

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

"مقومات التميز في الأداء في جهاز الشرطة الفلسطينية: دراسة خاصة من
وجهة نظر العاملين في الجهاز"

الاء ابراهيم عزمي ياسين

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ / 2020م

مقومات التميز في الأداء في جهاز الشرطة الفلسطينية: دراسة خاصة من
وجهة نظر العاملين في الجهاز

إعداد:

الاء ابراهيم عزمي ياسين

بكالوريوس علوم سياسية- جامعة القدس - فلسطين

إشراف: د.عفيف حمد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية
المستدامة -مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية
المستدامة - جامعة القدس

1441هـ / 2020 م



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة/بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

إجازة الرسالة

"مقومات التميز في الأداء في جهاز الشرطة الفلسطينية: دراسة خاصة من وجهة نظر العاملين في الجهاز"

اسم الطالبة: الاء ابراهيم عزمي ياسين

الرقم الجامعي: 21610011

المشرف: الدكتور عفيف حمد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 3 / 2 / 2020 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عفيف حمد
2. ممتحناً خارجياً : د. نيا ب جرار
3. ممتحناً داخلياً : د. ابراهيم عوض

القدس - فلسطين

1441هـ / 2020 م

الإهداء

يا من أحمل اسمك بكل فخر قدم كل جهده ليقدم لنا لحظة سعادة إلى القلب الكبير

"أبي"

إلى معنى الحب والحنان إلى بسملة الحياة إلى سر الوجود إلى ما كان دعائها نجاحي

إلى نبع الحنان "أمي"

إلى القلوب الطاهرة والرقيقة

"إخواني وأخواتي"

إلى الذين لا يعرفون رياضة يومية سوى الركض وراء الرغبة

إلى من كانوا ملاذي وملجئي من تذوقت معهم أجمل اللحظات

"أصدقائي وزملائي"

ألاء إبراهيم ياسين

إقرار

أقر أنا معد هذه الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

الاسم: الاء ابراهيم عزمي ياسين

التاريخ: 2020/2/3

شكر و عرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، أشكره وأحمده على أن مكنتني من إنجاز هذه الدراسة ...

في البداية أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة وأخص بالذكر جامعة القدس متمثلة بأعضاء هيئتها الإدارية والأكاديمية، وأخص بالذكر معهد التنمية المستدامة إدارة وأكاديميين في المعهد.

وأتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير للدكتور الفاضل/ عفيف حمد، لتشريفني بالإشراف على دراستي.

كما واتقدم بخالص الشكر للأساتذة الأفاضل المحكمين الذين أفادوني بملاحظاتهم واقتراحاتهم البناءة في تحكيم الاستبانة، وكل من ساعدني في توزيعها وتفريغها وكل من شرفني بالاجابة على استئلتها بكل موضوعية وصدق مما أدى الى إنجاز هذا العمل.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان من سيادة العقيد جهاد نعييرات في جهاز الشرطة الفلسطينية على دعمه لي وتسهيل عملية جمع المعلومات.

والشكر موصول للدكتور ابراهيم عوض، لما قدمه لي من عون ومساعدة ولم يبخل علي بالنصح والإرشاد.

كما لا يفوتني تقديم الشكر إلى والدي ووالدتي الأعزاء لدعمهم وتشجيعهم الكبير لي، والشكر موصول لإخوتي، وأصدقائي، وزملائي وجميع من شجعني وساندني معنوياً لإنجاز هذا العمل المتواضع.

فهرس المحتويات

أ	إقرار
ب	شكر وعرهان
ج	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	فهرس الملاحق
س	مصطلحات الدراسة
ع	ملخص الدراسة
ص	Abstract
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1	1.1 المقدمة
2.1	2.1 مشكلة الدراسة
3.1	3.1 مبررات الدراسة
1.4	1.4 أهمية الدراسة
1.1.4	1.1.4 الأهمية العلمية
2.1.4	2.1.4 الأهمية العملية
5.1	5.1 أهداف الدراسة
6.1	6.1 أسئلة الدراسة
7.1	7.1 فرضيات الدراسة
8.1	8.1 حدود الدراسة

9.1 خطة الدراسة.....	9
10.1 نموذج الدراسة	10
الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.....	11
تمهيد	11
1.2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	12
2.2.2 خصائص ادارة الموارد البشرية.....	12
3.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية.....	13
4.2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية.....	15
5.2.2 وظائف إدارة الموارد البشرية.....	17
1.5.2.2 تخطيط الموارد البشرية.....	20
2.5.2.2 الاستقطاب	22
3.5.2.2 التدريب	25
4.5.2.2 تحفيز الموارد البشرية.....	26
1.4.5.2.2 أنواع الحوافز	27
أولاً: الحوافز المادية والمعنوية.....	28
ثانياً: الحوافز الإيجابية والسلبية	28
المبحث الثاني: التميز المؤسسي.....	29
تمهيد:.....	29
1.2.2 مفهوم التميز المؤسسي	30
2.2.2 خصائص وسمات التميز المؤسسي	31
3.2.2 نموذج المؤسسة الاوروبية لإدارة التميز The European Excellence Model.....	33

42.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها
42.....	1.3.2 الدراسات المحلية (الفلسطينية)
45.....	2.3.2 الدراسات العربية
49.....	3.3.2 الدراسات الأجنبية
51.....	4.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة
53.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
53.....	3.1 منهج الدراسة
53.....	3.2 مجتمع الدراسة
54.....	3.3 عينة الدراسة
54.....	4.3 وصف متغيرات أفراد الدراسة
56.....	5.3 أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
57.....	6.3 صدق اداة الدراسة:
57.....	7.3 ثبات الدراسة:
58.....	8.3 إجراءات الدراسة
59.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
59.....	تمهيد
59.....	1.4 المعالجة الإحصائية
60.....	2.4 نتائج أسئلة الدراسة
76.....	2.4 نتائج فرضيات الدراسة

106.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
106.....	5.1 النتائج ومناقشتها
117.....	2.5 التوصيات
119.....	مراجع الدراسة
125.....	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول (1.2): معايير نموذج (EFQM) 34
- جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الديموغرافية. 55
- جدول (2.3): معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية. 58
- جدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الجهاز. 60
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال التخطيط للمورد البشري. 61
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال الاستقطاب. 63
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال التدريب. 64
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال الحوافز. 66
- جدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات برنامج التميز المؤسسي EFQM في الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الجهاز. 67
- جدول (7.4): المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال القيادة. 68
- جدول (8.4): المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال السياسات والاستراتيجيات. 69

- جدول (9.4): المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T)
 71.....لمجال الموارد البشرية
- جدول (10.4): المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T)
 73.....لمجال الشراكة والموارد
- جدول (11.4): المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T)
 74.....لمجال العمليات
- 2.4 نتائج فرضيات الدراسة 76
- جدول (12.4) معادلة خط الانحدار لفحص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز
 القيادي في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد..... 76
- جدول (13.4) نتائج اختبار التباين الأحادي لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز القيادي
 في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد 76
- جدول (14.4) معادلة خط الانحدار لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على في
 مجال السياسات والاستراتيجيات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد 79
- جدول (15.4) نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية
 على في مجال السياسات والاستراتيجيات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد 79
- جدول (16.4) معادلة خط الانحدار لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز
 في مجال الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد..... 82
- جدول (17.4) نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية
 على التميز في مجال الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد..... 82
- جدول (18.4) معادلة خط الانحدار لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز
 في مجال الشراكة والموارد في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد..... 85
- جدول (19.4) نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية
 على التميز في مجال الشراكة والموارد في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد..... 85

- جدول (20.4) معادلة خط الانحدار لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز في مجال العمليات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد88
- جدول (21.4) نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز في مجال العمليات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد88
- جدول (22.4) معادلة خط الانحدار لفحص تأثير أثر إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد91
- جدول (23.4) نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص تأثير أثر إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد91
- جدول (24.4) اختبار 'Mann-Whitney' للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير الجنس93
- جدول (25.4) اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب المؤهل العلمي94
- جدول (26.4) اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير سنوات الخبرة95
- جدول (27.4) اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير الرتبة العسكرية97
- جدول (28.4) اختبار 'Mann-Whitney' للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد وفقا لمتغير الجنس99

جدول (29.4) اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز
المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب
متغير المؤهل العلمي.....100

جدول (30.4) اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز
المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب
متغير الرتبة العسكرية.....102

جدول (31.4) اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز
المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب
متغير عدد سنوات الخبرة.....104

