.92	0.866	مرتفعة
6	q6	يستفيد الجهاز من قنوات توظيف متنوعة للاستقطاب (مثل الترقيات الداخلية، والتوظيف الخارجي، والتوصيات)	3.91	0.817	مرتفعة
7	q9	تعزز سياسات الاستقطاب مبدأ تكافؤ الفرص	3.86	0.846	مرتفعة
8	q7	يتم تحديد متطلبات الوظيفة بشكل واضح قبل بدء عملية الاستقطاب	3.79	0.826	مرتفعة
		الدرجة الكلية لتوافر استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب)	3.92	0.637	مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (4.2) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية

لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب) من وجهة نظر العاملين في جهاز

المخابرات العامة الفلسطيني، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.92) مع انحراف معياري

(0.637).

وجاءت أهم مظاهر توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (2) والتي نصت على (يؤدي اختيار الموظفين عن طريق التعاقب الوظيفي إلى رفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين أدائهم) بمتوسط حسابي (4.05) مع انحراف معياري (0.765)، و في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) والتي نصت على (يعتمد الجهاز على الترقية كوسيلة للمحافظة على الموظفين لديه) بمتوسط حسابي (3.99) مع انحراف معياري (0.897)، يليها في المرتبة الثالث الفقرة رقم (4) والتي نصت على (يعتمد الجهاز سياسة توظيف واضحة تتماشى مع أهدافه الإستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.94) مع انحراف معياري (0.852).

وكان أقلها أهمية والاخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (7) والتي نصت على (يتم تحديد متطلبات الوظيفة بشكل واضح قبل بدء عملية الاستقطاب) بمتوسط حسابي (3.79) مع انحراف معياري (0.826)، وجاءت بالمرتبة قبل الاخيرة الفقرة رقم (9) والتي نصت على (تعزز سياسات الاستقطاب مبدأ تكافؤ الفرص) بمتوسط حسابي (3.86) مع انحراف معياري (0.846).

البعد الثاني: الاختيار والتعيين

2. ما مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الاختيار والتعيين) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الاختيار والتعيين) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.3).

جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد

البشرية (الاختيار والتعيين) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q10	تتبع إدارة الجهاز سياسات واضحة لتنظيم عملية الاختيار في شغل الوظائف الشاغرة	3.87	0.876	مرتفعة
2	q13	تساهم سياسات الاختيار الحالية في رفع مستوى أداء منتسبي الجهاز	3.86	0.831	مرتفعة
2	q11	تضع إدارة الجهاز سياسات الاختيار حسب أسس ومعايير علمية سليمة	3.86	0.856	مرتفعة
3	q16	يتم دمج التقييمات بشقيها (الأمنية والمهنية) بشكل فعال في قرارات التعيين في الجهاز	3.86	0.868	مرتفعة
4	q18	تحقق عمليات التعيين تطلعات الجهاز في تطوير رأس المال البشري	3.84	0.810	مرتفعة
5	q12	تحقق سياسات الاختيار انتقاء أفضل الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة في الجهاز	3.81	0.854	مرتفعة
6	q17	يوجد وضوح لمعايير التوظيف داخل جهاز المخابرات العامة الفلسطيني لضمان اختيار الكفاءات المناسبة	3.79	0.815	مرتفعة
7	q14	تتم عملية الاختيار في الجهاز بشفافية	3.79	0.913	مرتفعة
8	q15	يستخدم الجهاز مقابلات منظمة تركز على أساليب تقييم فاعلة	3.76	0.910	مرتفعة
الدرجة الكلية لتوافر استراتيجيات الموارد البشرية (الاختيار والتعيين)					
			3.82	0.715	مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (4.3) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية

لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الاختيار والتعيين) من وجهة نظر العاملين في جهاز

المخابرات العامة الفلسطيني، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.82) مع انحراف معياري

(0.715).

وجاءت أهم مظاهر توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الاختيار والتعيين) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (10) والتي نصت على (تتبع إدارة الجهاز سياسات واضحة لتنظم عملية الاختيار في شغل الوظائف الشاغرة) بمتوسط حسابي (3.87) مع انحراف معياري (0.876)، و في المرتبة الثانية الفقرة رقم (13) والتي نصت على (تساهم سياسات الاختيار الحالية في رفع مستوى أداء منتسبي الجهاز) بانحراف معياري (0.831)، والفقرة رقم (11) والتي نصت على (تضع إدارة الجهاز سياسات الاختيار حسب أسس ومعايير علمية سليمة) بانحراف معياري (0.856) بمتوسط حسابي (3.86) لكلا الفقرتين.

وكان أقلها أهمية والاخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (15) والتي نصت على (يستخدم الجهاز مقابلات منظمة تركز على أساليب تقييم فاعلة) بمتوسط حسابي (3.76) مع انحراف معياري (0.910)، وجاءت بالمرتبة قبل الاخيرة الفقرتين رقم (14) والتي نصت على (تتم عملية الاختيار في الجهاز بشفافية) والفقرة رقم (17) التي نصت على (يوجد وضوح لمعايير التوظيف داخلجهاز المخابرات العامة الفلسطيني لضمان اختيار الكفاءات المناسبة) بمتوسط حسابي (3.79) لكلا الفقرتين.

البعد الثالث: التدريب

3. ما مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (التدريب) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (التدريب) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (التدريب) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q19	يتوفر لدى الجهاز إدارة مخصصة لتدريب الموظفين.	4.11	0.700	مرتفعة
2	q23	يشجع الجهاز الموظفين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم السابقين	4.01	0.783	مرتفعة
3	q21	يتم تحديد أهداف التدريب في ضوء الاحتياجات التدريبية اللازمة للمتسبين	3.98	0.780	مرتفعة
4	q25	يوفر الجهاز برامج تدريب مستمرة لتعزيز مهارات المتسبين	3.98	0.727	مرتفعة
5	q22	يستعين الجهاز بالخبرات الخارجية لتدريب وتطوير منتسبيها	3.96	0.748	مرتفعة
6	q20	يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى الموظفين	3.93	0.791	مرتفعة
7	q24	تتماشى احتياجات التدريب مع الاحتياجات الوظيفية	3.91	0.718	مرتفعة
8	q27	يتم تقييم تأثير البرامج التدريبية بانتظام لضمان فاعليتها	3.91	0.775	مرتفعة

مرتفعة	0.778	3.91	يتناسب محتوى التدريب مع التحديات الأمنية المتطورة	q26	9
مرتفعة	0.599	3.96	الدرجة الكلية لتوافر استراتيجيات الموارد البشرية (التدريب)		

نلاحظ من الجدول رقم (4.4) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (التدريب) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.96) مع انحراف معياري (0.599).

وجاءت أهم مظاهر توافر استراتيجيات الموارد البشرية (التدريب) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (19) والتي نصت على (يتوفر لدى الجهاز إدارة مخصصة لتدريب الموظفين) بمتوسط حسابي (4.11) مع انحراف معياري (0.700)، و في المرتبة الثانية الفقرة رقم (23) والتي نصت على (يشجع الجهاز الموظفين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم السابقين) بمتوسط حسابي (4.01) مع انحراف معياري (0.783)، يليها في المرتبة الثالث الفقرة رقم (21) والتي نصت على (يتم تحديد أهداف التدريب في ضوء الاحتياجات التدريبية اللازمة للمنتسبين) بمتوسط حسابي (3.98) مع انحراف معياري (0.780).

وكان أقلها أهمية والاحيرة من حيث الترتيب الفقرات رقم (26) والتي نصت على (يتناسب محتوى التدريب مع التحديات الأمنية المتطورة) والفقرة رقم (27) والتي نصت على (يتم تقييم تأثير البرامج التدريبية بانتظام لضمان فاعليتها) والفقرة رقم (24) والتي نصت على (تتماشى احتياجات التدريب مع الاحتياجات الوظيفية) بمتوسط حسابي (3.91).

البعد الرابع: الحوافز

4. ما مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الحوافز) في جهاز المخابرات العامة

الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الحوافز) من وجهة نظر العاملين في جهاز

المخابرات العامة الفلسطيني، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.5).

جدول (4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد

البشرية (الحوافز) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q33	يشجع نظام الحوافز منتسبي الجهاز على تحسين أدائهم	3.95	0.788	مرتفعة
2	q30	يستخدم الجهاز أنظمة الحوافز المالية (المباشرة)	3.75	0.879	مرتفعة
2	q34	تتناسب الحوافز مع طبيعة المهام والمخاطر التي يواجهها الموظفون	3.75	0.942	مرتفعة
2	q28	يعمل جهاز المخابرات مراجعات دورية لأنظمة الحوافز المستخدمة	3.75	0.908	مرتفعة
3	q29	يستخدم الجهاز منح الحوافز عن طريق المعايير التالية (الأقدمية- الخبرة والكفاءة)	3.73	0.974	مرتفعة
4	q31	يستخدم الجهاز أنظمة الحوافز المالية (غير المباشرة)	3.68	0.901	مرتفعة
5	q32	تتم مكافأة المنتسبين بعدالة	3.59	1.044	مرتفعة
6	q35	يتم الإعلان عن سياسات الحوافز في الجهاز بوضوح لجميع المنتسبين	3.55	1.047	مرتفعة
		الدرجة الكلية لتوافر استراتيجيات الموارد البشرية (الحوافز)	3.71	0.787	مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (4.5) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الحوافز) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.71) مع انحراف معياري (0.787).

وجاءت أهم مظاهر توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الحوافز) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (33) والتي نصت على (يشجع نظام الحوافز منتسبي الجهاز على تحسين أدائهم) بمتوسط حسابي (3.95) مع انحراف معياري (0.788)، و في المرتبة الثانية الفقرة hjz رقم (30) والتي نصت على (يستخدم الجهاز أنظمة الحوافز المالية (المباشرة)) بمتوسط حسابي (3.75) و الفقرة رقم (34) والتي نصت على (تتناسب الحوافز مع طبيعة المهام والمخاطر التي يواجهها الموظفون) و الفقرة رقم (28) والتي نصت (يعمل جهاز المخابرات مراجعات دورية لأنظمة الحوافز المستخدمة) على بمتوسط حسابي (3.75).

وكان أقلها أهمية والاخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (35) والتي نصت على (يتم الإعلان عن سياسات الحوافز في الجهاز بوضوح لجميع المنتسبين) بمتوسط حسابي (3.55) مع انحراف معياري (1.047)، وجاءت بالمرتبة قبل الاخيرة الفقرة رقم (32) والتي نصت على (تتم مكافأة المنتسبين بعدالة) بمتوسط حسابي (3.59) مع انحراف معياري (1.044).

البعد الخامس: المسار الوظيفي والترقيات

5. ما مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (المسار الوظيفي والترقيات) في جهاز

المخابرات العامة الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (المسار الوظيفي والترقيات) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.6).

جدول (4.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد

البشرية (المسار الوظيفي والترقيات) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q36	يسعى الموظفون في الجهاز لبلوغ مناصب أفضل بعد فترات زمنية محددة	4.03	0.731	مرتفعة
2	q37	الدورات التدريبية التي وفرها الجهاز مناسبة لمجالات العمل والمهنة	3.95	0.754	مرتفعة
3	q41	تهدف سياسات التنقل بالجهاز إلى إثراء العمل وتطويره	3.92	0.819	مرتفعة
4	q40	توجد آلية واضحة بخصوص قرارات الترقية في الجهاز	3.82	0.856	مرتفعة
5	q38	حرصت إدارة الجهاز على شغل كل موظف المنصب المناسب لمؤهله وقدراته.	3.73	0.935	مرتفعة
6	q39	تعتمد الترقيات في الجهاز على الأداء الوظيفي	3.68	0.996	مرتفعة
		الدرجة الكلية لإستراتيجيات الموارد البشرية (المسار الوظيفي والترقيات)	3.85	0.681	مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (4.6) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية

لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (المسار الوظيفي والترقيات) من وجهة نظر العاملين

في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.85) مع انحراف معياري (0.681).

وجاءت أهم مظاهر توافر استراتيجيات الموارد البشرية (المسار الوظيفي والترقيات) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (36) والتي نصت على (يسعى الموظفون في الجهاز لبلوغ مناصب أفضل بعد فترات زمنية محددة) بمتوسط حسابي (4.03) مع انحراف معياري (0.731)، و في المرتبة الثانية الفقرة رقم (37) والتي نصت على (الدورات التدريبية التي وفرها الجهاز مناسبة لمجالات العمل والمهنة) بمتوسط حسابي (3.95) مع انحراف معياري (0.754)، يليها في المرتبة الثالث الفقرة رقم (41) والتي نصت على (تهدف سياسات التنقل بالجهاز إلى اثراء العمل وتطويره) بمتوسط حسابي (3.92) مع انحراف معياري (0.819).

وكان أقلها أهمية والاخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (39) والتي نصت على (تعتمد الترقيات في الجهاز على الأداء الوظيفي) بمتوسط حسابي (3.68) مع انحراف معياري (0.996)، وجاءت بالمرتبة قبل الاخيرة الفقرة رقم (38) والتي نصت على (حرصت إدارة الجهاز على شغل كل موظف المنصب المناسب لمؤهله وقدراته) بمتوسط حسابي (3.73) مع انحراف معياري.

البعد السادس: تطوير السياسات المتبعة

6. ما مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (تطوير السياسات المتبعة) في جهاز

المخابرات العامة الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (تطوير السياسات المتبعة) من وجهة نظر العاملين

في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.7).