قائمة الأشكال

- الشكل (1:2): الوظائف الاختصاصية التي تمارسها ادارة الموارد البشرية وفق ما يرى (العزاوي وجواد، 2010).....18
- الشكل (2:2) وسائل التحليل المستخدمة في عملية تخطيط الموارد البشرية.....21
- الشكل (3:2) مصادر الحصول على الموارد البشرية.....23
- الشكل (4:2) ركائز عملية التميز المؤسسي.....31
- شكل (5:2): نموذج التميز المؤسسي (EFQM).....34
- شكل (6:2): معايير مقاييس رأي المتعاملين.....38
- الشكل (7:2): مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين.....39
- شكل (8:2): مؤشرات الأداء المتعلقة بالعاملين.....39

فهرس الملاحق

- ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين الذين حكموا أداة الدراسة: 125
- ملحق (2): الإستهانة..... 126
- ملحق (3): معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستهانة..... 130

مصطلحات الدراسة

- "إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها" (ماهر، 2004، ص26).
- إدارة الموارد البشرية:
- "هو استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد، ويكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة" (صالح والسالم، 2006، ص81).
- الاستقطاب:
- "هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي مما ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة" (درة، 2003، ص103).
- التدريب:
- "إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق كافة احتياجاته الإنسانية" (جرينبرج، 2005).
- الحوافز:
- "السعي الدائم للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال خطة استراتيجية، وتوفير الموارد الكافية، وإدارة الأداء بفاعلية، وتبني الأفكار الإبداعية" (المليجي، 2012، ص9).
- التميز المؤسسي:
- نموذج المؤسسة الأوروبية
إدارة التميز - European Foundation for Quality Management (EFQM)
وهو نموذج قامت بطرحه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والذي يتضمن مجموعة من الأفكار والقواعد حول الممارسات الإدارية الجيدة التي تم تصميمها لمساعدة الشركات على تقديم منتجات وخدمات أفضل لتكون أكثر قدرة على المنافسة. (EFQM، 2017).

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي وفق معايير نموذج (EFQM) في مؤسسة الشرطة الفلسطينية، حيث تناولت الدراسة وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتخطيط للموارد البشرية، والتدريب، والتحفيز، والإستقطاب، وأبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM المتمثلة بالقيادة، والشراكة والموارد، والعمليات، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها ومناقشة تساؤلات الدراسة، التي تكونت من (68) فقرة، موزعة على (9) محاور، تم تطبيقها على مجتمع الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (44)، وقد طبقت العينة المسحية على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (40) مفردة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبه (90.9%) من عينة البحث.

استخدمت لجمع البيانات وتحليلها ومناقشة تساؤلات الدراسة، وقد أجريت العمليات الإحصائية اللازمة باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وتحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، واختبار مان وتني (Mann-Whitney)، واختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS).

أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الموارد البشرية في الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين بدرجة متوسطة، حيث جاء الاستقطاب في جهاز الشرطة الفلسطيني بأعلى متوسط حسابي، يليه مجال التدريب، ثم مجال التخطيط للموارد البشرية، ثم مجال الحوافز في المرتبة الأخيرة، كذلك أظهرت النتائج أن درجة تطبيق برامج التميز المؤسسي EFQM في الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين بدرجة متوسطة، وقد حصل مجال الشراكة والموارد على أعلى متوسط حسابي، يليه مجال القيادة، ثم مجال العمليات، ومن ثم مجال السياسات والاستراتيجية، وفي المرتبة الأخيرة مجال الموارد البشرية. كذلك أظهرت النتائج بوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM لدى جهاز الشرطة الفلسطينية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها تطبيق خطط للموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية تتسم بالابتكار وتسهم في تطوير أداء الموارد البشرية، وتخطيط الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من خلال العمل على وضع آليات لاستطلاع آراء الموارد البشرية وجمع المعلومات من الموظفين في جهاز الشرطة الفلسطينية حول خطط العمل عن طريق استطلاعات الرأي والاستبيانات من أجل التحسينات المستمرة في الجهاز وبالشكل الذي يدعم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى ضرورة إهتمام القيادة في جهاز الشرطة الفلسطينية بتدعيم ثقافة التميز لدى العاملين في الجهاز.

The role of human resources management in achieving institutional excellence in accordance with the standards of the European Foundation for Excellence (EFQM) model: from the viewpoint of workers in the Palestinian police Prepared By: Alaa' Yasin

Supervisor: Dr. Afif hamad

Abstract

This study aims to investigate the role of human resources management in achieving institutional excellence according to model standards (EFQM) in the Palestinian Police Corporation. Where it deals with the functions of human resource management and representation in human resource planning, training, motivation, and recruitment. The study addresses the dimensions of organizational excellence according to the EFQM model of leadership, partnership and resources, operations, policies and strategies, human resources to achieve the goals of this study. The study used the descriptive analytical approach, and the questionnaire as a tool to collect, analyze data and discuss the study questions. The questionnaire consisted of (68) paragraphs, distributed on (9) axes, applied to the study community.

The necessary statistical operations were performed by extracting numbers and percentages, arithmetic mean and standard deviations for each of the questionnaire paragraphs, Pearson correlation coefficient, Cronbach Alpha stability equation, and one way ANOVA analysis, Mann-Whitney test, and Kruskal-Wallis test, using statistical packages (SPSS).

The study population consisted of all members of the Palestinian Police Service in the Ramallah and Al-Bireh Governorate (44), and the survey sample was applied to the study community, The survey sample was applied to the study population, and (40) items valid for statistical analysis, ie (90.9%), were recovered from the research sample.

The results showed that the level of human resources management in the Palestinian police from an employee's point of view is moderate, with the polarization in the Palestinian police apparatus having the highest arithmetic average, followed by the field of training, then the field of human resources planning, then the field of incentives in the last place.

Moreover, the results showed that the degree of application of institutional excellence programs EFQM in the Palestinian police from the point of view of employees with an average degree, and the field of partnership and resources got the highest arithmetic average, followed by the field of leadership, then the field of operations, then the field of policy and strategy, and the field of human resources.

Furthuremore, the results showed that there was a direct relationship with statistically significant at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) between the impact of human resource management practices on achieving institutional excellence according to the EFQM model of the Palestinian Police Authority.

The study came up with a set of recommendations, the most important states that the implementation of human resource plans in the Palestinian police apparatus are innovative and contribute to the development of human resource performance, and planning human resources in the Palestinian police. That can be implemented by some mechanisms included having human resources opinion's and collect information from employees in the Palestinian police force about work plans, through opinion polls and questionnaires for continuous improvements in the apparatus. Moreover, in a manner that supports their current and future needs. In addition to that, the need for attention Leadership in the Palestinian Police Service by strengthening the culture of excellence among employees of the Authority.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة:

1.1 المقدمة

في ظل التطور المتسارع الذي يشهده العالم والذي أدى إلى حدوث العديد من التغيرات المؤثرة على مناحي الحياة الاقتصادية، والمجتمعية، والسياسية، والثقافية، والتكنولوجية، والتي انعكست بدورها على عمل المؤسسات والمنظمات في بيئات الأعمال المختلفة، أصبح لزاماً على هذه المؤسسات مواكبة هذه التطورات ومجاراتها من أجل بقائها واستمراريتها، لذلك أصبح العمل يهتم بتطوير كل ما تملكه المؤسسات من موارد مادية وبشرية للوصول إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فأصبحت المؤسسات تنظر إلى العاملين نظرة مختلفة تماماً، حيث أدركت المؤسسات وأصحاب الأعمال أن العنصر البشري هو المورد المحوري والاستراتيجي لقيامه واحداث التميز (مخلوف، 2009)، كما أن الموارد المادية لا يمكن استغلالها واستثمارها لتسيير وتنمية المنشأة وضمان بقائها واستمراريتها الا بوجود عناصر وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتخطيط، التدريب، التطوير، التعيين، من ثم التحفيز، لضمان نجاح المؤسسة والتركيز على استقطاب أكبر عدد من الخبرات، فأصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية كمدخل فعال لتعزيز ثقافة التميز (التميمي، 2012).

تعتبر إدارة الموارد البشرية احد أهم عناصر الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، حيث إن اهتمام المؤسسات بالموارد البشري لديها يعمل على رفع كفاءتها وأدائها لمهامها وأنشطتها من خلال رفع أداء المورد البشري من أجل الوصول للأهداف المرجوة، لذلك تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية (صالح وحرشوش وآخرون، 2006)، فقد اهتمت جميع المؤسسات بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال توزيع المهام لإدارة الموارد البشرية، التي تعتمد على التخطيط، الاختيار، التدريب، الحوافز، التقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري.

تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير المعلومات الصحيحة ووضع سبل الاتصال والتواصل وطرق تناقل المعلومات بشكل يمكنهم من تلقي المعلومات وإيصال آرائهم وانتقاداتهم، فلا يمكن متابعة حجم أو دور الموارد البشرية في المؤسسة بدون ربطها مع المهام التي يشهدها التميز والتطور التكنولوجي وتغيرات الهياكل التنظيمية الإدارية للمؤسسات وظروف العمل، إن وظائف ادارة الموارد البشرية لها الأثر الكبير في زيادة الانتاجية لما لها من اكتشاف واجتذاب الخبرات والقدرات على العمل وتوفير البيئة المؤسسية المناسبة للعنصر البشري العامل في المؤسسات والمتمثل بتوفير الرعاية والخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية، والاهتمام بالبحوث التي تعود على المؤسسة وسير العمل بالفائدة وتسهم في نهوض المؤسسة والعاملين فيها فنيا ومعنويا مع فتح مجال الترقية أمامهم (عدون، 2012).

إن التميز المؤسسي له التأثير الايجابي والكبير على مستوى أداء المؤسسات ومنظمات الأعمال، فعملية التميز مرتبطة بتميز إدارة الموارد البشرية، أي إن ممارسات ووظائف ادارة الموارد البشرية لا تؤثر على التميز المؤسسي فقط بل تتجاوز ذلك لتحدث تغييراً على كثير من المتغيرات الإدارية كالإنتاجية والإبداع والابتكار ومدى الالتزام لدى الموظفين (Pinar, 2016).

يعد نموذج التميز الأوروبي نموذج عالمي تتبناه العديد من الدول، ويقوم نموذج التميز الأوروبي (EFQM) على ثمانية مبادئ وتسعة معايير، ومن هذه المبادئ، تحقيق نتائج متوازنة صناعة القيمة المضافة للزبون، القيادة برؤية وإلهام ونزاهة، الإدارة بالعمليات، النجاح من خلال العاملين، دعم الإبداع والتجديد، تطوير الشراكات، تحمل المسؤولية من أجل مستقبل مستدام، أما المعايير فهي القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين، الشراكات والموارد، العمليات، نتائج العاملين، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الاداء العام (EFQM, 2016).

يعد جهاز الشرطة المؤسسة التي تمتلك الواجهة الرئيسية للتعامل مع المواطنين، وهو أهم الأجهزة الأمنية المكلفة بتنفيذ الأمن الداخلي للمجتمع وإنقاذ القانون بتطهير المجتمع من المجرم والجريمة نظراً للصفة والطبيعة الخاصة التي يتمتع بها بحكم النظام والقانون، فالشرطة بشكلها العام البسيط ظهرت منذ أن وجدت أول تجمعات بشرية من أجل تنفيذ القرارات التي تصدر من حكام تلك التجمعات فتطور عملها إلى أن وصلت الحد أو الشكل الراهن في ضوء ذلك لا يوجد أي اختلاف في الصلاحيات التي تقدمها الشرطة في أغلب دول العالم، إن تحديث منظومة التدريب في المؤسسات الشرطة من خلال تنمية وتطوير المهارات والقدرات، وكذلك أخلاقيات الإتصال لدى رجل الشرطة، من خلال إعادة هيكلة نظم وأساليب ومناهج وطرق التدريب والمدربين والهيئة الإدارية هو من وظائف إدارة الموارد البشرية، إن هيكلة عملية بناء رجل الشرطة لتكون وفقاً لمواصفات فنية وأمنية وإدارية راقية، علي أن تشمل منهج سلوكي متكامل يليق به وبمؤسسته، والتفاعل بذكاء مع معطيات المرحلة، لكي يتمكن من صنع وإدارة الدور المنوط به القيام به بجودة عالية وحرفية مطلقة، في محاولة لإستعادة الإحترام للذات ولهيئة الشرطة التي ينتمي إليها، وذلك لضمان المشاركة الشعبية بصورة ايجابية مع رجل الشرطة العصري (الائتلاف العام للشرطة، 2011).

بناء على ما سبق يتضح أن هناك أهمية للتميز في منظمات الأعمال على اختلاف طبيعتها عملها ومجالها، وهو ما جعل التوجه نحو الاهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي، حيث إن هذه الدراسة هي محاولة لتحديد مستوى التميز المؤسسي في المؤسسات العامة خاصة في جهاز الشرطة الفلسطينية لما له من خصوصية ومهام أمنية إلى جانب مهماتها الخدمية الأخرى، وتحديد العلاقات التأثيرية بين وظائف إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، حيث يعد العنصر البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية رأس مال المؤسسة الأمنية ونجاح وفشل الجهاز مرتبط بكفاءة العنصر البشري، لاسيما أنه يشترط أن يتمتع هذا الجهاز بخصائص عديدة منها الانضباط والتميز حيث يلقي هذا العبء على مسؤولي إدارة الموارد البشرية بها حتى لا ينضم لهذه المؤسسة عنصر بشري غير متميز وغير كفؤ.

2.1 مشكلة الدراسة:

تتعرض المؤسسات الفلسطينية بشكل عام الى العديد من التحديات كونها تعيش في واقع يؤثر بشكل كبير على أدائها المؤسسي ويعود ذلك الى الاوضاع الاقتصادية والثقافية والسياسة والامن التي تعود إلى الاحتلال الإسرائيلي، كما أن معظم العاملين في المؤسسات المدنية الفلسطينية هم من المدراء غير المتخصصين في مجال ادارة الموارد البشرية وهذا لا يعفيهم من ممارسة أهم الوظائف الاشرافية والمراقبة التي يحتاجها اصحاب المسؤوليات، وما ينتج عنها من تحديات وضغوط تتعرض لها المؤسسات من جهة أخرى للارتقاء بمستوى تقديم الخدمات في أفضل صورة والوصول إلى مرحلة التميز والابتكار، فمن هنا ظهرت أهمية وجود قانون يضبط هذه المعادلة بشكل متساوي، بحيث يمنح جهة إنفاذ القانون الشرطة الصلاحيات اللازمة للقيام بمهمة الحفاظ على النظام العام وضبط الجريمة، وفي نفس الوقت يفرض عليها قيوداً وضوابط في ممارسة مهامها تمثل ضمانات لحقوق وحرريات المواطنين.

إن وظائف جهاز الشرطة في المجتمع الفلسطيني اتسعت بحيث أصبحت تشترك مع وظائف مجتمعية أخرى كالنظام الأسري والاقتصادي والسياسي والعسكري وغيرها، ولأداء هذه الوظائف بكفاءة لا بد من توافر معرفة كاملة بخصائص المجتمع ومكوناته وكذلك فهم ديناميكية التغيرات التي تطرأ عليه، ان مفهوم الأمن وتعدد الوظائف ابتداء من وضع الخطط إلى تنفيذ البرامج إلى وضع السياسة الخاصة بالوعي الأمني إلى وضع آلية العمل الوقائي بالتنسيق مع الهيئات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية تعتبر المهمة الصعبة التي تواجه المؤسسة الشرطية، ولمواجهة هذه التحديات والمعوقات، تحتاج هذه المؤسسة لمورد بشري مبدع ذو كفاءة عالية يمكنها من الارتقاء بمستوى أدائها للوصول الى مصاف المؤسسات العالمية، ويعمل على تحقيق أهداف ورؤيا المؤسسة بأساليب أكثر تميزاً وإبداعاً، وهذا لا يتحقق إلا بوجود إدارة من ذوي الاختصاص والكفاءات والمهارات الإبداعية العالية التي تعمل على رفع إبداع ومهارة وكفاءة المورد البشري فيها، لذي جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال التالي "ما مقومات التميز في الأداء في جهاز الشرطة الفلسطينية: دراسة خاصة من وجهة نظر العاملين في الجهاز؟".

3.1 مبررات الدراسة:

- 1- إهتمام المؤسسات المعاصرة لحصد جوائز التميز، حيث يعد موضوع التميز من المواضيع التي لا يزال البحث فيها قائماً، وبالتالي إمكانية التوصل إلى نتائج مفيدة.
- 2- قلة الدراسات التي تناولت موضوع التميز في الأداء بجهاز الشرطة الفلسطينية.
- 3- الأثر الكبير للتميز في توجيه سلوك الأفراد نحو الإبداع والإبتكار داخل المؤسسة.
- 4- إن دراسة مقومات التميز على الأداء في نظر الباحثة ذات فائدة لموضوع البحث خاصة من أجل التعرف على مقومات التميز في جهاز الشرطة الفلسطينية.

1.4 أهمية الدراسة:

تلعب إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات دوراً أساسياً في خدمة متطلباتها من المورد البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي في نجاح أو فشل العملية الإدارية للتميز. وفيما يلي أهم النقاط التي تعكس أهمية هذه الدراسة:

1.1.4 الأهمية العلمية:

- المساهمة في بناء الإطار النظري حول مدى امتلاك المؤسسة الأمنية المتمثلة في جهاز الشرطة الفلسطينية لمقومات التميز وبحث تأثيرها على الأداء بشكل يساهم في التحسين والتطوير المؤسسي.
- التعرف على توجهات الموارد البشرية في الشرطة الفلسطينية نحو تطبيق نموذج التميز الأوروبي وعلاقتهم بأدائهم الوظيفي وأداء المؤسسة ككل.