جدول (4.7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد

البشرية (تطوير السياسات المتبعة) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q43	السياسات المتبعة في الموارد البشرية تتمتع بالمرونة الكافية لتواكب التطورات المستمرة في بيئة العمل الاستخباراتي	3.82	0.868	مرتفعة
2	q42	السياسات الحالية للموارد البشرية في الجهاز واضحة للتناسب مع متطلبات العمل الأمني	3.79	0.833	مرتفعة
3	q44	تتوافق سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية لجهاز المخابرات العامة	3.78	0.873	مرتفعة
4	q45	السياسات المتبعة تضمن العدالة بين جميع منتسبي الجهاز، بغض النظر عن مناصبهم أو خلفياتهم المهنية	3.69	0.978	مرتفعة
الدرجة الكلية لإستراتيجيات الموارد البشرية (تطوير السياسات المتبعة)					
			3.77	0.795	مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (4.7) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية

لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (تطوير السياسات المتبعة) من وجهة نظر العاملين

في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.77) مع انحراف معياري (0.795).

وجاءت أهم مظاهر توافر استراتيجيات الموارد البشرية (تطوير السياسات المتبعة) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (43) والتي نصت على (السياسات المتبعة في الموارد البشرية تتمتع بالمرونة الكافية لتواكب التطورات المستمرة في بيئة العمل الاستخباراتي) بمتوسط حسابي (3.82) مع انحراف معياري (0.868)، و في المرتبة الثانية الفقرة رقم (42) والتي نصت على (السياسات الحالية للموارد البشرية في الجهاز واضحة للتناسب مع متطلبات العمل الأمني) بمتوسط حسابي (3.79) مع انحراف معياري (0.833).

وكان أقلها أهمية والاخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (45) والتي نصت على (السياسات المتبعة تضمن العدالة بين جميع منتسبي الجهاز، بغض النظر عن مناصبهم أو خلفياتهم المهنية) بمتوسط حسابي (3.69) مع انحراف معياري (0.978).

البعد السابع: تقييم الأداء

7. ما مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (تقييم الأداء) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (تقييم الأداء) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.8).

جدول (4.8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر استراتيجيات الموارد

البشرية (تقييم الأداء) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q48	نظام تقييم الأداء له تأثير قوي على سلوك الفريق والأفراد.	3.95	0.795	مرتفعة
2	q50	للموظف الحق في الاطلاع على تقييم أدائه.	3.86	0.910	مرتفعة
3	q51	يعتمد التقييم على مؤشرات أداء متنوعة (كمية ونوعية) تضمن العدالة في التقييم	3.84	0.833	مرتفعة
4	q46	أداء الموظفين مدروس وقائم على أساس نتائج موضوعية قابلة للقياس.	3.78	0.838	مرتفعة
5	q49	الموظفين لديهم إيمان وثقة في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم	3.76	0.938	مرتفعة
6	q52	يخضع نظام التقييم لمراجعات دورية لضمان توافقه مع التطورات المؤسسية خاصة متطلبات العمل	3.76	0.869	مرتفعة
7	q47	نظام تقييم الأداء في الجهاز يقوم على أساس التطوير الموجه ويكون بطريقة عادلة.	3.70	0.885	مرتفعة
الدرجة الكلية لتوافر استراتيجيات الموارد البشرية (تقييم الأداء)			3.80	0.694	مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (4.8) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية

لمستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (تقييم الأداء) من وجهة نظر العاملين في جهاز

المخابرات العامة الفلسطيني، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.80) مع انحراف معياري

(0.694).

وجاءت أهم مظاهر توافر استراتيجيات الموارد البشرية (تقييم الأداء) من وجهة نظر

العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (48)

والتي نصت على (نظام تقييم الأداء له تأثير قوي على سلوك الفريق والأفراد) بمتوسط حسابي (3.95) مع انحراف معياري (0.795)، و في المرتبة الثانية الفقرة رقم (50) والتي نصت على (للموظف الحق في الاطلاع على تقييم أدائه) بمتوسط حسابي (3.86) مع انحراف معياري (0.910)، يليها في المرتبة الثالث الفقرة رقم (51) والتي نصت على (يعتمد التقييم على مؤشرات أداء متنوعة (كمية ونوعية) تضمن العدالة في التقييم) بمتوسط حسابي (3.84) مع انحراف معياري (0.833).

وكان أقلها أهمية والاحيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (47) والتي نصت على (نظام تقييم الأداء في الجهاز يقوم على أساس التطوير الموجه ويكون بطريقة عادلة) بمتوسط حسابي (3.70) مع انحراف معياري (0.885)، وجاءت بالمرتبة قبل الاحيرة الفقرة رقم (52) والتي نصت على (يخضع نظام التقييم لمراجعات دورية لضمان توافقه مع التطورات المؤسسية خاصة متطلبات العمل) بمتوسط حسابي (3.76) مع انحراف معياري (0.885).

الإجابة عن السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى توفر تنمية الكفايات المتميزة (المعرفة، المهارات البشرية، القدرات البشرية، السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

ويتفرع عنه:

1. ما مستوى توفر تنمية الكفايات المتميزة (المعرفة) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟
2. ما مستوى توفر تنمية الكفايات المتميزة (المهارات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟
3. ما مستوى توفر تنمية الكفايات المتميزة (القدرات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

4. ما مستوى توفر تنمية الكفايات المتميزة (السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال السابق تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لتوفر تنمية الكفايات المتميزة (المعرفة، المهارات البشرية، القدرات البشرية، السلوكيات البشرية) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، وفيما يلي توضيح لنتائج تحليل بيانات الاستبانة:

جدول (4.9) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب ودرجة الموافقة لمجالات تنمية الكفايات المتميزة من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	المعرفة	3.76	0.706	4	مرتفعة
2	المهارات البشرية	3.82	0.676	3	مرتفعة
3	القدرات البشرية	3.84	0.708	2	مرتفعة
4	السلوكيات البشرية	3.92	0.630	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.83	0.635	–	مرتفعة

يتضح من الجدول (4.9) أن المتوسط الحسابي لمستوى توفر تنمية الكفايات المتميزة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني بلغ (3.83) بإنحراف معياري (0.635) وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات ما مستوى توفر تنمية الكفايات المتميزة (المعرفة، المهارات البشرية، القدرات البشرية، السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ما بين (3.76 – 3.92) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ومعظمها جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

البعد الأول: المعرفة

1. ما مستوى توفر تنمية الكفايات المتميزة (المعرفة) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمستوى توافر توفر تنمية الكفايات المتميزة (المعرفة) من وجهة نظر العاملين في جهاز

المخابرات العامة الفلسطيني، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.10).

جدول (4.10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر تنمية الكفايات المتميزة

(المعرفة) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q56	تعمل إدارة الجهاز على تطوير معارف المنتسبين على كافة المستويات.	3.91	0.782	مرتفعة
2	q53	يملك المنتسبين في الجهاز المعارف اللازمة بعملهم.	3.88	0.747	مرتفعة
3	q55	لدى المنتسبين في الجهاز القدرة على التطبيق العملي للمعارف والخبرات التي يمتلكونها	3.87	0.832	مرتفعة
4	q57	تقوم إدارة الجهاز بتوثيق خبرات المنتسبين وتجاربهم في قواعد البيانات من أجل الرجوع إليها عند الحاجة.	3.85	0.881	مرتفعة
5	q54	لدى المنتسبين الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعتمدة لأداء المهام في الجهاز.	3.77	0.852	مرتفعة
6	q58	يتمتع منتسبو الجهاز بمعرفة جيدة حول أحدث الاتجاهات في جمع المعلومات	3.74	0.874	مرتفعة
7	q59	لدى منتسبي الجهاز معرفة جيدة بأدوات الأمن السيبراني	3.59	1.044	مرتفعة
8	q60	يملك منتسبي الجهاز معرفة جيدة بالاستخبارات الرقمية	3.48	1.048	مرتفعة
الدرجة الكلية لتوافر تنمية الكفايات المتميزة (تقييم الأداء)					
			3.76	0.706	مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (4.10) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية لمستوى توافر تنمية الكفايات المتميزة (المعرفة) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.76) مع انحراف معياري (0.706). وجاءت أهم مظاهر توافر تنمية الكفايات المتميزة (المعرفة) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (56) والتي نصت على (تعمل إدارة الجهاز على تطوير معارف المنتسبين على كافة المستويات) بمتوسط حسابي (3.91) مع انحراف معياري (0.782)، و في المرتبة الثانية الفقرة رقم (53) والتي نصت على (يملك المنتسبين في الجهاز المعارف اللازمة بعملهم) بمتوسط حسابي (3.88) مع انحراف معياري (0.747)، يليها في المرتبة الثالث الفقرة رقم (55) والتي نصت على (لدى المنتسبين في الجهاز القدرة على التطبيق العملي للمعارف والخبرات التي يمتلكونها) بمتوسط حسابي (3.87) مع انحراف معياري (0.832).

وكان أقلها أهمية والاحيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (60) والتي نصت على (يملك منتسبي الجهاز معرفة جيدة بالاستخبارات الرقمية) بمتوسط حسابي (3.48) مع انحراف معياري (1.048)، وجاءت بالمرتبة قبل الاحيرة الفقرة رقم (59) والتي نصت على (لدى منتسبي الجهاز معرفة جيدة بأدوات الأمن السيبراني) بمتوسط حسابي (3.59) مع انحراف معياري (1.044).

البعد الثاني: المهارات البشرية

2. ما مستوى توفر تنمية الكفايات المتميزة (المهارات البشرية) في جهاز المخابرات العامة

الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمستوى توافر تنمية الكفايات المتميزة (المهارات البشرية) من وجهة نظر العاملين في جهاز

المخابرات العامة الفلسطيني، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.11).

جدول (4.11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر تنمية الكفايات المتميزة

(المهارات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q65	يعمل منتسبو الجهاز بفعالية ضمن الفرق مع التعاون عبر الإدارات المختلفة	3.89	0.765	مرتفعة
2	q63	يملك المنتسبين مهارات التعامل مع (الرؤساء والمرؤوسين) في الجهاز.	3.86	0.801	مرتفعة
3	q62	يملك المنتسبين المهارات اللازمة في الاتصال والتواصل مع المراجعين في الجهاز.	3.84	0.827	مرتفعة
4	q67	يحل منتسبو الجهاز النزاعات بطريقة مهنية	3.84	0.783	مرتفعة
5	q66	ييدي منتسبو الجهاز ذكاء في التعامل مع المهام الاستخباراتية الحساسة	3.83	0.808	مرتفعة
6	q61	يملك المنتسبين المهارات اللازمة من أجل التعامل مع البرامج المستخدمة في الجهاز.	3.75	0.840	مرتفعة
7	q64	تقوم إدارة الجهاز بتحليل مستويات مهارات المنتسبين من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة لديهم	3.75	0.902	مرتفعة
الدرجة الكلية لتوافر تنمية الكفايات المتميزة (المهارات البشرية)					
			3.82	0.676	مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (4.11) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية لمستوى توافر تنمية الكفايات المتميزة (المهارات البشرية) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.82) مع انحراف معياري (0.676).

وجاءت أهم مظاهر توافر تنمية الكفايات المتميزة (المهارات البشرية) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (65) والتي نصت على (يعمل منتسبو الجهاز بفعالية ضمن الفرق مع التعاون عبر الإدارات المختلفة) بمتوسط حسابي (3.89) مع انحراف معياري (0.765)، و في المرتبة الثانية الفقرة رقم (63) والتي نصت على (يملك المنتسبين مهارات التعامل مع (الرؤساء والمرؤوسين) في الجهاز) بمتوسط حسابي (3.86) مع انحراف معياري (0.801)، يليها في المرتبة الثالث الفقرة رقم (62) والتي نصت على (يملك المنتسبين المهارات اللازمة في الاتصال والتواصل مع المراجعين في الجهاز) بمتوسط حسابي (3.84) مع انحراف معياري (0.827).

وكان أقلها أهمية والاحيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (64) والتي نصت على (تقوم إدارة الجهاز بتحليل مستويات مهارات المنتسبين من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة لديهم) بمتوسط حسابي (3.75) مع انحراف معياري (0.902).

البعد الثالث: القدرات البشرية

3. ما مستوى توفر تنمية الكفايات المتميزة (القدرات البشرية) في جهاز المخابرات العامة

اللسطيني

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمستوى توافر تنمية الكفايات المتميزة (القدرات البشرية) من وجهة نظر العاملين في جهاز

المخابرات العامة الفلسطيني، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.12).

جدول (4.12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر تنمية الكفايات المتميزة

(القدرات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q69	تمتلك إدارة الجهاز القدرة على توظيف الإمكانيات المادية والبشرية من أجل الاستخدام الأمثل لها.	3.88	0.808	مرتفعة
2	q70	يملك المنتسبين في الجهاز القدرة على فهم استراتيجيات الجهاز.	3.86	0.750	مرتفعة
3	q71	يطبق المنتسبين في الجهاز الأنظمة والخطط الموضوعية بشكل متقن.	3.86	0.774	مرتفعة
4	q68	يملك المنتسبين في الجهاز القدرة على إدارة الوقت.	3.83	0.871	مرتفعة
5	q72	يملك المنتسبين في الجهاز القدرة على استخدام الأجهزة الفنية بكل كفاءة وفاعلية	3.78	0.911	مرتفعة
الدرجة الكلية لتوافر تنمية الكفايات المتميزة (القدرات البشرية)					
			3.84	0.708	مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (4.12) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية

لمستوى توافر تنمية الكفايات المتميزة (القدرات البشرية) من وجهة نظر العاملين في جهاز

المخابرات العامة الفلسطيني، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.84) مع انحراف معياري (0.708).