2.1.4 الأهمية العملية

- ستسهم نتائج الدراسة في إعطاء تصور لجهاز الشرطة الفلسطينية عن أداء إدارة الموارد البشرية فيها ومدى قدرته على تحقيق التميز المؤسسي بتحقيق معايير نموذج EFQM.
- عرض أهم التغيرات التي تحصل على المدى البعيد المتمثلة في عناصر تمكين نموذج التميز الأوروبي ونتائج الأداء مرة أخرى.

- ستساعد نتائج الدراسة أصحاب القرار في جهاز الشرطة الفلسطينية في اتخاذ القرارات وعلاج نقاط الضعف لديهم وتعزيز نقاط القوة في المؤسسة ولدى الكادر البشري فيها وذلك لتطوير هذا الجهاز.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى توضيح دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي وفق معايير نموذج (EFQM) في مؤسسة الشرطة الفلسطينية، وذلك من خلال محاولة تفسير علاقة الارتباط بين وظائف إدارة الموارد البشرية وبين أبعاد التميز المؤسسي وفق معايير (EFQM)، وينبثق عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على مفهوم التميز المؤسسي.
- 2- معرفة مدى قيام إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الشرطة الفلسطينية بوظائفها.
- 3- التعرف على دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي للشرطة الفلسطينية.
- 4- التعرف على دور الإستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في الشرطة الفلسطينية.
- 5- التعرف على دور التدريب في تحقيق التميز المؤسسي لدى مؤسسة الشرطة الفلسطينية.
- 6- التعرف على دور الحوافز في تحقيق التميز المؤسسي لدى مؤسسة الشرطة الفلسطينية.

6.1 أسئلة الدراسة:

- 1- ما دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي لدى مؤسسة الشرطة الفلسطينية؟
- 2- ما دور الإستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي لدى مؤسسة الشرطة الفلسطينية؟
- 3- ما دور التدريب في تحقيق التميز المؤسسي لدى مؤسسة الشرطة الفلسطينية؟
- 4- ما دور الحوافز في تحقيق التميز المؤسسي لدى مؤسسة الشرطة الفلسطينية؟

7.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للنخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز القيادي في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للنخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز في مجال السياسات والاستراتيجيات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للنخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز في مجال الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للنخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز في مجال الشراكة والموارد في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الفرضية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للنخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز في مجال العمليات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الفرضية السادسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين وظائف ادارة الموارد البشرية وبين التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الفرضية السابعة: هل يختلف مستوى ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد العاملين حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية و عدد سنوات الخبرة؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

الفرضية الثامنة: هل يختلف مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد العاملين حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية و عدد سنوات الخبرة؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة عدد سنوات الخبرة.

8.1 حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق مفردات هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2018\2019.
- الحدود المكانية: سيتم تطبيق هذه الدراسة على جهاز الشرطة الفلسطينية.
- الحدود البشرية: الأفراد العاملين في الشرطة الفلسطينية من الإداريين والفنيين (المستويات الإدارية الدنيا) سيتم تطبيق مفردات هذه الدراسة على العاملين في جهاز الشرطة.
- الحدود الموضوعية: اعتمد الباحث في تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي (تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب والتعيين، التدريب، الحوافز، التحليل الوظيفي)، ومقومات التميز.

9.1 خطة الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول، ويمكن توضيحها كالتالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويتضمن: (المقدمة، المشكلة، الأهمية، الأهداف، الأسئلة، الفرضيات، نموذج الدراسة، مبررات الدراسة، وحدود الدراسة).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة، وفيه تفصيل لمتغيرات الدراسة، والدراسات المتشابهة مع الدراسة الحالية، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: التميز المؤسسي.

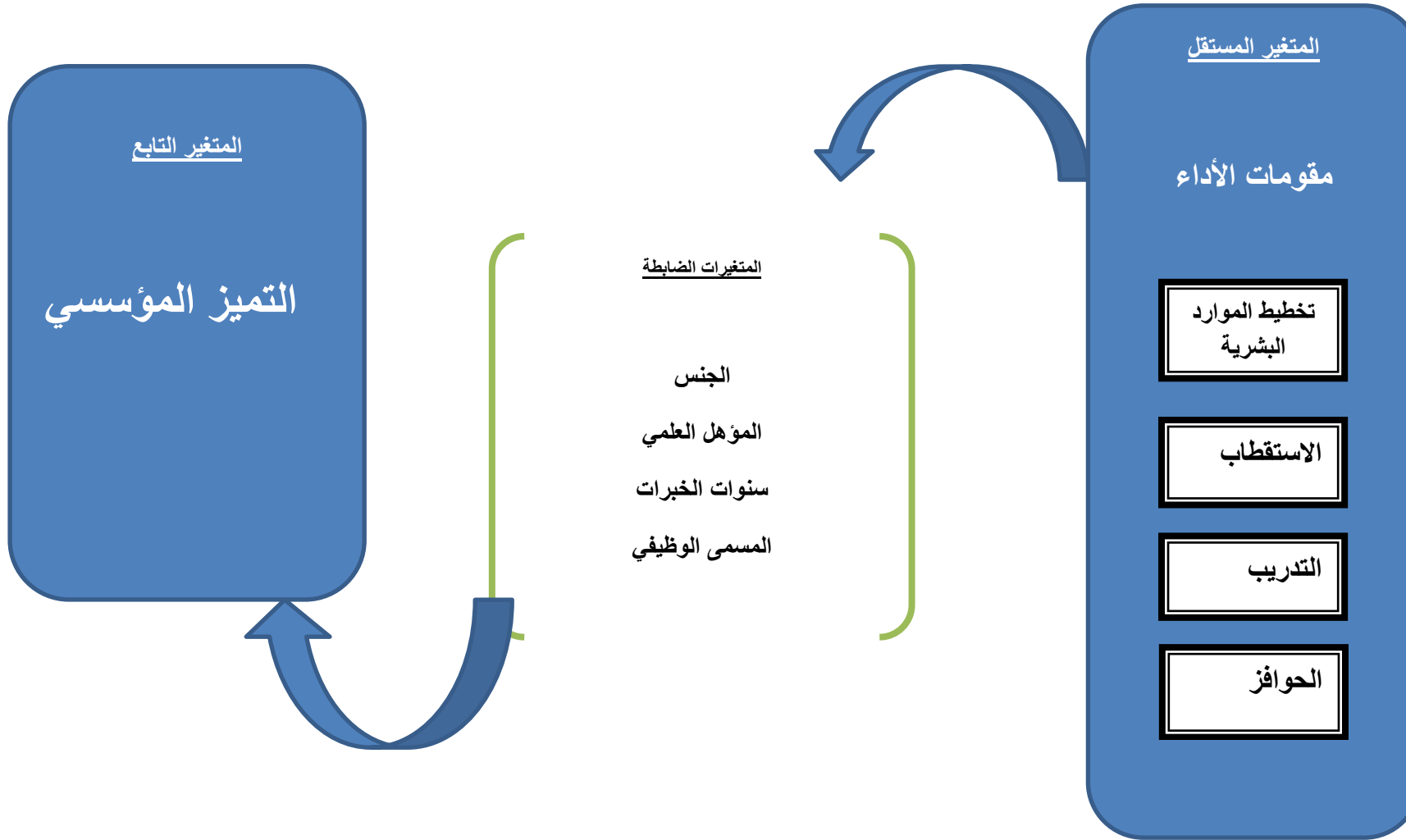
المبحث الثالث: الدراسات السابقة ونقدها.

الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات، ويتضمن وصف لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، ووصف لمتغيرات افراد الدراسة، واختبار صدق وثبات الأداة وتوضيح اجراءات الدراسة.

الفصل الرابع: نتائج التحليل الاحصائي، ويتم فيه استخراج نتائج التحليل الاحصائي لأسئلة وفرضيات الدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات، ويتم فيه مناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها.

10.1 نموذج الدراسة :



الفصل الثاني:

الاطار النظري والدراسات السابقة:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

شهدت فلسفة إدارة الموارد البشرية تطوراً كبيراً أدى إلى التحول في النظرة للموارد البشرية، حيث إن النظرة التقليدية كانت تركز على بناء القوة الجسدية والعضلية، وكيفية أدائه للعمل، بينما النظرة الحديثة للموارد البشرية ركزت على بناء القدرات الذهنية والعقلية والابداعية (السلمي، 2010)، بحيث إن المؤسسات تزايدت حاجتها إلى العنصر البشري الذي يقوم بالمبادرات واتخاذ القرارات والرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات والتمتع بدرجة معينة من الوعي والإدراك، كما أن نجاحها وفشلها مرهون بحسن استثمار العنصر البشري والعمل على تنمية مهاراته وقدراته، وعليه وجب وجود إدارة خاصة تكون مسؤولة عن تلبية حاجات الأفراد وكذلك تحفيزهم للقيام بواجباتهم على أكمل وجه فأصبحت إدارة الموارد البشرية الوسيلة الفعلية لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية تعزز من تميزها ونجاحها.

1.2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

بدأ الاهتمام بإنشاء إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة القوى العاملة)، وذلك نتيجة اهتمام المؤسسات بمجالات متعددة ومتنوعة أخرى، على حساب إهمال قضايا الأفراد العاملين في المؤسسات، وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، ومع تطور مفاهيم الإدارة والتعامل مع المورد البشري كرأس مال بشري ظهر ما يسمى بإدارة الموارد البشرية (صالح، 2004).

تعرف الإدارة على أنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع" (الهييتي، 2010، ص31).

ويرى (فرانش FRANCH) على أنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة" (عبد الباقي، 2004، ص16).

ويعرفها جوان ماري بروتتي على أنها "توجيه وتطوير الموارد البشرية للمؤسسة وفي الوقت نفسه اختبارهم وتعيينهم مع تنمية العلاقات الاجتماعية بينهم، وتطوير الاتصال الداخلي للمؤسسة مع تطوير حاجات الأفراد العاملين" (Pretti, 2002).

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها نسق إداري موجه لسلوكيات وقيم وأفكار واتجاهات الأفراد التي تميزهم داخل المؤسسة، حيث إن المؤسسة توحد في ممارساتها، وتزرع قيم العمل الجدي، الإبداع، الكفاءة، واحترام السلطة الإدارية، وذلك من خلال تسير الأفراد المؤسسة عبر آلياتها المتمثلة في توظيف ونظم الحوافز والاتصالات ونظم الرقابة والتدريب والتي تعمل على تحقيق أهداف وفلسفة المؤسسة من خلال المورد البشري.

2.2.2 خصائص إدارة الموارد البشرية

يتمتع المورد البشري بخصوصية تختلف عن خصوصية الموارد الأخرى، حيث إن هذا المورد يتمتع بجموعة من الخصائص التي تميزه عن الموارد الأخرى، فهو يمتلك القدرة على التناسق والتنسيق والتكامل والحكم والتقدير والتصور وهذا ما يمثل خصائص ارتقاءه، لذلك يجب أن تكون هناك إدارة متميزة تعمل على توظيف وتطوير وتنمية المورد البشري، حيث تتميز إدارة الموارد

البشرية بالعديد من الخصائص كما يلي (زويلف، 2008):

- القدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتقلبات والفجائية.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية واستخدام أساليب متغيرة ومواكبة للمتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- التحرر من الاجراءات المبنية على خبرات سابقة وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات العمل والتخصصات والأسواق وشرائح المتعاملين باستمرار.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة مع إتاحة مساحة المعارف المساندة.
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على التغير كمصدر توجيه وإرشاد.
- الابتكار والإبداع واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، واتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف.
- تحمل الصدمات وقبول الفشل وتصحيح الأخطاء الموجودة.
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل، وذلك بالسعي الى ما هو أفضل سواء للفرد أم للمؤسسة التي يعمل بها.
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصا لا تتكرر لاثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.

3.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

أكدت العديد من المدارس العملية في إدارة الأعمال على أن أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها مورد بشري، أو باعتبارها وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فقد تزايدت في الأونة الأخيرة أهمية الإدارة لمساهمتها الفعالة في تحقيق أهداف وتوجهات المؤسسة، وقد أوضح (رشيد، 2004) أن الموارد البشرية هي العنصر المهم للوصول الى تحقيق الاهداف والغايات المرجوة فاهميتها تكمن

في دورها المؤثر في رفع كفاءة ادارات المنظمة وفعاليتها في اداء مهامها وانشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا. كما واكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشري، على إعتبار أنه العنصر الرئيس لزيادة الانتاج بالإضافة إلى تزايد أهمية العلاقات الانسانية، وتحفيز العاملين والعمل على إشباع إحتياجاتهم ورغباتهم، ذلك لأن نجاح وفشل المؤسسات مرهون بالعنصر البشري، كما أن المؤسسات أصبحت تعمل على استثمار العنصر البشري وتغيير النظرة على أنه عبء على المؤسسة او مجرد نفقات على المؤسسة (برنوطي، 2004).

لقد أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في العصر الحالي على أنها واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات المعاصرة، ومن أهم الأسباب التي أدت تطور النظرة نحو إدارة الموارد البشرية واهتمام المؤسسات بها كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة ما يلي (سلطان، 2003، ص 29-30):

1. التوسع والتطور الصناعي الذي شهده العالم مؤخراً.
 2. ارتفاع مستويات التعليم وزيادة الثقافة العامة للعاملين.
 3. ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث إن الاجور تعد ذات نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات.
 4. اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العاملين وأصحاب الأعمال وذلك عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية.
 5. الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير، والذي أدى إلى تضخم المؤسسات في مجالات الأعمال المختلفة وظهور أشكال حديثة من المؤسسات.
 6. زيادة تطلعات العاملين نتيجة لزيادة مستويات المعيشة وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم.
- يرى السلمي أن هناك عاملين أساسيين أديا إلى تطور إدارة الموارد البشرية وازدياد أهميتها، وهما(السلمي، 2010):

▪ العامل الأول هو إعتبار أن المحدد الأساسي للكفاءة والإنتاجية هو الأداء البشري، وما يتمتع به من دوافع للعمل وهو المسؤول الأول عن الكفاءة الانتاجية حيث إن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى تعد عوامل مساعدة للإنسان.

■ العامل الثاني هو مقدرة إدارة الموارد البشرية على توجيه الأداء البشري، والتأثير عليه بشكل يحقق المزيد من الكفاءة والانتاجية، حيث إن حسن أداء إدارة الموارد البشرية لوظائفها تعمل على توفير أفضل العناصر البشرية التي تتمتع بالمهارة والكفاءة والاستعداد اللازم للعمل. من خلال ما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتطوير مهارات وكفاءات العاملين في المؤسسة وتمييزها، وهي الإدارة المسؤولة عن خلق منظومة القيم في المؤسسات، كما ولها أهمية كبيرة في تعزيز العملية التشاركية في صياغة القرارات ورسم السياسات التي تمكن العاملين من المشاركة في حل المشكلات التي تواجههم خلال عملهم، بالإضافة إلى المرونة في تنفيذ المهام العملية المناطة للعاملين في أي مؤسسة والتعامل مع الأزمات والتغيرات التي تتأثر بها بيئة العمل، كذلك لها أهمية كبيرة في التأثير على عامل الدافعية لأداء العمل لدى العاملين من خلال وضع نظام حوافز فعال لهم وخلق البيئة الإبداعية التي تساهم في تميزهم في عملهم، مما يؤدي إلى رفع إنتاجية وكفاءة وأداء المؤسسة ويحقق لها التميز.

4.2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية لمساعدة المؤسسة على تحقيق النجاح من خلال الافراد العاملين بها، حيث إن لإدارة الموارد البشرية العديد من الأهداف، وقد جرى تقسيمها إلى نوعين رئيسيين وهما (براهيم، 2016، ص32-33):

- الهدف الرئيس الأول: المشاركة، ويشتمل على مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:
 - استقطاب واختيار العنصر البشري القادر على تحقيق أهداف المؤسسة.
 - النمط الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية في التعريف عن المؤسسة يعزز من رغبة الخبرات في الانضمام للعمل بالمؤسسة.
 - الحفاظ على الخبرات والكفاءات في عملية الاختيار.
 - استقرار العاملين في المؤسسة.

❖ الهدف الرئيس الثاني: الفعالية، بمعنى تطوير كفاءة العنصر البشري بطريقة تجعله ينجز العمل بمهارة ونجاح، وترتبط الفاعلية بالعديد من العوامل منها:

- عملية تحفيز العاملين: وتهدف إلى حث العاملين على العمل وتعزيز ولائهم واندماجهم بالمؤسسة.

- تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم بعدة طرق واساليب تعمل على تقوية نقاط الضعف وتنمية قدراتهم وامكانياتهم ومهاراتهم، بالإضافة الى اكسابهم معارف وخبرات ومهارات جديدة ترفع من أدائهم.

- المساعدة على خلق شبكات الاتصال والتواصل الفعالة والتي تسهل عملية سير المعلومات و اتمام العمل بشكل فعال، الامر الذي يؤدي الى رفع مستوى اداء العاملين في المؤسسة.