وجاءت أهم مظاهر توافر تنمية الكفايات المتميزة (القدرات البشرية) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (69) والتي نصت على (تمتلك إدارة الجهاز القدرة على توظيف الإمكانيات المادية والبشرية من أجل الاستخدام الأمثل لها) بمتوسط حسابي (3.88) مع انحراف معياري (0.808)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (70) والتي نصت على (يمتلك المنتسبين في الجهاز القدرة على فهم استراتيجيات الجهاز) بمتوسط حسابي (3.86) مع انحراف معياري (0.750).

وكان أقلها أهمية والاحيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (72) والتي نصت على (يمتلك المنتسبين في الجهاز القدرة على استخدام الأجهزة الفنية بكل كفاءة وفاعلية) بمتوسط حسابي (3.78) مع انحراف معياري (0.911).

البعد الرابع: السلوكيات البشرية

4. ما مستوى توفر تنمية الكفايات المتميزة (السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر توفر تنمية الكفايات المتميزة (السلوكيات البشرية) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.13).

جدول (4.13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر تنمية الكفايات المتميزة (السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q73	تتفق سلوكيات المنتسبين في الجهاز مع سلوك وأخلاقيات المهنة	4.06	0.743	مرتفعة
2	q78	يظهر منتسبو الجهاز ولاءً عالياً وإحساساً قوية بالمسؤولية تجاه رسالة الجهاز	4.05	0.722	مرتفعة
3	q74	تتفق سلوكيات المنتسبين في الجهاز مع الأهداف العامة للجهاز	3.98	0.763	مرتفعة
4	q77	يقوم المنتسبين بالدفاع عن آرائهم وأفكارهم بقوة في الاجتماعات	3.86	0.837	مرتفعة
5	q75	يلتزم المنتسبين في الجهاز بتابع قواعد وإجراءات العمل في إنجازهم لأعمالهم	3.86	0.778	مرتفعة
6	q76	يتمتع المنتسبين في الجهاز بمهارات الاتصال المباشر مع كافة الأطراف	3.74	0.764	مرتفعة
الدرجة الكلية لتوافر تنمية الكفايات المتميزة (السلوكيات البشرية)					
			3.92	0.630	مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (4.13) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية لمستوى توافر تنمية الكفايات المتميزة (السلوكيات البشرية) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.92) مع انحراف معياري (0.630).

وجاءت أهم مظاهر توافر تنمية الكفايات المتميزة (السلوكيات البشرية) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (73) والتي نصت على (تتفق سلوكيات المنتسبين في الجهاز مع سلوك وأخلاقيات المهنة) بمتوسط حسابي (4.06) مع انحراف معياري (0.722)، و في المرتبة الثانية الفقرة رقم (78) والتي

نصت على (يظهر منتسبو الجهاز ولاءً عالياً وإحساساً قوية بالمسؤولية تجاه رسالة الجهاز) بمتوسط حسابي (4.05) مع انحراف معياري (0.722)، يليها في المرتبة الثالث الفقرة رقم (74) والتي نصت على (تتفق سلوكيات المنتسبي نفي الجهاز مع الأهداف العامة للجهاز) بمتوسط حسابي (3.98) مع انحراف معياري (0.763).

وكان أقلها أهمية والاحيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (76) والتي نصت على (يتمتع المنتسبين في الجهاز بمهارات الاتصال المباشر مع كافة الأطراف) بمتوسط حسابي (3.74) مع انحراف معياري (0.764).

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية بأبعادها (المعرفة، المهارات البشرية، القدرات البشرية، السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

وينبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (المعرفة) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (المهارات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية بأبعادها (المعرفة، المهارات البشرية، القدرات البشرية، السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لفحص تأثير استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها

(الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، ويوضح الجدول (4.14) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

جدول (4.14): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها على تنمية الكفاءات البشرية في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	المتغيرات (المستقلة)	معامل (B)	معامل بيتا (β)	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
0.906	0.821	119.377	0.000	-	0.526	-	3.470	0.001
				الاستقطاب	0.063	0.063	0.913	0.362
				الاختيار والتعيين	0.023	0.026	0.339	0.735
				التدريب	0.133	0.126	2.313	0.022
				الحوافز	0.151	0.187	2.571	0.011
				المسار والترقيات	0.036-	0.039-	0.547-	0.585
				تطوير السياسات	0.201	0.252	3.277	0.001
				تقييم الأداء	0.330	0.361	4.973	0.000

المتغير التابع: تنمية الكفاءات البشرية قيمة (F) الجدولية = 2.20

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.14) إلى وجود أثر لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية ، ويلاحظ ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (119.377) عن قيمتها الجدولية البالغة (2.20) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) والذي بلغت قيمته (0.000)، مما يشير إلى قبول الفرضية الرئيسية، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) قد بلغت (0.821) وهي تعني أن حوالي (82.1%) من التغيرات التي تحدث في مستوى استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها هي التي

تؤثر على مستوى تنمية الكفاءات البشرية في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني ،
والباقي يعود إلى وجود عوامل أخرى لم يتم دراستها والتي لها أثر على تنمية الكفاءات البشرية.
كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار
والتعيين، المسار الوظيفي والترقيات) لا تؤثر على تنمية الكفاءات البشرية في جهاز المخابرات
العامة الفلسطيني الفلسطيني، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.362 و 0.735 و 0.585)
وهي أكبر من مستوى الدلالة إحصائية (0.05).

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، الحوافز،
تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) تؤثر على تنمية الكفاءات البشرية في جهاز المخابرات
العامة الفلسطيني الفلسطيني، حيث تراوحت قيمة الدلالة الإحصائية ما بين (0.022 -
0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة إحصائية (0.05)، وبالنظر الى قيمة (β) عند التدريب
والتي بلغت (0.126) والتي تدل على أن التغير في التدريب بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على
تنمية الكفاءات البشرية بنسبة (12.6%)، وبملاحظة قيمة (β) للحوافز والتي بلغت (0.187)
والتي تدل على أن التغير في الحوافز بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تنمية الكفاءات البشرية
بنسبة (18.7%)، كذلك بلغت قيمة (β) عند تطوير السياسات المتبعة قيمة (0.252) والتي
تدل على أن التغير في تطوير السياسات المتبعة بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تنمية
الكفاءات البشرية بنسبة (25.2%)، و بلغت قيمة (β) عند تقييم الأداء (0.361) والتي تدل
على أن التغير في تقييم الأداء بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تنمية الكفاءات البشرية بنسبة
(36.1%)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه يوجد
تأثير لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، الحوافز، تطوير السياسات المتبعة، تقييم
الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني ، وقبول

الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه لا يوجد تأثير لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، المسار الوظيفي والترقيات) على تنمية الكفاءات البشرية في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (المعرفة) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لفحص تأثير استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (المعرفة) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، ويوضح الجدول (4.15) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

جدول (4.15): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر

استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها على تنمية الكفاءات البشرية (المعرفة) في جهاز

المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	المتغيرات (المستقلة)	معامل (B)	معامل بيتا (β)	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
0.901	0.812	112.174	0.000	-	0.282	-	1.631	0.105
				الاستقطاب	0.084	0.076	1.061	0.290
				الاختيار والتعيين	0.039	0.040	0.501	0.617
				التدريب	0.043	0.037	0.660	0.510
				الحوافز	0.224	0.249	3.335	0.001
				المسار والترقيات	-0.046	-0.044	-0.613	0.541
				تطوير السياسات	0.296	0.334	4.226	0.000
				تقييم الأداء	0.278	0.273	3.666	0.000

المتغير التابع: تنمية الكفاءات البشرية (المعرفة) قيمة (F) الجدولية = 2.20

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.15) إلى وجود أثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (المعرفة)، ويلاحظ ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (112.174) عن قيمتها الجدولية البالغة (2.20) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) والذي بلغت قيمته (0.000)، مما يشير إلى قبول الفرضية الرئيسية، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) قد بلغت (0.812) وهي تعني أن حوالي (81.2%) من التغيرات التي تحدث في مستوى استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها هي التي تؤثر على مستوى تنمية الكفاءات البشرية (المعرفة) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني، والباقي يعود إلى وجود عوامل أخرى لم يتم دراستها والتي لها أثر على تنمية الكفاءات البشرية. كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، المسار الوظيفي والترقيات) لا تؤثر على تنمية

الكفاءات البشرية (المعرفة) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني، حيث تراوحت قيمة الدلالة الإحصائية ما بين (0.290 - 0.617) وهي أكبر من مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الحوافز، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) تؤثر على تنمية الكفاءات البشرية (المعرفة) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.00) وهي أقل من مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالنظر الى قيمة (β) عند الحوافز والتي بلغت (0.249) والتي تدل على أن التغير في الحوافز بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تنمية الكفاءات البشرية (المعرفة) بنسبة (24.9%)، كما بلغت قيمة (β) عند تطوير السياسات المتبعة (0.334) والتي تدل على أن التغير في تطوير السياسات المتبعة بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تنمية الكفاءات البشرية (المعرفة) بنسبة (33.4%)، كذلك بلغت قيمة (β) عند تقييم الأداء (0.273) والتي تدل على أن التغير في تقييم الأداء بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تنمية الكفاءات البشرية (المعرفة) بنسبة (27.3%)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه يوجد تأثير لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الحوافز، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (المعرفة) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني، وقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه لا يوجد تأثير لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، المسار الوظيفي والترقيات) على تنمية الكفاءات البشرية (المعرفة) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (المهارات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لفحص تأثير استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (المهارات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، ويوضح الجدول (4.16) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

جدول (4.16): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر

استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها على تنمية الكفاءات البشرية (المهارات البشرية) في

جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	المتغيرات (المستقلة)	معامل (B)	معامل بيتا (β)	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
0.828	0.686	56.788	0.000	-	0.602	-	2.814	0.005
				الاستقطاب	0.043	0.041	0.442	0.659
				الاختيار والتعيين	-0.020	-0.021	-0.208	0.835
				التدريب	0.160	0.142	1.966	0.051
				الحوافز	0.170	0.198	2.045	0.042
				المسار والترقيات	-0.015	-0.015	-0.164	0.870
				تطوير السياسات	0.203	0.239	2.344	0.020
				تقييم الأداء	0.304	0.312	3.240	0.001

المتغير التابع: تنمية الكفاءات البشرية (المهارات البشرية) قيمة (F) الجدولية = 2.20

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.16) إلى وجود أثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (المهارات البشرية)، ويلاحظ ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (56.788) عن قيمتها الجدولية البالغة (2.25) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) والذي بلغت قيمته (0.000)، مما يشير إلى قبول الفرضية الرئيسية، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) قد بلغت (0.686) وهي تعني أن حوالي (68.6%) من التغيرات التي تحدث في مستوى استراتيجيات الموارد البشرية هي التي تؤثر على مستوى تنمية الكفاءات البشرية (المهارات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني ، والباقي يعود إلى وجود عوامل أخرى لم يتم دراستها والتي لها أثر على تنمية الكفاءات البشرية. كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، المسار الوظيفي والترقيات) لا تؤثر على تنمية الكفاءات البشرية (المهارات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني ، حيث تراوحت قيمة الدلالة الإحصائية ما بين (0.051 - 0.870) وهي أكبر من مستوى دلالة إحصائية (0.05).

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الحوافز ، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) تؤثر على تنمية الكفاءات البشرية (المهارات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.042) و (0.020 و 0.001) وهي أقل من مستوى دلالة إحصائية (0.05)، كما أن، وبالنظر إلى قيمة (β) عند بعد الحوافز والتي بلغت (0.198) والتي تدل على أن التغير في الحوافز بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تنمية الكفاءات البشرية (المهارات البشرية) بنسبة (19.8%)، كما بلغت

قيمة (β) عند بعد تطوير السياسات المتبعة (0.239) والتي تدل على أن التغير في تطوير السياسات المتبعة بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تنمية الكفاءات البشرية (المهارات البشرية) بنسبة (23.9%)، كذلك بلغت قيمة (β) عند بعد تقييم الأداء (0.312) والتي تدل على أن التغير في تقييم الأداء بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تنمية الكفاءات البشرية (المهارات البشرية) بنسبة (31.2%)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه يوجد تأثير لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الحوافز ، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (المهارات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني ، وقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه لا يوجد تأثير لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، المسار الوظيفي والترقيات) على تنمية الكفاءات البشرية (المهارات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لفحص تأثير استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية) في جهاز المخابرات العامة

الفلسطيني، ويوضح الجدول (4.17) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

جدول (4.17): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها على تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	المتغيرات (المستقلة)	معامل (B)	معامل بيتا (β)	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
.853	.727	69.181	0.000	-	0.370		1.770	0.078
				الاستقطاب	0.116	0.104	1.212	0.227
				الاختيار والتعيين	0.043	0.044	0.458	0.647
				التدريب	0.076	0.064	0.958	0.339
				الحوافز	0.070	0.078	0.862	0.390
				المسار والترقيات	0.008	0.007	0.085	0.932
				تطوير السياسات	0.247	0.277	2.917	0.004
				تقييم الأداء	0.349	0.342	3.807	0.000

المتغير التابع: تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية) قيمة (F) الجدولية = 2.20

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.17) إلى وجود أثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية)، ويلاحظ ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (69.181) عن قيمتها الجدولية البالغة (2.20) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) والذي بلغت قيمته (0.000)، مما يشير إلى قبول الفرضية الرئيسية، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) قد بلغت (0.727) وهي تعني أن حوالي (72.7%) من التغيرات التي تحدث في مستوى استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها هي التي تؤثر على مستوى تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني، والباقي يعود إلى وجود عوامل أخرى لم يتم دراستها والتي لها أثر على

تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية). كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات) لا تؤثر على تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ما بين (0.22-0.93) وهي أكبر من مستوى دلالة إحصائية (0.05).

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) تؤثر على تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة إحصائية (0.05)، كما أن، وبالنظر الى قيمة (β) عند تطوير السياسات المتبعة (0.277) والتي تدل على أن التغير في تطوير السياسات المتبعة بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية) بنسبة (27.7%)، كما بلغت قيمة (β) عند تقييم الأداء (0.342) والتي تدل على أن التغير في تقييم الأداء بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية) بنسبة (34.2%)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه يوجد تأثير لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني، وقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه لا يوجد تأثير لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات) على تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لفحص تأثير استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، ويوضح الجدول (4.18) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

جدول (4.18): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها على تنمية الكفاءات البشرية (السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	المتغيرات (المستقلة)	معامل (B)	معامل بيتا (β)	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
0.789	0.623	42.938	0.000	-	0.893		4.085	0.000
				الاستقطاب	0.015	0.016	0.155	0.877
				الاختيار والتعيين	0.036	0.041	0.362	0.718
				التدريب	0.270	0.257	3.249	0.001
				الحوافز	0.100	0.125	1.185	0.238
				المسار والترقيات	0.083-	0.090-	0.878-	0.381
				تطوير السياسات	0.034	0.043	0.387	0.699
				تقييم الأداء	0.416	0.459	4.344	0.000

المتغير التابع: تنمية الكفاءات البشرية (السلوكيات البشرية) قيمة (F) الجدولية = 2.20

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.18) إلى وجود أثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (السلوكيات البشرية) ، ويلاحظ ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (42.938) عن قيمتها الجدولية البالغة (2.20) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) والذي بلغت قيمته (0.000)، مما يشير إلى قبول الفرضية الرئيسية، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) قد بلغت (0.801) وهي تعني أن حوالي (80.1%) من التغيرات التي تحدث في مستوى استراتيجيات الموارد البشرية هي التي تؤثر على مستوى تنمية الكفاءات البشرية (السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني ، والباقي يعود إلى وجود عوامل أخرى لم يتم دراستها والتي لها أثر على تنمية الكفاءات البشرية. كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة) لا تؤثر على تنمية الكفاءات البشرية (السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني، حيث تراوحت قيمة الدلالة الإحصائية ما بين (0.238 - 0.877) وهي أكبر من مستوى دلالة إحصائية (0.05).

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، تقييم الأداء) تؤثر على تنمية الكفاءات البشرية (السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.00) وهي أقل من مستوى دلالة إحصائية (0.05)، كما أن، وبالنظر الى قيمة (β) عند بعد التدريب والتي بلغت (0.257) والتي تدل على أن التغير في التدريب بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تنمية الكفاءات البشرية (السلوكيات البشرية) بنسبة (25.7%)، كما بلغت قيمة (β) عند بعد تقييم الأداء (0.459)

والتي تدل على أن التغير في تقييم الأداء بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تنمية الكفاءات البشرية (السلوكيات البشرية) بنسبة (45.9%)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه يوجد تأثير لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني ، وقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه لا يوجد تأثير لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة) على تنمية الكفاءات البشرية (السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 مناقشة النتائج:

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى معرفة مستوى " أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الكفاءات المتميزة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني"، فإن الباحث قد توصل إلى النتائج التالية:

5.1.1 مناقشة أسئلة الدراسة

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

تبين أن مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات كان مرتفع حيث بلغ المتوسط (3.84) بإنحراف معياري (0.631)، وكان مستوى توافر استراتيجيات الموارد البشرية من ناحية (الاستقطاب) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92) مع انحراف معياري (0.637)، من ناحية (الاختيار والتعيين) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82) مع انحراف معياري (0.715) ومن ناحية (التدريب) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96) مع انحراف معياري (0.599)، ومن ناحية (الحوافز) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات بدرجة

مرتفعه حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71) مع إنحراف معياري (0.787)، ومن ناحية(المسار الوظيفي والترقيات) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات بدرجة مرتفعه حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.85) مع انحراف معياري (0.681)، ومن ناحية (تطوير السياسات المتبعة) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات بدرجة مرتفعه حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77) مع انحراف معياري (0.694)، ومن ناحية (تقييم الأداء) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات بدرجة مرتفعه حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.80) مع انحراف معياري (0.694).

يعزو الباحث النتائج السابقة إلى وجود اهتمام فعلي وملحوس من قبل إدارةجهاز المخابرات العامة الفلسطيني بتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بشكل منهجي ومتوازن، بما يعكس وعيًا بأهمية هذه الاستراتيجيات في تعزيز كفاءة الجهاز ورفع مستوى الأداء المؤسسي. إن ارتفاع المتوسطات الحسابية في جميع الأبعاد، وخاصة في مجالات التدريب والاستقطاب، يشير إلى وجود توجه استراتيجي لتعزيز القدرات البشرية وضمان اختيار أفضل الكفاءات. كما أن النتائج المتعلقة بالحوافز والمسار الوظيفي وتطوير السياسات تُظهر سعيًا لتحفيز العاملين وخلق بيئة عمل مستقرة ومستدامة. ويُعزى هذا التوجه الإيجابي أيضًا إلى خصوصية طبيعة العمل في الجهاز الأمني، والتي تتطلب مهنيين ذوي كفاءة عالية ومهارات متجددة، مما يفرض ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري. ويُلاحظ من الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبيًا وجود درجة من التوافق في آراء المبحوثين، مما يعزز مصداقية النتائج ويدعم التوجه المستقبلي نحو تحسين مستمر في إدارة الموارد البشرية.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Belghiti 2020) التي توصلت إلى وجود استراتيجيات موارد بشرية مطبقة داخل وزارة الداخلية الفلسطينية وإن كان بدرجة متوسطة، حيث

أظهرت نتائج الدراستين وجود علاقة إيجابية بين تطبيق هذه الاستراتيجيات والأداء المؤسسي. كما تتفق مع نتائج دراسة المطلق (2021) التي أشارت إلى توافر الكفايات الوظيفية وممارسات الموارد البشرية في الوزارات السعودية بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، خاصة في مجالات التوظيف والتدريب والمشاركة الاستراتيجية، وهو ما يتطابق مع المستويات المرتفعة التي سجلها الاستقطاب والتدريب في الدراسة الحالية. وتتسجم النتائج أيضًا مع ما أورده دراسة عبد الرزاق (2020) حول تأثير التدريب في تطوير الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث أظهرت الدراسة الحالية كذلك ارتفاعاً في متوسط تقييم بند التدريب. كما تتفق مع دراسة قصراوي (2020) التي أشارت إلى مرونة إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطيني وأثرها على الريادة الاستراتيجية، وهو ما يتقاطع مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت ارتفاعاً في تقييم تطوير السياسات وتقييم الأداء.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى توفر تنمية الكفايات المتميزة (المعرفة، المهارات البشرية، القدرات البشرية، السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟

تبين أن مستوى تنمية الكفايات المتميزة من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات كان مرتفع حيث بلغ المتوسط (3.83) بانحراف معياري (0.635)، كان مستوى تنمية الكفايات المتميزة من ناحية (المعرفة) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.76) مع انحراف معياري (0.706)، أظهرت النتائج أن مستوى (المهارات البشرية) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82) مع انحراف معياري (0.676)، ومن ناحية (القدرات البشرية) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.84) مع انحراف

معياري (0.708)، ومن ناحية (السلوكيات البشرية) من وجهة نظر العاملين في جهاز المخابرات بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92) مع انحراف معياري (0.630).

يعزو الباحث ارتفاع مستوى تنمية الكفايات المتميزة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني إلى السياسات المدروسة والممارسات الفعالة التي تعتمدها الإدارة في تعزيز رأس المال البشري، بما يتناسب مع طبيعة العمل الأمني التي تتطلب دقة، احترافية، واستعداداً دائماً للتعامل مع التحديات المتغيرة. ويلاحظ من النتائج أن جميع الأبعاد المتعلقة بالكفايات – سواء كانت معرفية أو مهارية أو سلوكية – قد حازت على تقدير مرتفع من قبل العاملين، وهو ما يدل على توازن الجهود المبذولة في تطوير الكفايات بشكل شامل. ويُعزى ارتفاع تقييم بُعد "السلوكيات البشرية" على وجه الخصوص إلى تركيز الجهاز على القيم المؤسسية والانضباط المهني والسلوك الأخلاقي، باعتبارها عناصر محورية في طبيعة المهام الأمنية. كما أن التطوير المستمر في "المهارات البشرية" و"القدرات البشرية" يعكس استثماراً مستمراً في التدريب العملي والتأهيل المتخصص، إلى جانب التركيز على المعرفة النظرية الدقيقة. وتُظهر الانحرافات المعيارية المنخفضة وجود قدر كبير من التوافق بين المبحوثين، مما يعزز مصداقية النتائج. من وجهة نظر الباحث، فإن هذه النتائج تشير إلى إدراك مؤسسي وإعٍ بأهمية الكفايات المتميزة كعنصر استراتيجي في تحقيق الجاهزية الأمنية وتعزيز الفاعلية المؤسسية على المدى الطويل.

تتفق النتائج كذلك مع دراسة زهران (2021) التي كشفت عن توفر الكفايات المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية بدرجة كبيرة، لا سيما في أبعاد المعرفة والسلوك، وهي أبعاد ظهرت أيضاً بوضوح في الدراسة الحالية، حيث سجلت السلوكيات البشرية أعلى متوسط حسابي بين الكفايات. وتتسجم هذه النتائج أيضاً مع دراسة عبد الرزاق (2020) التي أظهرت أن التدريب الفعّال يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية وتحسين كفاءتها، ما ينعكس على مستويات

المعرفة والقدرات البشرية، وهي عناصر جاءت بدرجة مرتفعة في هذه الدراسة. وفي المقابل، تختلف نتائج هذه الدراسة عن دراسة الدوسري (2016) التي كشفت عن أن مستوى إعداد القيادات المستقبلية في المنظمات الأمنية والمدنية في السعودية كان ضعيفاً، ما يعكس فجوة في تنمية الكفاءات، وهو ما لا يتوافق مع المستوى المرتفع الذي سجلته محاور الكفايات في جهاز المخابرات في الدراسة الحالية. كما تختلف عن دراسة نجار (2012) التي أظهرت أن هناك معوقات جوهرية في تطبيق وظائف الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، أدت إلى ضعف في تعزيز الكفاءات والطاقات الإبداعية، بينما تظهر الدراسة الحالية أن الكفايات، وخصوصاً السلوكية والمعرفية، يتم تنميتها بشكل جيد وفاعل في الجهاز محل الدراسة.

5.1.2 مناقشة فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية بأبعادها (المعرفة، المهارات البشرية، القدرات البشرية، السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

وجود أثر لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية.

هناك أثر لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، الحوافز، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

يعزو الباحث وجود الأثر الإيجابي لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على تنمية الكفاءات البشرية في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني إلى أهمية التكامل بين هذه الاستراتيجيات وقدرتها على تعزيز الأداء الوظيفي وتطوير القدرات الفردية للعاملين. فقد أظهرت النتائج أن الاستقطاب والاختيار والتعيين السليم يسهمان في استقطاب كفاءات بشرية تتمتع بالمعرفة والمهارات اللازمة، مما يعزز من جاهزية الجهاز للتعامل مع المتغيرات الأمنية والمجتمعية.

كما يعزو الباحث هذا الأثر إلى دور التدريب المستمر في رفع مستوى المهارات الفنية والسلوكية للعاملين، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على فاعلية الأداء المؤسسي. كذلك، فإن وجود أنظمة حوافز فعالة يشكل دافعاً قوياً للعاملين لبذل مزيد من الجهد وتحقيق التميز، مما يسهم في تطوير السلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل. ويرى الباحث أيضاً أن تطوير السياسات المتبعة وتقييم الأداء بشكل منهجي يسهمان في تحسين بيئة العمل وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ويؤكد الباحث أن هذا الأثر لم يكن ليظهر لولا وجود تكامل وظيفي وتنظيمي بين أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية، ما يعزز من فعالية الجهاز في تنمية كفاءاته البشرية واستثمارها بشكل مستدام.