وقد قسم (عبد الوهاب والبرادعي) أهداف إدارة الموارد البشرية إلى جانبين، الجانب الأول هو المؤسسة، والجانب الاخر هم الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث ان الأهداف التي تسعى إدارة المؤسسة لها من ادارتها لموردها البشري هي (عبد الوهاب والبرادعي، 2006، ص15):

- الكفاءة. -التجانس. -الفاعلية. -الاستقرار.

- تطوير وتنمية المهارات. -تحقيق الانتماء والولاء.

أما عن أهداف الأفراد العاملين في المؤسسة، فنتلخص بما يلي:

- فرص العمل الجديدة. -ظروف وبيئة عمل مناسبة.

- العدالة في الاجور والمعاملة باحترام وتساوٍ. -فرص للتطور والتقدم الوظيفي.

- توفير الخدمات والرعاية الإجتماعية والصحية وغيرها.

بصورة عامة فإنه يستنتج مما سبق أن أهداف ادارة الموارد البشرية تتحقق من خلال الوظائف التي تمارسها، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

1- تحقيق الكفاية الانتاجية: وذلك من خلال:

- دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية - مواد، آلات، تكنولوجيا- (المدخلات) التي

تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة.

- تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية.

- ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً، ولديه ولاء وانتماء للعمل والمنظمة، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء إنتاجية عالية.
- 2- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي، حيث إن الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة وبالتالي بقاء المنظمة ، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية يتم من خلال:
 - استخدام الموارد (المدخلات) بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة.
 - تقديم الخدمات التي تلبي احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة.
- نستخلص مما سبق أن الكفاية الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالهما تتمكن المؤسسة من تحقيق الرضا لدى العاملين والمتعاملين معها، مما يزيد من نجاحها وتميزها وقدرتها على البقاء والاستمرار.

5.2.2 وظائف إدارة الموارد البشرية

يعد الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة حيث إن نجاحها وفشلها مرتبط بما تمتلكه هذه المؤسسة من مورد بشري يتمتع بالخبرات والكفاءة والقدرات والمهارات التي تؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز به، إن درجة الإهتمام بالعنصر البشري مرتبط بشكل رئيس بحجم المؤسسة، وطبيعة الزيادة المتواصلة داخلها، بالإضافة إلى طبيعة عمل المؤسسة والبيئة التي تعمل بها، ولأن المؤسسات تحرص دوماً على أن تكون مؤسسات ريادية على مستوى عالمي ومحلي قوي فهي تحرص على تحقيق التكامل في إدارة الموارد البشرية، وتولي عناية كبيرة إلى الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، والتي تتعلق بالحصول على الموارد المطلوبة وتكوين قوى عمل مستقرة، وتشمل هذه الوظائف على تحليل الوظيفة، وتخطيط الموارد البشرية، والبحث والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، وتخطيط المسار الوظيفي، وتقييم الأداء، والفوائد والتعويضات، والصحة والسلامة العمالية (حسن، 2010).

يرى (العزاوي وجواد) أن إدارة الموارد البشرية تقوم بوظائفها وفقاً لثلاث أسس رئيسية، وهي (العزاوي وجواد، 2010):

1- الوظائف الإختصاصية: والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بغض النظر عن طبيعة قطاع عملها، سواء كان عام أو خاص، وتختلف هذه الوظائف من مؤسسة لأخرى تبعاً

للفلسفة الادارية التي تتبناها الإدارة العليا، وحجم المؤسسة، وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة فيها، بالإضافة إلى البيئة وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة وخبرات العاملين فيها، ويمكن توضيحها كما هو في الشكل التالي:



الشكل (1:2): الوظائف الاختصاصية التي تمارسها ادارة الموارد البشرية وفق ما يرى (العزاوي وجواد، 2010)

المصدر: الدراسة الحالية بالاعتماد على رأي (العزاوي وجواد).

2- الوظائف الإدارية: وهي الوظائف التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية بإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.

3- الوظائف الاستشارية: تتمثل طبيعة هذه الوظائف بتقديم النصح والإرشاد والمشورة عن العاملين ولكافة الإدارات العاملة في المؤسسة من النواحي القانونية والفنية، بالإضافة إلى اقتراح آليات تحسين وتطوير النظم والقوانين والسياسات المتعلقة بالعاملين مثل: الأجور والحوافز وخدمات وظروف العمل المناسبة وغيرها، ويشترط لهذه الوظائف أن تكون إدارة الموارد البشرية على أعلى درجات الإتصال فاعلية وأكثر إتصافاً بالإدارات الأخرى داخل المنظمة، وعلى دراية كاملة ومستمرة بمشاكل العمل التي تواجه كل إدارة من الإدارات، وأكثر

تعاوناً وعمقاً في تفهمها للظروف والشؤون المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

أضاف (السالم وصالح، 2014) على أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على ممارستها للأعمال التخصصية فقط، بل تتضمن الأعمال الإدارية التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومتابعة شؤون الإدارات الأخرى العاملة في المؤسسة، حيث أن كل إدارة من الإدارات تعمل على وضع خطط وآليات العمل التي تسهل اتمامه بشكل يحقق الأهداف التي نشأت من أجلها، وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً لتحقيق الأهداف، كما وتهتم بعملية التحفيز والقيادة والتوجيه والرقابة للعاملين من أجل قيامهم بأدوارهم ومهامهم الوظيفية والتأكد من أدائهم لعملهم وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة، وتعمل إدارة الموارد البشرية أيضاً على وضع الخطط والبرامج والسياسات والأنظمة وتطويرها بشكل مستمر وتصحيح الانحرافات بشكل يخدم المؤسسة والعاملين فيها ويحقق لها أهدافها الاستراتيجية.

بشكل عام فإنه يتضح مما سبق أن وظائف إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها إلى ثلاثة تصنيفات رئيسية، يمكن توضيحها كالتالي:

- 1- الوظائف التخصصية: وهي التي تضم مجموعة من الخبراء والاختصاصيين في جوانب العمل المختلفة في إطار الموارد البشرية مثل التوجيه، خبراء تقييم الوظائف، خبراء تصميم وتحليل الوظائف، خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز، خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، خبراء التطوير والتنمية الإدارية، خبراء علاقات الموظفين.
- 2- الوظائف الإدارية والقيادية: يمثل هؤلاء مدراء الأقسام والوحدات الداخلية في إدارة الموارد البشرية، ويرأسهم عادة مسؤول (مدير إدارة الموارد البشرية) بدرجة مدير عام أو نائب الرئيس أو مدير.
- 3- الوظائف الكتابية: تضم هذه المجموعة وظيفيات السكرتارية، الاستعلامات، طابعي الآلات، مشغلي الحاسبات، الصادر والوارد، حفظ الملفات.

نستنتج أنه على إدارة الموارد البشرية إمتلاك عدة مهارات لتكون إدارة متميزة وشاملة ومتكاملة، يمكن تقسيمها إلى ثلاث أقسام كالتالي:

1- المهارات الفنية: هي المعرفة المتخصصة في مجال معين، أي تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء الفرد مثل: استخدام الآلات وطريقة تشغيلها، الطباعة.

2- المهارات السلوكية: مثل مهارات الاتصال وحل الصراعات والتفاوض والقدرة على الإقناع والتحفيز وتكوين العلاقات المجتمعية.

3- المهارات الفكرية: وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني والقدرة على التنبؤ ومهارات اتخاذ القرارات.