تتفق نتائج الدراسة مع دراسة Belghiti (2020) التي أكدت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية، مثل الحوافز وتقييم الأداء، وبين تحسين الأداء المعرفي للموظفين في وزارة الداخلية الفلسطينية. كما تتفق مع دراسة قسراوي (2020) التي أظهرت تأثير مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة، والتي تعتمد في جوهرها على سياسات

تحفيزية وتطويرية فعالة. وتختلف هذه النتائج مع دراسة الدوسري (2016) التي أظهرت أن استراتيجيات الموارد البشرية، بما فيها الحوافز والتقييم، لا تزال ضعيفة الأثر في المنظمات الأمنية السعودية. كما تختلف مع دراسة نجار (2012) التي بينت وجود معوقات كبيرة في تطبيق وظائف الموارد البشرية بالأجهزة الأمنية الفلسطينية، ما حدّ من تأثيرها على تطوير الكفاءات.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (المعرفة) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

وجود أثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (المعرفة) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

يعزو الباحث وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على تنمية الكفاءات البشرية في بُعد "المعرفة" في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني إلى فعالية الممارسات الإدارية المدروسة التي تنتهجها المؤسسة في استقطاب وتوظيف الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والخبرات العملية المناسبة لطبيعة العمل الاستخباراتي. كما أن عملية الاختيار والتعيين تعتمد على معايير دقيقة تضمن توظيف عناصر تمتلك قاعدة معرفية قوية، تشكل نقطة انطلاق لتطوير كفاءات معرفية متقدمة.

ويرى الباحث أن التدريب يمثل ركيزة أساسية في تعميق المعرفة وتحديثها، خاصة في بيئة عمل تتطلب التكيف المستمر مع التغيرات الأمنية والتكنولوجية. كما أن الحوافز تُسهم في تعزيز الدافعية لدى الموظفين لاكتساب وتبادل المعرفة، مما ينعكس على تطورهم المهني والمعرفي. بالإضافة إلى ذلك، فإن وضوح المسار الوظيفي والترقيات يشجع العاملين على السعي نحو التعلم المستمر كوسيلة لتحقيق التقدم المهني.

ويُعزى هذا الأثر أيضاً إلى السياسات المؤسسية المتطورة وتقييم الأداء الدوري، الذي يسهم في تحديد الفجوات المعرفية وتقديم التغذية الراجعة المناسبة، مما يساعد في توجيه الجهود التدريبية نحو سد هذه الفجوات. كل ذلك يُظهر العلاقة المباشرة بين ممارسات الموارد البشرية وتنمية المعرفة لدى العاملين في الجهاز.

تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (Belghiti 2020) التي أثبتت وجود علاقة طردية قوية بين ممارسات الموارد البشرية، خاصة تقييم الأداء وتطوير السياسات، وبين تحسين الأداء الوظيفي والكفاءات المختلفة في وزارة الداخلية الفلسطينية، بما في ذلك القدرات البشرية

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الدوسري (2016) التي لم تجد أثراً ملموساً لاستراتيجيات الموارد البشرية في إعداد القدرات القيادية والمهنية في المنظمات الأمنية والمدنية، ما يشير إلى ضعف التطبيق العملي لتلك الاستراتيجيات. كما تختلف مع دراسة نجار (2012) التي أظهرت أن قدرات الأفراد في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعاني من ضعف بسبب وجود معوقات تنظيمية وغياب رؤية واضحة لتطوير الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار

الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (المهارات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

وجود أثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (المهارات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

يعزو الباحث وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المتنوعة على تنمية الكفاءات البشرية في بُعد "المهارات البشرية" داخل جهاز المخابرات العامة الفلسطيني إلى الدور الفاعل لهذه الاستراتيجيات في صقل القدرات العملية والتفاعلية للعاملين. ويُشير إلى أن عملية الاستقطاب والاختيار المبنية على معايير دقيقة تسهم في جذب أفراد يمتلكون المهارات الأساسية، التي تُعد قاعدة لتطوير مهارات أكثر تعقيداً تتماشى مع متطلبات العمل الأمني والاستخباراتي.

ويرى الباحث أن التدريب يمثل حجر الزاوية في تطوير المهارات البشرية، خاصة المهارات المتعلقة بالتواصل، العمل الجماعي، وحل المشكلات، والتي تُعد ضرورية في بيئة عمل تتطلب تنسيقاً عالي المستوى بين الأقسام والكوادر. كما أن الحوافز تخلق مناخاً إيجابياً يعزز الالتزام المهني ويشجع على تحسين الأداء الشخصي والتعاوني.

كذلك، يُعزى الأثر الإيجابي إلى وضوح المسار الوظيفي وسياسات الترقية، التي تخلق دافعاً للتعلم والتطوير الذاتي المستمر، بما في ذلك المهارات السلوكية والقيادية. وأخيراً، فإن تطوير السياسات وتقييم الأداء بانتظام يتيحان للموظفين فرصة مراجعة أدائهم واكتشاف مجالات التحسين المهاري، مما يعزز فعالية الجهاز في استثمار موارده البشرية بشكل أمثل.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المطلق (2021)، حيث أشارت وجود أثر لبعدي المعارف والمهارات التحيية التشريعية، ومهارات المشاركة الاستراتيجية على تطبيق ممارسات الموارد البشرية، كما تتفق مع نتائج دراسة عبد الرازق (2020) حيث أظهرت وجود علاقة طردية إيجابية بين أهداف التدريب من جهة وتنمية الموارد البشرية لمؤسسة الشرطة الفلسطينية من جهة أخرى، كما تتفق مع دراسة قصراري (2020)، حيث أشارت إلى وجود علاقة معنوية بين مرونة المرواد البشرية وبين تحقيق الرادية الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

وجود أثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

أن استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) تؤثر على تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

لا يوجد تأثير لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات) على تنمية الكفاءات البشرية (القدرات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني.

يعزو الباحث وجود أثر محدود ومحدد لاستراتيجيات الموارد البشرية على تنمية "القدرات البشرية" في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني إلى فعالية بعض الأبعاد دون غيرها، وتحديدًا "تطوير السياسات المتبعة" و"تقييم الأداء"، والتي ثبت أنها تؤثر بشكل مباشر على تعزيز القدرات الذهنية والتحليلية للعاملين في الجهاز. ويرى الباحث أن هذه الأبعاد تُسهم في إيجاد بيئة تنظيمية مرنة ومحفزة تسمح بإعادة توجيه الموارد والجهود نحو تحسين قدرات الأفراد وفقًا لمتطلبات الواقع العملي والتحديات الأمنية المستجدة.

ويُعزى غياب الأثر لبقية أبعاد الاستراتيجيات مثل الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز، والمسار الوظيفي والترقيات إلى احتمالية وجود فجوات في التطبيق أو ضعف في مواءمة هذه الأبعاد مع احتياجات تطوير القدرات البشرية المتخصصة. فقد تكون هذه السياسات مطبقة بصورة تقليدية تركز على الجوانب الإجرائية دون أن ترتقي إلى مستوى بناء قدرات استراتيجية تتطلب تفكيراً نقدياً وتحليلياً عميقاً.

ويشير الباحث إلى أن القدرات البشرية تحتاج إلى تدخلات نوعية أكثر تعقيداً واستمرارية، ما يبرز أهمية التركيز على تطوير السياسات المؤسسية وآليات تقييم الأداء كمدخل رئيسي لتعزيز هذه القدرات ضمن جهاز يتميز بطبيعة عمله الحساسة والمعقدة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

إلى وجود أثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

يوجد أثر لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، تقييم الأداء) على تنمية الكفاءات البشرية (السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني، في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

لا يوجد تأثير لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، الحوافز، المسار الوظيفي والترقيات، تطوير السياسات المتبعة) على تنمية الكفاءات البشرية (السلوكيات البشرية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني.

يعزو الباحث وجود أثر دال إحصائياً لبعض أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية، وتحديدًا التدريب وتقييم الأداء، على تنمية الكفاءات البشرية في بُعد "السلوكيات البشرية" في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني الفلسطيني إلى الطبيعة العملية لهذه الأبعاد وتأثيرها المباشر على سلوك الأفراد في بيئة العمل. حيث يُعد التدريب أحد الأدوات الأساسية في تشكيل الاتجاهات المهنية وتعزيز القيم الوظيفية والانضباط، خاصة في بيئة أمنية حساسة تتطلب سلوكًا احترافيًا يتسم بالالتزام والسرية والتعاون الفعّال.

كما يُعزى الأثر إلى فعالية نظام تقييم الأداء في تعزيز السلوك الإيجابي، من خلال تقديم تغذية راجعة بناءة تمكّن الأفراد من تصحيح مساراتهم السلوكية وتطويرها بما يتماشى مع أهداف الجهاز ومعايير التنظيمية. فالمتابعة المستمرة للأداء السلوكي وربطه بالمكافآت أو الترقيات تشكّل حافزاً للعاملين لاعتماد سلوكيات مهنية عالية الجودة.

وفي المقابل، يوضح الباحث أن غياب الأثر لبقية أبعاد الاستراتيجيات - مثل الاستقطاب، الاختيار والتعيين، الحوافز، المسار الوظيفي، وتطوير السياسات - قد يُعزى إلى تركيز هذه الاستراتيجيات على الجوانب الإدارية والفنية أكثر من تركيزها على تشكيل السلوك أو توجيهه. فقد تكون هذه الأبعاد مصممة بأسلوب لا يركز على البعد السلوكي، أو يتم تنفيذها بطريقة لا تُحفّز التغيير السلوكي المطلوب داخل بيئة العمل الأمنية.

ويؤكد الباحث أن السلوكيات البشرية لا تتأثر فقط بالأنظمة، بل أيضاً بطبيعة التفاعل المستمر والاحتكاك العملي، مما يجعل التدريب وتقييم الأداء من أكثر الأدوات تأثيراً في تعديل سلوك العاملين وتعزيز سلوكيات تتسم بالمسؤولية، الالتزام، والقدرة على التعامل مع المواقف المعقدة بفعالية.

5.2 التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة فإن الباحث يقترح ويوصي بما يلي:

- تطوير آليات مرنة ومحفزة تأخذ بعين الاعتبار الأداء الفردي والجماعي، وتوازن بين الحوافز المادية والمعنوية.
- ضرورة العمل على تحديث السياسات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية، بما يتلاءم مع التطورات الإدارية الحديثة، ويعزز من مرونة الجهاز في التعامل مع التغيرات المؤسسية والبيئية.
- مراجعة وتطوير إجراءات اختيار وتعيين الكفاءات من خلال اعتماد معايير أكثر دقة وموضوعية تستند إلى الكفاءة والجدارة، وتوظيف أدوات تقييم متنوعة (مثل المقابلات السلوكية، اختبارات القدرات، والتقييمات النفسية) بما يضمن استقطاب أفضل العناصر التي تتلاءم مع طبيعة المهام الأمنية والاستخباراتية.
- توسيع نطاق برامج تنمية المعرفة التخصصية للعاملين، من خلال تصميم خطط تدريبية سنوية تغطي أحدث المفاهيم والمهارات ذات العلاقة بطبيعة العمل الأمني. ويُفضل الاستفادة من خبرات محلية ودولية، ومن مصادر معرفية حديثة، لضمان رفع المستوى المعرفي بشكل ممنهج ومستدام.
- التركيز على تنمية المهارات البشرية، ولا سيما مهارات التواصل، العمل الجماعي، التفكير الناقد، وحل المشكلات، لما لها من دور محوري في تحسين التفاعل المهني، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية للعاملين في بيئات العمل عالية الحساسية.
- نوصي جهاز المخابرات بعمل المزيد من الدراسات وربطها بمتغيرات أخرى والوصول إلى نتائج تفيد الجهاز.

المصادر والمراجع

القران الكريم

سورة التوبة، الآية 105

المراجع العربية

الكتب

1. البشري، ع. (2023). إدارة الموارد البشرية: الأسس والمفاهيم والتطبيقات الحديثة . عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
2. تملكوتان، عباس. (2021). تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات المعاصرة . عمان: دار النهضة العربية للنشر.
3. حسن، أحمد، وصلاح الدين، سامي. (2024). إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات التكنولوجية المعاصرة . دار النهضة العربية.
4. خنافيف، محمد. (2020). تطوير سياسات الموارد البشرية: نحو بيئة عمل مرنة وعادلة . دار العلم للنشر والتوزيع.
5. الدودي، محمد، والأمين، أحمد (2012). المعرفة والإدارة المعرفية في المؤسسات الحديثة . دار الفكر العربي.
6. الرشيد، محمد. (2019). إدارة وتنمية الموارد البشرية: منظور استراتيجي معاصر . دار وائل.
7. المبيضين، صفوان، والأكلي، عائض. (2018). التخطيط في الموارد البشرية، مطبعة اليازوري، عمان.

8. مراكشي، محمد، وآخرون .(2017). علم النفس العام .الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2017.

9. المومني، سليمان .(2020). تنمية المهارات المهنية والسلوكية .دار المسيرة.

رسائل الماجستير

1. أبو العوف، محمد. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إبداع الممرضين في مجمع الشفاء الطبي، قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

2. البراشدي، مانع بن راشد بن عبد الله بن راشد. (2022). أثر عملية التدريب في التغيير المنظمي: الدور الوسيط لرأس المال البشري في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان

3. جبران، روز عبد السلام. (2023). أثر الاستقطاب في تحسين عملية التعيين: دور اختبارات المواهب كمتغير معدل في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان

4. جغبالة، عبد الغني، ومحسن، زوبيدة. (2014). تقييم الكفاءات ودوره في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود - سوناطراك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة

5. حباينة محمد (2011) " دور الرأس مال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية . "رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.

6. الحديثي، آدم، (2022)، استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات العراقية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
7. الدليمي، موسى حمد محمد شيحان. (2018). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
8. الرشيد، صلاح على جديان. (2019). دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
9. زواويد، يمينه، وأحمد، أحمد بن عيشاوي. (2018). أثر تسيير الكفاءات البشرية على رضا العميل الداخلي: دراسة حالة اتصالات الجزائر، ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
10. زيود، حاتم خالد عبيدالله. (2022). القيادة البارعة وأثرها في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة / البنك الأردني الكويتي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
11. السحيباني، أثير بنت محمد بن عبد العزيز. (2021). أثر تطوير الموارد البشرية على استثمار رأس المال البشري: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

12. شنكامه، الزهرة، وميلود، قاسم. (2013). تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة: دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
13. الطقاطقة، فاتن علي حسن. (2023). أثر رأس المال الفكري في كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للغذاء والدواء في الأردن: دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
14. عبد الرازق، زياد، (2020)، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
15. قسراوي، علاء. (2020). مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، أبو ديس، القدس، فلسطين.
16. نجار، معاذ. (2012). واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية في محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير، جامعة القدس، أبو ديس، القدس، فلسطين.
17. الهريني، عماد. (2021). كفايات الموارد البشرية ومدى ملازمتها لمتغيرات بيئة الأعمال "دراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

1. الازيرجاوي، أكرم علي جبار، والحفاجي، محمود داخل عبد الكريم. (2023). تأثير تطوير المسار الوظيفي في الأداء السياقي: دراسة استطلاعية في جامعة ذي قار. *مجلة الدراسات المستدامة*، 5 (ملحق)، 2232 – 2256
2. إسماعيل، عمار فتحي موسى، وعليوة، أمل فتحي حسن. (2021). دور القيادة الأبوية في تحسين سلوكيات العمل: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب العقارية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 12 (2)، 1 – 45.
3. آل مهري، لمياء. (2020). المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران، *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*، (24)، 1-43.
4. الأمين، محمد، وحمود، أحمد. (2023). أثر عملية الاختيار والتعيين في تحسين مستوى جودة الخدمات الفندقية: دراسة ميدانية على فنادق أربعة النجوم في محافظة اللاذقية. *مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية*، 45 (4)، 11 – 56.
5. بالولي، الطيب، ومجول، هبة الله. (2018). دور التعليم العالي في تكوين الكفاءات البشرية: نماذج بعض جامعات الدول المتقدمة. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 2 (1)، 176 – 190
6. بحري، صابر، خرموش، منى. (2020). تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الجزائرية من خلال استراتيجية التكوين كمدخل لتعزيز الخدمات العامة الأمنية، *مجلة العلوم الإنسانية*، أم البواقي، 7(3)، 1002-1020.

7. بخيت، أبو بكر علي خضر. (2024). أثر سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين على جودة العمل: دراسة تطبيقية على موظفي جامع سنار-مجمع الوسط-2023. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، 11 (1)، 139 - 158.
8. البداوي، محمد. (2018). إدارة الكفاءات البشرية في الإدارة العمومية: من أجل تقدير أفضل للكفاءات. *مجلة استشراف للدراسات والأبحاث القانونية*، (1)، 159 - 184.
9. بدر، مها ماهر، وأبو جمعة، محمود حسين. (2022). أثر الذكاء الاصطناعي في فاعلية الاختيار والتعيين الإلكتروني في شركات التوظيف الأردنية. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية*، 7 (2)، 328 - 354.
10. بصبوص، أمل أحمد عبد ربه. (2023). أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (53)، 115 - 123.
11. البغدادي، عادل هادي حسين، وأبو طيخ، ليث شاكر محسن. (2023). تأثير الكفاءات الريادية للموظفين في السياسة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، (72)، 95 - 116.
12. بن عمار، سمية، (2022)، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بمدينة الطاقة لولاية تلمسان، *مجلة البشائر الاقتصادية*، 8 (3)، 336 - 347.
13. بن ميري، مصطفى، وفلاق، علي. (2021). الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال بالمدينة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 7 (1)، 39 - 62.

14. بن يوسف، نوة، ورحماني، سناء. (2023). أثر التخطيط والاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريرج. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 10 (1)، 580 - 607.
15. بوزيان، أم كلثوم. (2020). تطوير الكفاءات البشرية من خلال القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية. *مجلة دراسات وأبحاث*، 12 (4)، 330 - 348.
16. البوعينين، فيصل علي عبد الله. (2024). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء المتوازن. *مجلة منازعات الأعمال*، (88)، 159 - 175.
17. توام، زاهية، وكلاخي، لطيفة. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، 24 (1)، 645 - 667.
18. جبارة، سمية سعيد صديق. (2023). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالمصارف السودانية: مصرف المزارع التجاري دراسة حالة. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 3 (8)، 364 - 387.
19. جبر، مدين عبد الوهاب، وأحمد، أحمد رحمان فتاح. (2022). استقطاب الموارد البشرية وتأثيره في الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في هيئة السياحة العراقية. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 1 (3)، 319 - 331.
20. الجرجاوي، محمد علي موسى، والتركماني، محمد حمزة عمر. (2024). أثر الترقيات والإنصاف في منح المكافآت على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية

والتعليم العالي بغزة: دراسة تطبيقية. *مجلة الأرائك للعلوم والإنسانيات*، (7)، 132 - 172.

21. جعفر، هالة محمد (2016)، تنمية قدرات الموارد البشرية وأبعادها المختلفة، *مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين*، (55)، 225-253.

22. جلول، فاطمة الزهراء بن الحاج، وبن حراث، حياة براهيم. (2022). الكفاءات البشرية في الجزائر بين الواقع والمأمول: دراسة تحليلية لأسباب ودوافع هجرة الكفاءات خلال الفترة (2000-2019). *مجلة الاقتصاد والبيئة*، 5(1)، 56-77.

23. الجمل، سمير سليمان. (2020). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي. *مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية*، (9)، 161 - 187.

24. جوادي، بلقاسم. (2023). الكفاءات البشرية وعلاقتها بالارتجال التنظيمي: دراسة على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية آفلو. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 17 (2)، 116 - 130.

25. حباكة، أمل سعيد محمد، وزناتي، أمل محسوب محمد. (2022). تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر: على ضوء مدخل القيادة المستدامة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 5 (16)، 132 - 242.

26. الحربي، جميل عطية. (2022). أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة. *العلوم التربوية*، 30 (3)، 353 - 379.

27. حسن، خالد عبد الوارث محمد، وصلاح الدين، صلاح الدين إسماعيل. (2024). تأثير الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة

- ميدانية على شركات قطاع البترول في مصر. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 38 (2)، 1175 - 1207.
28. الحضيرى، محمد أبو بكر عثمان، (2021)، أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة شركة مليته للنفط والغاز، (9)، 76 - 94
29. حمادي، أحمد عباس. (2020). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في ديوان وزارة الكهرباء العراقية. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 12 (29)، 373 - 400.
30. حمدي، أبو القاسم الأخضر. (2016). دور التعلم غير الرسمي في تنمية كفاءات الموارد البشرية. *مجلة دراسات*، (34)، 145-254.
31. الخرابشة، محمد عبد الحليم، والنجار، فايز جمعة صالح. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل للحاكمة المؤسسية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية. *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 7 (2)، 111 - 144.
32. خنافيف، محمد. (2020). التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية: عرض استراتيجية تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية بالجزائر "2014-2019 والتعاون الدولي". *مجلة الأبحاث الاقتصادية*، 15 (2)، 63 - 83.
33. الخوالدة، عصام ذيب فياض. (2023). أثر التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن الموظفين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، 9 (1)، 544 - 577.

34. دابس، حنان مساعد سعود، وطه، حسنين السيد حسنين. (2022). دور الاستقطاب الإلكتروني في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13 (ملحق)، 955 - 980.
35. الداود، منيرة. (2021). واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمادة الموارد البشرية بجامعة محمد بن سعود الإسلامية، *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، (5)، 49-93.
36. الدوسري، مطلق، (2016)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إعداد القيادات الإدارية المستقبلية في المنظمات الأمنية والمدنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
37. رشيد، بلال كامل عودة. (2021). إسهامات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتعزيز الثقافة التنظيمية: دراسة تحليلية في القطاع التربوي العراقي. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13 (3)، 190 - 205.
38. الرشدي، خالد شارع، العنزي، سلطان عايد، النصار، محمد جلال، الرشدي، سعود عبيد، والرشدي، سلطان عبيد. (2022). دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6 (28)، 121 - 139.
39. الركابي، حبيب وطن منخي، والحجيمي، نجاح هاشم كديمي. (2024). استراتيجية الاستقطاب وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات: دراسة تطبيقية في مديرية

التربية ذي قار. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية،

16 (1)، 171 - 190.

40. زارع، رباب، وبورحلي، أحمد توفيق. (2019). دور إدارة الكفاءات البشرية في

تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة

العربي التبسي تبسة. مجلة البشائر الاقتصادية، 5(2)، 381-404.

41. الزبيدي، غني دحام، وعباس، زياد علي. (2023). تبني استراتيجيات إدارة الموارد

البشرية لتحسين المعرفة الرقمية: بحث تحليلي في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية.

مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 43 (عدد خاص)، 449 -

463.

42. زلط، محمد علي محمود. (2023). أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة

الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر. المجلة

العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37 (2)، 561 - 634.

43. زهران، آمنة. (2021). الكفايات المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات

التقنية في الضفة الغربية في ضوء المعايير العالمية، المجلة العربية للنشر العلمي،

مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، 31(3)، 379-412.

44. الزهراني، صالح سعيد. (2021). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة

استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية

والإدارية والقانونية، 5 (16)، 42 - 64.

45. السرحان، عبد الله محمد حنيان، والعاودة، وليد مجلي. (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وجودة الخدمات: المستشفيات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال. *المجلة العربية للإدارة*، 42 (2)، 91 - 112.
46. السعايدة، حمزة عبد الهادي، والعبادي، مؤمن. (2022). الرقابة على تقارير تقييم الأداء الوظيفي. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث القانونية*، 4 (1)، 108 - 129.
47. سعيد، محمد نصر محمد، سعيد، سامح محمد، والرجيب، باسم عيسى عبد اللطيف. (2023). تقييم أثر استراتيجيات التدريب على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع في دولة الكويت. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، 43 (2)، 64 - 99.
48. سليمان، أماني سليمان أحمد. (2020). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الكفاءة الإنتاجية بمنظمات الأعمال. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 21 (1)، 174 - 192.
49. الشهراني، بدر، والعمار، عبد الله. (2021). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية " دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بخميس مشيط"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 5 (1)، 38-65.
50. صقور، مجد ونوس، والنيصافي، إيمان راتب. (2020). أثر استراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في قطاع المؤسسة العامة للنفط في سورية. *مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية*، 42 (32)، 11 - 44.

51. الصوالحة، أيوب أحمد محمد، الملاعبة، محمد عبد الحليم، والعدوان، عبد الحليم
مناع. (2020). أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة
تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية. *مجلة دراسات وأبحاث*، 12 (1)، 1052
- 1066.
52. الطائي، إبراهيم عليوي حسين، والصقال، أحمد هاشم سليمان. (2022). الذكاء
الاستراتيجي وتأثيره في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء
عينة من القيادات الإدارية في الجامعة العراقية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية*، 18 (3)، 359 - 384.
53. طلحة، مختار، والحاج، مسكين. (2022). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها
على أداء العاملين. *مجلة إيليزا للبحوث والدراسات*، 7 (1)، 206 - 226.
54. الطميرة، خالد موسى. (2021). أثر استخدام الكفايات في سياسة الاختيار والتعيين
في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية: الالتزام المعياري متغير وسيط. *مجلة
العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 5 (4)، 71 - 92.
55. الظفيري، عواد محمد، والعويهان، عبد الله خالد. (2024). استخدامات تقييم أداء
الموارد البشرية: مقارنة المدراء في القطاع العام والخاص الكويتي. *مجلة جامعة
الإسكندرية للعلوم الإدارية*، 61 (1)، 277 - 296.
56. عبد الرحيم، عبد السلام محمد عبد الجواد. (2019). استراتيجيات إدارة الموارد
البشرية لمواكبة التغير التكنولوجي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الليبية.
مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، 7 (14)، 179 - 212.

57. عبد الرحيم، عبد السلام محمد عبد الجواد، والعبيدي، سليمان سالم جمعة النعاس. (2023). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواكبة التغيرات التكنولوجية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الليبية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 6 (3)، 53 - 81
58. عبد الصادق، نورا، وشعبان ضرغام، (2016)، تأثير الدعم التنظيمي المدرك في سلوكيات عمل الملاك الصحي، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، (40)، 288-308.
59. عبد الله، علي، وتبرورت، علال. (2014). دور كفاءات الموارد البشرية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمة. *مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي*، 8 (16)، 125 - 147
60. عبد الله، ميمونة سعيد، وصالح، سلمي محمد صالح مصطفى محمد. (2024). استراتيجيات تنمية الموارد البشرية: دراسة وصفية. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 4 (9)، 226 - 245.
61. العريفي، حصة. (2022). تصور مقترح لتطوير الكفايات التعليمية للقائد التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء تجربة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، دار سمات للدراسات والأبحاث، 11(1)، 27-41.
62. علي، محمود أحمد. (2017). عمليات إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الجودة الشاملة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 8(2)، 687-717.
63. العمري، بدر بن أحمد بن علي. (2020). استقطاب الموارد البشرية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (15)، 341 - 363.