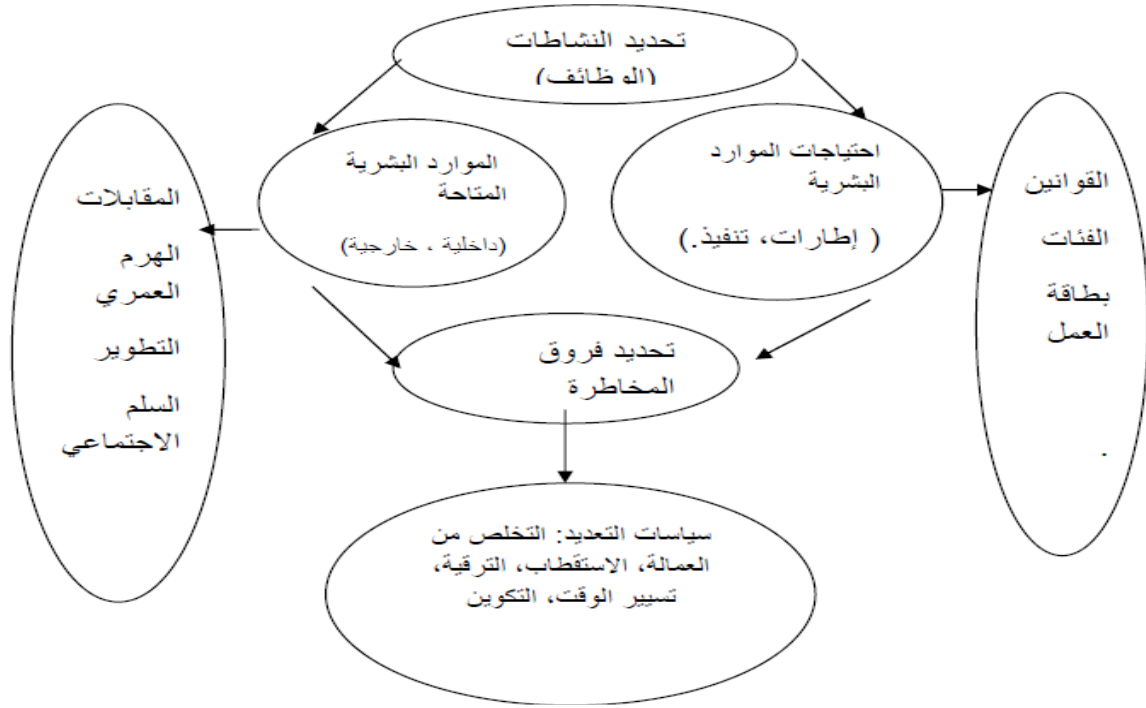
تختلف الأهمية النسبية لهذه المهارات حسب طبيعة عمل المؤسسة وعمل العاملين في الجهاز الإداري للمؤسسة، فتزداد الحاجة إلى المهارات الفكرية كلما ارتفع موقع العنصر البشري والعكس صحيح، بينما تزداد الحاجة إلى المهارات الفنية كلما أنخفض موقع العنصر البشري في الجهاز الإداري للمؤسسة.

1.5.2.2 تخطيط الموارد البشرية:

يعني تخطيط الموارد البشرية بأنه التقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من أنواع القوى العاملة المختلفة ومستوياتها خلال فترة زمنية محددة، ورسم الاستراتيجيات لسد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب، وذلك من خلال دراسة وتحليل مصادر عرضها بناءً على أسس علمية تركز على الوضع الراهن وتحديد أبعاده، واستقراء الماضي، وتقصي المتغيرات المستقبلية المتوقعة، ووضع الافتراضات والبدائل والتنبؤات (الناشر، 2006).

تعاني العديد من المؤسسات من مشكلة الفائض أو النقص في مواردها البشرية في فترات زمنية محددة، فإذا ما عانت الإدارات من نقص الموارد الإنتاجية عن ضغط العمل، جعلها ذلك من قلة ومحدودية قدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا ما يزيد من تفاقم المشكلة خاصة في مرحلة معالجة المشكلة بعد وقوعها وتفاقمها، بالإضافة إلى مشكلة عدم إدراج القرارات في برنامج زمني محدد يزيد من التحديات والضغوطات على عمل المؤسسة مما يؤدي إلى عرقلة عملها (حسن، 2002)، لذلك على المؤسسة السعي الدائم والمستمر لمواكبة التقلبات والتغيرات التي تطرأ في بيئة العمل على إختلافها، حيث إن العنصر البشري هو المتأثر الأكبر بهذه التغيرات والعوامل، الأمر الذي

يحتم على الإدارة العليا في المؤسسة بشل عام وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص أن تكون على إستعداد دائم لعملية جدولة وتنمية قدرات العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى وضع الخطط المتكيفة مع الظروف، ويتم ذلك من خلال تحليل ووصف الوظائف، وتستعين إدارة الموارد البشرية بعدة وسائل تساعد على القيام بوظائفها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل (2:2) وسائل التحليل المستخدمة في عملية تخطيط الموارد البشرية

Reference: Loic CARDIN et autres, (1997), gestion de ressource humaines, 1er Edition DUNOD, P86

يتضح من خلال السابق أن عملية تخطيط الموارد البشرية تبدأ بفلسفة الأهداف ومعرفة فلسفة الإدارة العليا في المنظمة تجاه مواردها البشرية، ولذلك يجب أن يكون التخطيط للموارد المطلوبة والأفراد في جهاز الشرطة المسؤولين عن تحقيقها من حيث العدد والنوعية (تحديد الاحتياجات من القوى البشرية) في فترة زمنية محددة.

2.5.2.2 الاستقطاب

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد دقيق لأنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، و مواصفات شاغليها، من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، تنتقل لعملية الاستقطاب حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى أن تستقطب أنسب الأفراد لشغل هذه الوظائف والذي يقتضي من المؤسسة توفير أكثر معلومات عن الأفراد المؤهلين، وتحديد مختلف المصادر والكيفية التي يتم بها استقطاب هؤلاء الأفراد ومن هم المسؤولين أو الجهات المعنية بعملية الاستقطاب.

ويعرف (ماهر، 2015، ص141) الاستقطاب على أنه "تلك المراحل، أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملاً الوظائف الشاغرة بالمنظمة".

ويشير (السالم وصالح) إلى أن الاستقطاب هو "البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل" (السالم وصالح، 2014، ص66).

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الاستقطاب يتضمن البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، فالاستقطاب لابد أن يهتم بعملية البحث وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها، فلا بد أن تعرف و توصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب، وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن وجود تحليل، وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

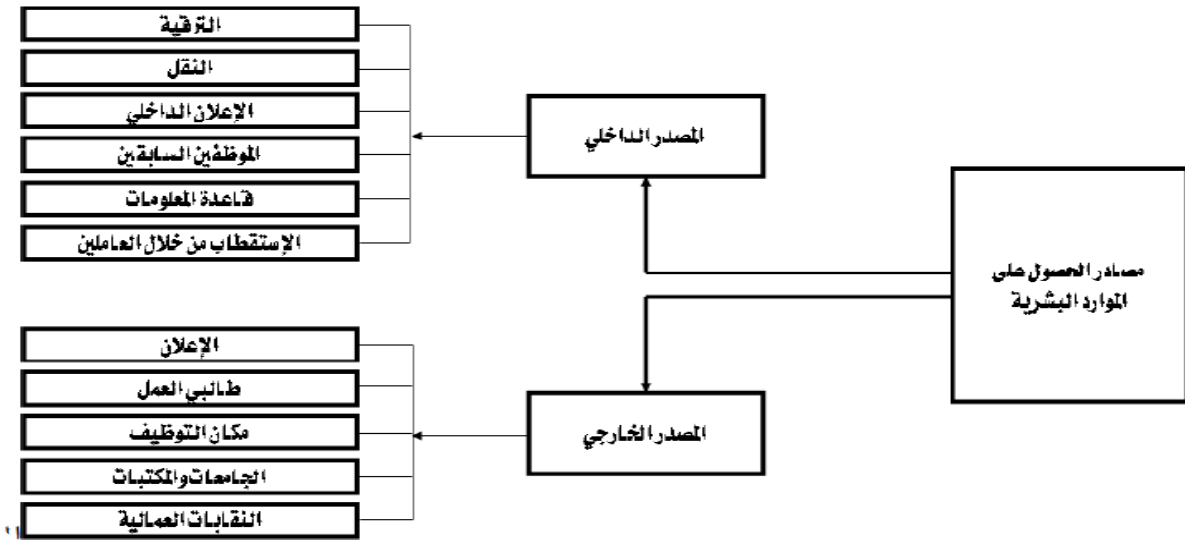
و بناء على ما سبق يمكن تعريف الاستقطاب على أنه تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات التي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

أشار (الطائي وآخرون، 2006) إلى أن سياسة الاستقطاب للموارد البشرية تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المؤسسة على العنصر البشري، والعمل على إيجاد واستكشاف مصادر جديدة وتطويرها وتنميتها، بالإضافة إلى العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة حتى تتمكن من الحصول على أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب، وتقسم هذه المصادر إلى (الطائي

وآخرون، 2006، ص112):

- المصادر الداخلية: وهي عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون من داخل المؤسسة وهي عادة ما تكون عن طريق الترقيات والتنقل الداخلي وغيرها، حيث ان الاستقطاب من المصدر الداخلي له العديد من المزايا أهمها أنها تتيح الفرص لتقدم العاملين في وظائفهم بالمؤسسة، بالإضافة إلى انخفاض تكلفة الاستقطاب مقارنة بتكاليف المصادر الخارجية، كما أن معرفة العاملين داخل المؤسسة بقواعد وأنظمة وضوابط العمل والاجراءات يؤدي إلى سرعة التكيف في الوظيفة الجديدة.
- المصادر الخارجية: تعتمد المؤسسات في عملية الاستقطاب للعاملين في حالة عدم وجود من هم مؤهلون للوظيفة من داخل المؤسسة لشغل المنصب الوظيفي، ومن مزايا الاستقطاب الخارجي أنه يتيح الفرص للتقدم والتطور عبر السماح بدخول مهارات وقابليات ومعارف جديدة لم تكن موجودة مسبقاً في المؤسسة، بالإضافة إلى إقامة العلاقات التعاونية مع الجهات المتعددة وامكانية تغيير عادات تقليدية غير ملائمة في المؤسسة وأقل تكلفة من إعداد برنامج تدريبي لتدريب العاملين للتكيف مع الوظيفة الشاغرة.