64. القاموسي، هديل محمد علي عبد الهادي. (2020). استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية على عينة من موظفي جامعة الكوفة. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، (58)، 221 - 254.
65. قدور، علي، وحميدوش، علي، (2018)، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، *مجلة البديل الاقتصادي*، 5 (1)، 296-317.
66. قلال، عبد القادر، ومقدود، وهيبة. (2023). تنمية الكفاءات البشرية في الجماعات المحلية: دراسة حالة ولاية بومرداس. *مجلة الإبداع*، 13 (1)، 133 - 152.
67. كامل، حاتم حسين. (2023). تأثير القيادة الروحية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*، 3(13)، 3913-3979.
68. كوديد، سفيان، وعمار، درويش، (2022)، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات: دراسة حالة شركة كهرباء الجزائر لعين تموشنت، *مجلة دفاتر اقتصادية*، 13 (1)، 505-517.
69. لخضر، حرز الله محمد. (2016). المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة. *مجلة دفاتر السياسة والقانون*، العدد 14، 327-346، الجزائر.
70. لعجالي، عادل، وأخناق، نجا. (2022). تشخيص كفاءات إدارة الموارد البشرية لدى مختلف المدراء: دراسة حالة. *أبحاث اقتصادية معاصرة*، 5 (2)، 243 - 256.

71. ماهر، آية، والعربي، محمد. (2019). محددات ومداخل تطوير أداء الموارد

البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير "مدخل نظري"، دراسات، 20(2)، 212-240.

72. مجيد، فاهم عزيز، وبريس، أحمد كاظم. (2020). تأثير النمط القيادي في

سلوكيات العمل السلبية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في جامعة كربلاء.

مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 12 (3)، 85 -

110

73. محفوظي، أمين. (2022). الاستراتيجيات المعتمدة في مجال التوظيف

والاستقطاب: دراسة تحليلية لعملية التوظيف في الوظيفة العمومي وزارة الفلاحة والتنمية

الريفية نموذجا. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 11 (4)، 183 - 208.

74. محمد، محمد الخاتم الحاج أحمد. (2021). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في

أداء العاملين: دراسة حالة وزارة التعليم العالي السودانية في الفترة 2010-2019 م.

مجلة القلزم للدراسات الأمنية والاستراتيجية، 2(2)، 25 - 54.

75. مرسي، سعيد محمود، والديب، وصال إبراهيم الدسوقي. (2022). إدارة المعرفة:

مدخل لتطوير الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية. دراسات تربوية ونفسية، 116(1)، 401

- 440

76. مسعود، ريهام سالم سعيد. (2020). تأثير القيم الإسلامية على اختيار وتعيين

الموظفين: دراسة تطبيقية داخل مصلحة الأحوال المدنية بليبيا "طرابلس". مجلة البحوث

والدراسات الشرعية، 10 (108)، 83 - 106.

77. المطلق، نايف. (2021). دور الكفايات في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية "دراسة تطبيقية على الوزارات السعودية"، *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل "العلوم الإنسانية والإدارية"*، جامعة الملك فيصل، 22(1)، 85 - 92.
78. معيوف، هدى، وتيموساغ، ليندة. (2023). أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف قسنطينة. *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*، 6 (2)، 118 - 135.
79. مناصريه، رشيد. (2012). أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ، حاسي مسعود الجزائر. *مجلة الباحث*، (11)، 193 - 203.
80. النعيمي، محمد فهد. (2024). دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (95)، 107 - 163.
81. النور، عبد الرحيم محمد، وعبد الحميد، محمد عبد المعطي هاشم. (2021). أثر استخدام الوصف الوظيفي على سلامة الاختيار والتعيين بجامعة دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان. *مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية*، 11 (20)، 103 - 120.
82. الوهيبي، خالد بن محمد. (2018). الكفاءات البشرية ودورها في جودة أداء الوحدات الإدارية العمانية. *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، (142)، 189 - 209.

1. الجزيرة نت، (2016)، المخابرات العامة الفلسطينية، عبر الموقع الالكتروني:

<https://www.aljazeera.net/encyclopedia/2016/1/20/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%84%D8%B3%D8%B7%D9%8A%D9%86%D9%8A%D8%A9>

المراجع الأجنبية

1. Belghiti, S. A. I. A. (2020). **The relationship between human resources strategies and Improving employees' Performance in Palestinian Ministry of Interior** (Doctoral dissertation, Al-Quds University).
2. Haghighatian, M., & Ezati, Y. (2015). An investigation in to effective factors on human resources productivity (Case Study: Region 11, Islamic Azad University, Iran). **Social and Behavioral Sciences**, 205 (2), 601 – 607
3. Heslina, H., & Syahrini, A. (2021). The influence of information technology, human resources competency and employee engagement on performance of employees. **Golden Ratio of Human Resource Management**, 1(1), 01-12.
4. Naz, F., Aftab, J. & Awais, M., (3106), “Impact of human resource management practices (HRM) on performance of SMEs in multan, Pakistan”, **International journal of management, accounting and economics** Vol. 3, No. 11.
5. Nugroho. Y A. Wijaya. M R. Jainuri. Pramono. T. & Johan .M.(2022). Did career development, organizational citizenship behavior and leadership reinforce teachers performance? **Answer from Elementary Schools in Tangerang**. (3(1)
6. Rodjam, C., Thanasisuebwong, A., Suphuan, T., & Charoenboon, P. (2020). Effect of Human Resource Management Practices on Employee Performance

Mediating by Employee Job Satisfaction. **Systematic Reviews in Pharmacy**, 11.(3)

7. Sanghi, Seema. **The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations**. 3rd ed., SAGE Publications, 2016.

الملاحق



الملحق رقم 1

الاستبانة بصورتها الأولى

دولة فلسطين
جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية

استبانة الدراسة

السادة الأفاضل/ المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أعدت هذه الاستبانة لإتمام متطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية من كلية الدراسات العليا بجامعة القدس المفتوحة والموسومة بعنوان: أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الكفاءات المتميزة في جهاز المخابرات العامة. لذلك أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، لتعبئة الاستبانة المرفقة، مع مراعاة الدقة في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، والذي سيكون له عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة كونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث/ خالد أبو زهرة

إشراف: د. عيسى سميرات

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

برجاء وضع اشارة (✓) أمام الاجابة المناسبة لكم فيما يلي:	
المتغير	الخيارات
الجنس	() ذكر () أنثى
المؤهل العلمي	() توجيهي فأقل () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراة
سنوات الخدمة	() 5 سنوات فما دون () من 5 سنوات إلى 10 سنوات () من 11 سنة إلى 16 سنة () أكثر من 17 سنة
الرتبة	() نقيب فأقل () رائد () مقدم () عقيد () عميد فأعلى
المديرية	
القسم الثاني: محاور الدراسة	

المحور الأول: استراتيجيات الموارد البشرية

يرجى التكرم بوضع اشارة (✓) في المكان الذي تراه موافقاً لرأيك:

م.°	الفقرات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
البعد الأول: الاستقطاب					
1.	يعتمد الجهاز على أسلوب الترقية الداخلية والخارجية لملء الشواغر				
2.	يؤدي اختيار الموظفين عن طريق التعاقب الوظيفي إلى رفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين أدائهم				
3.	يعتمد الجهاز على الترقية كوسيلة للمحافظة على الموظفين لديه				
4.	يعتمد الجهاز سياسة توظيف واضحة تتماشى مع أهدافه الإستراتيجية				

5.	تتضمن عمليات التوظيف استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة				
6.	يستفيد الجهاز من قنوات توظيف متنوعة للاستقطاب (مثل الترقيات الداخلية، والتوظيف الخارجي، والتوصيات)				
7.	يتم تحديد متطلبات الوظيفة بشكل واضح قبل بدء عملية الاستقطاب				
8.	تعزز سياسات الاستقطاب مبدأ التنوع				
9.	تعزز سياسات الاستقطاب مبدأ تكافؤ الفرص				
البعد الثاني: الاختيار					
10.	تتبع إدارة الجهاز سياسات واضحة لتنظم عملية الاختيار في شغل الوظائف الشاغرة.				
11.	تضع إدارة الجهاز سياسات الاختيار حسب أسس ومعايير علمية سليمة.				
12.	تحقق سياسات الاختيار انتقاء أفضل الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة في الجهاز.				
13.	تساهم سياسات الاختيار الحالية في رفع مستوى أداء وإنتاجية الأفراد في الجهاز.				
14.	تتم عملية الاختيار في الجهاز بشفافية				
15.	يستخدم الجهاز مقابلات منظمة تركز على أساليب تقييم فاعلة				
16.	يتم دمج التقييمات الأمنية بشكل فعال في قرارات التعيين في الجهاز				
17.	يتم دمج التقييمات المهنية بشكل فعال في قرارات التعيين في الجهاز				
البعد الثالث: التعيين					
18.	يوجد وضوح لمعايير التوظيف داخل الجهاز المخابرات العامة الفلسطيني لضمان اختيار الكفاءات المناسبة.				
19.	تؤثر فعالية قنوات الإعلان عن الوظائف في استقطاب المرشحين الأكثر كفاءة.				
20.	تحقق عمليات التعيين تطلعات الجهاز في تطوير رأس المال البشري.				
21.	تؤثر استراتيجيات التوظيف على تعزيز بيئة العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية.				
البعد الرابع: التدريب					
22.	يتوفر لدى الجهاز إدارة مخصصة لتدريب وتطوير الموظفين				

					23. يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى الموظفين
					24. يتم تحديد أهداف التدريب في ضوء الاحتياجات التدريبية اللازمة للمنتسبين
					25. يستعين الجهاز بالخبرات الخارجية لتدريب وتطوير منتسبيها
					26. يشجع الجهاز الموظفين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم السابقين
					27. تتماشى احتياجات التدريب مع الاحتياجات الوظيفية
					28. يوفر الجهاز برامج تدريب مستمرة لتعزيز مهارات المنتسبين
					29. يتناسب محتوى التدريب مع التحديات الأمنية المتطورة
					30. يتم تقييم تأثير البرامج التدريبية بانتظام لضمان فاعليتها
البعد الخامس: الحوافز					
					31. يعمل جهاز المخابرات مراجعات دورية لأنظمة الحوافز المستخدمة
					32. يستخدم الجهاز منح الحوافز عن طريق المعايير التالية (الأقدمية- الخبرة والكفاءة)
					33. يستخدم الجهاز أنظمة الحوافز المالية (المباشرة)
					34. يستخدم الجهاز أنظمة الحوافز المالية (غير المباشرة)
					35. تتم مكافأة المنتسبين بعدالة
					36. يشجع نظام الحوافز منتسبي الجهاز على تحسين أدائهم.
					37. تتناسب الحوافز مع طبيعة المهام والمخاطر التي يواجهها الموظفون
					38. يتم الإعلان عن سياسات الحوافز في الجهاز بوضوح لجميع المنتسبين
البعد السادس: الترقيات					
					39. تعتمد الترقيات في الجهاز على الأداء الوظيفي
					40. توجد آلية واضحة بخصوص قرارات الترقية في الجهاز
					41. يعكس نظام الترقيات احتياجات الجهاز من الكفاءات (القيادية والإدارية)
البعد السابع: تطوير المسار الوظيفي					
					42. يسعى الموظفون في الجهاز لبلوغ مناصب أفضل بعد فترات زمنية محددة
					43. الدورات التدريبية التي وفرها الجهاز مناسبة لمجالات العمل والمهنة
					44. حرصت إدارة الجهاز على شغل كل موظف المنصب المناسب لمؤهله وقدراته
					45. تهدف سياسات التنقل بالجهاز إلى إثراء العمل وتطويره

البعد الثامن: تطوير السياسات المتبعة					
46.	السياسات الحالية للموارد البشرية في الجهاز واضحة وتتناسب مع متطلبات العمل الأمني				
47.	السياسات المتبعة في الموارد البشرية تتمتع بالمرونة الكافية لتواكب التطورات المستمرة في بيئة العمل الاستخباراتي				
48.	تتوافق سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية لجهاز المخابرات العامة				
49.	السياسات المتبعة تضمن العدالة والمساواة بين جميع الموظفين، بغض النظر عن مناصبهم أو خلفياتهم المهنية				
البعد التاسع: تقييم الأداء					
50.	أداء الموظفين مدروس وقائم على أساس نتائج موضوعية قابلة للقياس.				
51.	نظام تقييم الأداء في الجهاز يقوم على أساس التطوير الموجه ويكون بطريقة عادلة.				
52.	نظام تقييم الأداء له تأثير قوي على سلوك الفريق والأفراد.				
53.	الموظفين لديهم إيمان وثقة في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم				
54.	للموظف الحق في الاطلاع على تقييم أدائه.				
55.	يعتمد التقييم على مؤشرات أداء متنوعة (كمية ونوعية) تضمن العدالة في التقييم				
56.	يخضع نظام التقييم لمراجعات دورية لضمان توافقه مع التطورات المؤسسية خاصة متطلبات العمل				

المحور الثاني: تنمية الكفاءات المتميزة					
يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان الذي تراه موافقاً لرأيك:					
م.	الفقرات				
	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: المعرفة					
1.	يمتلك المنتسبين في الجهاز المعارف اللازمة.				
2.	لدى المنتسبين الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعتمدة لأداء				

					المهام في الجهاز .	
					لدى المنتسبين في الجهاز القدرة على التطبيق العملي للمعارف والخبرات التي يمتلكونها	3.
					تعمل إدارة الجهاز على تطوير معارف المنتسبين وعلى كافة المستويات.	4.
					تقوم إدارة الجهاز بتوثيق خبرات المنتسبين وتجاربهم في قواعد البيانات من أجل الرجوع إليها عند الحاجة.	5.
					يتمتع منتسبو الجهاز بمعرفة جيدة حول أحدث الاتجاهات في جمع المعلومات	6.
					لدى منتسبي الجهاز معرفة جيدة بأدوات الأمن السيبراني	7.
					لدى منتسبي الجهاز معرفة جيدة بالاستخبارات الرقمية	8.
البعد الثاني: المهارات البشرية						
					يملك المنتسبين المهارات اللازمة من أجل التعامل مع البرامج والتطبيقات المستخدمة في الجهاز .	1
					يملك المنتسبين المهارات اللازمة في الاتصال والتواصل مع المراجعين في الجهاز .	2
					يملك المنتسبين مهارات التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين في الجهاز .	3
					تقوم إدارة الجهاز بتحليل مستويات مهارات المنتسبين من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة لديهم	4
					يعمل منتسبو الجهاز بفعالية ضمن الفرق مع التعاون عبر الإدارات المختلفة	5
					ييدي منتسبو الجهاز ذكاء في التعامل مع المهام الاستخباراتية الحساسة	6
					يحل منتسبو الجهاز النزاعات بطريقة مهنية	7
البعد الثالث: القدرات البشرية						
					يملك المنتسبين في الجهاز القدرة على إدارة الوقت واستثماره.	1
					تمتلك إدارة الجهاز القدرة على توظيف الإمكانيات المادية والبشرية من أجل الاستخدام الأمثل لها.	2
					يملك المنتسبين في الجهاز القدرة على فهم استراتيجيات الجهاز .	3
					يطبق المنتسبين في الجهاز الأنظمة والخطط الموضوعية بشكل متقن .	4
					يملك المنتسبين في الجهاز القدرة على استخدام الأجهزة الفنية بكل كفاءة وفاعلية.	5
البعد الرابع: السلوكيات البشرية						
					تتفق سلوكيات المنتسبين في الجهاز مع سلوك وأخلاقيات المهنة.	1
					تتفق سلوكيات المنتسبين في الجهاز مع الأهداف العامة للجهاز .	2

					يلتزم المنتسبين في الجهاز باتباع قواعد وإجراءات العمل في إنجازهم لأعمالهم.	3
					يتمتع المنتسبين في الجهاز بمهارات الاتصال المباشر مع كافة الأطراف.	4
					يقوم المنتسبين بالدفاع عن آرائهم وأفكارهم بقوة في الاجتماعات.	5
					يظهر منتسبو الجهاز ولاءً عالياً وإحساساً قوية بالمسؤولية تجاه رسالة الجهاز	6

انتهت أسئلة الاستبانة



الملحق رقم 2

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث الجامعي

برنامج ماجستير القيادة والادارة الاستراتيجية

الموظف/ة / المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

أُعدت هذه الاستبانة لإتمام متطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية من كلية الدراسات العليا بجامعة القدس المفتوحة والموسومة بعنوان: أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الكفاءات المتميزة في جهاز المخابرات العامة.

لذلك أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، لتعبئة الاستبانة المرفقة، مع مراعاة الدقة في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، والذي سيكون له عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة كونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث/ خالد أبو زهرة

إشراف: د. عيسى سميرات

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

برجاء وضع اشارة (✓) أمام الاجابة المناسبة لكم فيما يلي:	
المتغير	الخيارات
الجنس	() ذكر () أنثى
المؤهل العلمي	() توجيهي فأقل () بكالوريوس () ماجستير فأعلى
سنوات الخدمة	() 5 سنوات فما دون () من 5 سنوات إلى 10 سنوات () من 11 سنة 15 سنة () أكثر من 15 سنة
الرتبة	() نقيب فأقل () رائد () مقدم () عقيد () عميد فأعلى
المديرية	
القسم الثاني: محاور الدراسة	

المحور الأول: استراتيجيات الموارد البشرية

يرجى التكرم بوضع اشارة (✓) في المكان الذي تراه موافقاً لرأيك:

م.	الفقرات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
البعد الأول: الاستقطاب					
57.	يعتمد الجهاز على أسلوب الترقية الداخلية والخارجية لملء الشواغر .				
58.	يؤدي اختيار الموظفين عن طريق التعاقب الوظيفي إلى رفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين أدائهم				
59.	يعتمد الجهاز على الترقية كوسيلة للمحافظة على الموظفين لديه				
60.	يعتمد الجهاز سياسة توظيف واضحة تتماشى مع أهدافه الإستراتيجية				

					61. تتضمن عمليات التوظيف استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة
					62. يستفيد الجهاز من قنوات توظيف متنوعة للاستقطاب (مثل الترقيات الداخلية، والتوظيف الخارجي، والتوصيات)
					63. يتم تحديد متطلبات الوظيفة بشكل واضح قبل بدء عملية الاستقطاب
					64. تعزز سياسات الاستقطاب مبدأ التنوع
					65. تعزز سياسات الاستقطاب مبدأ تكافؤ الفرص
البعد الثاني: الاختيار والتعيين					
					66. تتبع إدارة الجهاز سياسات واضحة لتنظم عملية الاختيار في شغل الوظائف الشاغرة.
					67. تضع إدارة الجهاز سياسات الاختيار حسب أسس ومعايير علمية سليمة.
					68. تحقق سياسات الاختيار انتقاء أفضل الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة في الجهاز.
					69. تساهم سياسات الاختيار الحالية في رفع مستوى أداء منتسبي الجهاز.
					70. تتم عملية الاختيار في الجهاز بشفافية.
					71. يستخدم الجهاز مقابلات منظمة تركز على أساليب تقييم فاعلة
					72. يتم دمج التقييمات بشقيها (الأمنية والمهنية) بشكل فعال في قرارات التعيين في الجهاز
					73. يوجد وضوح لمعايير التوظيف داخل الجهاز المخابرات العامة الفلسطيني لضمان اختيار الكفاءات المناسبة.
					74. تحقق عمليات التعيين تطلعات الجهاز في تطوير رأس المال البشري.
البعد الثالث: التدريب					
					75. يتوفر لدى الجهاز إدارة مخصصة لتدريب الموظفين.
					76. يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى الموظفين
					77. يتم تحديد أهداف التدريب في ضوء الاحتياجات التدريبية اللازمة للمنتسبين
					78. يستعين الجهاز بالخبرات الخارجية لتدريب وتطوير منتسبيها
					79. يشجع الجهاز الموظفين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم السابقين

80.	تتماشى احتياجات التدريب مع الاحتياجات الوظيفية				
81.	يوفر الجهاز برامج تدريب مستمرة لتعزيز مهارات المنتسبين				
82.	يتناسب محتوى التدريب مع التحديات الأمنية المتطورة				
83.	يتم تقييم تأثير البرامج التدريبية بانتظام لضمان فاعليتها				
البعد الرابع: الحوافز					
84.	يعمل جهاز المخابرات مراجعات دورية لأنظمة الحوافز المستخدمة				
85.	يستخدم الجهاز منح الحوافز عن طريق المعايير التالية (الأقدمية- الخبرة والكفاءة)				
86.	يستخدم الجهاز أنظمة الحوافز المالية (المباشرة)				
87.	يستخدم الجهاز أنظمة الحوافز المالية (غير المباشرة)				
88.	تتم مكافأة المنتسبين بعدالة				
89.	يشجع نظام الحوافز منتسبي الجهاز على تحسين أدائهم.				
90.	تتناسب الحوافز مع طبيعة المهام والمخاطر التي يواجهها الموظفون				
91.	يتم الإعلان عن سياسات الحوافز في الجهاز بوضوح لجميع المنتسبين				
البعد الخامس: المسار الوظيفي والترقيات					
92.	يسعى الموظفون في الجهاز لبلوغ مناصب أفضل بعد فترات زمنية محددة				
93.	الدورات التدريبية التي وفرها الجهاز مناسبة لمجالات العمل والمهنة				
94.	حرصت إدارة الجهاز على شغل كل موظف المنصب المناسب لمؤهله وقدراته.				
95.	تعتمد الترقيات في الجهاز على الأداء الوظيفي				
96.	توجد آلية واضحة بخصوص قرارات الترقية في الجهاز				
97.	تهدف سياسات التنقل بالجهاز إلى إثراء العمل وتطويره				
البعد السادس: تطوير السياسات المتبعة					
98.	السياسات الحالية للموارد البشرية في الجهاز واضحة للتناسب مع متطلبات العمل الأمني				
99.	السياسات المتبعة في الموارد تتمتع بالمرونة الكافية لتواكب التطورات المستمرة في بيئة العمل الاستخباراتي				
100.	تتوافق سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية لجهاز المخابرات العامة				
101.	السياسات المتبعة تضمن العدالة بين جميع منتسبي الجهاز، بغض النظر عن مناصبهم أو خلفياتهم المهنية				

البعد السابع: تقييم الأداء					
102.	أداء الموظفين مدروس وقائم على أساس نتائج موضوعية قابلة للقياس.				
103.	نظام تقييم الأداء في الجهاز يقوم على أساس التطوير الموجه ويكون بطريقة عادلة.				
104.	نظام تقييم الأداء له تأثير قوي على سلوك الفريق والأفراد.				
105.	الموظفين لديهم إيمان وثقة في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم				
106.	للموظف الحق في الاطلاع على تقييم أدائه.				
107.	يعتمد التقييم على مؤشرات أداء متنوعة (كمية ونوعية) تضمن العدالة في التقييم				
108.	يخضع نظام التقييم لمراجعات دورية لضمان توافقه مع التطورات المؤسسية خاصة متطلبات العمل				

المحور الثاني: تنمية الكفاءات المتميزة

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان الذي تراه موافقاً لرأيك:

م.	الفقرات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
البعد الأول: المعرفة					
9.	يملك المنتسبين في الجهاز المعارف اللازمة بعملهم.				
10.	لدى المنتسبين الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعتمدة لأداء المهام في الجهاز.				
11.	لدى المنتسبين في الجهاز القدرة على التطبيق العملي للمعارف والخبرات التي يمتلكونها				
12.	تعمل إدارة الجهاز على تطوير معارف المنتسبين على كافة المستويات.				
13.	تقوم إدارة الجهاز بتوثيق خبرات المنتسبين وتجاربهم في قواعد البيانات من أجل الرجوع إليها عند الحاجة.				
14.	يتمتع منتسبو الجهاز بمعرفة جيدة حول أحدث الاتجاهات في جمع المعلومات				
15.	لدى منتسبي الجهاز معرفة جيدة بأدوات الأمن السيبراني				

16.	يملك منتسبي الجهاز معرفة جيدة بالاستخبارات الرقمية				
البعد الثاني: المهارات البشرية					
1	يملك المنتسبين المهارات اللازمة من أجل التعامل مع البرامج المستخدمة في الجهاز.				
2	يملك المنتسبين المهارات اللازمة في الاتصال والتواصل مع المراجعين في الجهاز.				
3	يملك المنتسبين مهارات التعامل مع (الرؤساء والمرؤوسين) في الجهاز.				
4	تقوم إدارة الجهاز بتحليل مستويات مهارات المنتسبين من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة لديهم				
5	يعمل منتسبو الجهاز بفعالية ضمن الفرق مع التعاون عبر الإدارات المختلفة				
6	يؤدي منتسبو الجهاز ذكاء في التعامل مع المهام الاستخباراتية الحساسة				
7	يحل منتسبو الجهاز النزاعات بطريقة مهنية				
البعد الثالث: القدرات البشرية					
1	يملك المنتسبين في الجهاز القدرة على إدارة الوقت.				
2	تمتلك إدارة الجهاز القدرة على توظيف الإمكانيات المادية والبشرية من أجل الاستخدام الأمثل لها.				
3	يملك المنتسبين في الجهاز القدرة على فهم استراتيجيات الجهاز.				
4	يطبق المنتسبين في الجهاز الأنظمة والخطط الموضوعية بشكل متقن.				
5	يملك المنتسبين في الجهاز القدرة على استخدام الأجهزة الفنية بكل كفاءة وفاعلية.				
البعد الرابع: السلوكيات البشرية					
1	تتفق سلوكيات المنتسبين في الجهاز مع سلوك وأخلاقيات المهنة.				
2	تتفق سلوكيات المنتسبين في الجهاز مع الأهداف العامة للجهاز.				
3	يلتزم المنتسبين في الجهاز باتباع قواعد وإجراءات العمل في إنجازهم لأعمالهم.				
4	يتمتع المنتسبين في الجهاز بمهارات الاتصال المباشر مع كافة الأطراف.				
5	يقوم المنتسبين بالدفاع عن آرائهم وأفكارهم بقوة في الاجتماعات.				
6	يظهر منتسبو الجهاز ولاءً عالياً وإحساساً قوية بالمسؤولية تجاه رسالة الجهاز				

انتهت أسئلة الاستبانة

شكراً لكم على تعاونكم

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
د. فارس مجاهد	محاضر	جامعة الخليل
د. يوسف أبو فارة	أستاذ إدارة الأعمال المشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. ذياب جرار	أستاذ دكتور في إدارة الأعمال	جامعة القدس المفتوحة
د. عودة مشاركة	دكتور جامعة القدس المفتوحة	جامعة القدس المفتوحة
د. عبد القادر الدراويش	عضو هيئة تدريس	جامعة القدس المفتوحة
د. ماجد ملحم	استاذ مساعد دكتوراه في الاقتصاد	جامعة القدس المفتوحة
أ. عاصم زماعرة	أستاذ في إدارة الأعمال	جامعة خضوري/ العروب