ويبين الشكل التالي مصادر الحصول على الموارد البشرية:



الشكل (2:3) مصادر الحصول على الموارد البشرية

المصدر: الطائي وآخرون، (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

نستخلص مما سبق أن المؤسسة تلجئ للإستقطاب الداخلي والخارجي في عدة حالات وحسب طبيعة الخبرات المتاحة في المؤسسة سواء كانت متوفرة من داخل المؤسسة أو هناك حاجة لاستقطابها من الخارج، كما أن الاستقطاب مرتبط بطبيعة الشاغر الوظيفي ففي حال استحداث مناصب جديدة داخل المؤسسة فإنه من المحتم أن تقوم المؤسسة إما بتدريب العناصر البشرية لديها أو استقطاب خبرة وكفاءة تناسب المنصب المستحدث.

ويمكن إضافة الاستقطاب الإلكتروني، حيث وإنه مع التطور التكنولوجي الذي نشهده حالياً إنتقلت العديد من المؤسسات لتقديم خدماتها للجمهور عبر شبكة الانترنت وفي كافة المجالات والقطاعات الخاصة والحكومية، وأصبحت العديد من المؤسسات تعتمد على طريقة الاستقطاب الإلكتروني للعمل، حيث يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة عبر المواقع المتخصصة او المواقع التي تمتلكها المؤسسة على الشبكة العنكبوتية، ويتم استقبال طلبات التوظيف إلكترونياً وفرزها والبحث عن العناصر المرشحين لشغل المنصب الشاغر، الامر الذي أتاح للمؤسسات الوصول لأفضل العناصر البشرية أصحاب الخبرات والكفاءات والخبرات العالية في مجال اختصاصهم، وهو ما يوفر التكلفة والجهد وسرعة الوصول الجغرافي.

بعد أن تقوم ادارة الموارد البشرية في استقطاب العنصر البشري للعمل في المؤسسة، فإن المهمة الثانية التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية هي الاختيار والتعيين، وتحديد الأشخاص المناسبين ضمن الأسس والمواصفات الموضوعية مسبقاً، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإصدار قرار التعيين ويتضمن الاتفاق على عقد العمل والمدة إذا كانت الوظيفة مرتبطة بفترة زمنية محددة، ومقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها الموظف الجديد، ثم التهيئة المبدئية ويتم من خلالها تعريف الموظف بالمؤسسة والوظيفة والعاملين، بعدها تعمل إدارة الموارد البشرية على تقييم العامل الجديد خلال فترة التجربة، حيث يبقى تحت الاشراف المباشر حتى يتم اعداد التقرير النهائي الذي يحدد مدى كفاءة الموظف، ويضع القرار بشأن ملائمة وتثبيته أو فصله او نقله إلى وظيفة أكثر ملائمة له، في نهاية الامر تتخذ إدارة الموارد البشرية قرار التعيين والتثبيت للموظف وتمكينه وذلك بعد اجتيازه للفترة التجريبية بنجاح (السالم وصالح، 2014).

3.5.2.2 التدريب

التدريب هو "تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتطوير ما لديه من مهارات، ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل" (برنوطي، 2004، ص443).

كما أن التدريب يعرف على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد العاملين بالمعلومات والأفكار الجديدة، تغيير اتجاهاتهم، وتنمية مهاراتهم، وصقل قدراتهم بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم لمهام عملهم" (حسن، 2009، ص13).

وقد عرفه (تيوباي، 2003، ص12) "أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهامهم في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم"

يعتبر التدريب بأنه نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس، حيث إن الهدف من وراء التدريب يتمحور حول تنمية المهارات، وصقل القدرات، وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات، وتغيير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها، بما يضمن تحقيق التغيرات المطلوبة في السلوك والكفاءة نحو الأفضل وفي القدرة على التعامل مع العمل، وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين ورغباتهم كماً ونوعاً (المدهون، 2005).

من خلال ما سبق فإنه يمكن تعريف التدريب على أنه أحد وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تهتم بدراسة احتياجات العاملين من مهارات وخبرات ومعارف تعمل على وضع الخطط التي تعزز من احتياجاتهم وترفع من أدائهم وتنمي وتطور من قدراتهم ومهاراتهم وامكانياتهم، أو اكسابهم الخبرات والمعارف الجديدة بشكل يعمل على رفع الأداء المؤسسي ويزيد من الانتاجية ومن تميز العنصر البشري الذي يعكس تميزه على تميز المؤسسة.

وسواء كان التدريب على استخدام تقنيات جديدة أو اساليب قيادية وارشافية أو غير ذلك، فإنه يحقق عدة فوائد واضحة للمؤسسة والعاملين فيها، ويمكن حصر هذه الفوائد على مستوى الفرد أو مستوى المؤسسة كالتالي(السالم وصالح، 2014، ص133):

1- فوائد التدريب للمؤسسة:

- تحسين ربحية المؤسسة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- تحسين معنوية العاملين.

- يساعد العاملين في التعرف على أهداف المؤسسة.
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المؤسسة.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
- الاقتصاد في النفقات.

2- فوائد التدريب للأفراد:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، وقدرتهم على حل المشاكل.
- يساعدهم على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع.
- يزود الأفراد بمعلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يفتح المجال نحو الترقية والتقدم.
- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- يعمل على تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- يعمق من الاحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين.

4.5.2.2 تحفيز الموارد البشرية

كان فريدريك تايلور أول من أشار لأهمية تحفيز الموارد البشرية في المؤسسات، وذلك عن طريق تجربة مصنع ميدفيل للحديد، حيث لاحظ تايلور أن العاملين يميلون إلى الوفاء بالحد الأدنى من مستويات الأداء، إن استخدام الحوافز المادية لتشجيع العاملين الذين تزيد إنتاجيتهم عن المستوى المحدد على زيادة الإنتاجية لأعلى مستوى ممكن، لذلك ركز تايلور جهوده في البحث عن طريقة مثلى للعمل وتحقق استغلال أقصى طاقات العامل وتسهم في زيادة الإنتاجية على مستوى المؤسسة (سميث، 2002).

إن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تواكب المتغيرات في البيئة المحيطة والتحول المتسارعة، نتيجة لأدائها المتميز والتحسين المستمر له، وهو بدوره ما ينتج عن أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث إن تطور أدائهم وتميزهم مرتبط بصفة مستمرة في عدة عوامل، أهمها

نظام الحوافز المتبع داخل المؤسسة والذي يكون من إحدى نتائج تقييم أداء الأفراد العاملين (الهيئي، 2010).

لقد اورد الباحثون الكثير من التعريفات للحوافز، فقد عرفها (السلمي، 2011) على أنها "مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".

ويعرفها (الهيئي) على أنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الهيئي، 2010، ص255).

وعرفها (القيوتي) على أنها "الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد" (القيوتي، 2012، ص301).

من خلال ما سبق فإنه يمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لرفع كفاءة العاملين وتشجيعهم على الأداء الأفضل، وتحسين الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية للعاملين، ومكافأة المتميزين على أدائهم وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار، وحفز الأداء المتوسط والضعيف للتقدم والارتقاء.

وتكمن أهمية تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة بتلبية احتياجات العاملين، ورفع معنوياتهم، وضبط السلوك الوظيفي للعاملين، وتنمية القدرات والقيم التنظيمية لدى العاملين، وتعميق دور العاملين في المؤسسة، وتعزيز قدرتهم على أداء مهام عملهم بكفاءة، وتفجير طاقاتهم الإبداعية، وذلك لتحقيق الغاية الرئيسة من عملية التحفيز الموارد البشرية والتي تتمثل في زيادة الإنتاجية، وتعزيز الإنتماء الوظيفي، والولاء للمؤسسة، وتعزيز التنسيق بين العاملين بما يتوافق مع سياسة المؤسسة وأهدافها (الحسيمات، 2002).

1.4.5.2.2 أنواع الحوافز

هناك أنواع متعددة من الحوافز، حيث تتعدد تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين، وتنقسم الحوافز من

حيث طبيعتها إلى نوعين:

أولاً: الحوافز المادية والمعنوية

❖ الحوافز المادية: ان الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على اساس الساعة او الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، التعويضات، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظم الإجازات والتقاعد، و المزايا العينية ذات القيمة المادية، وظروف العمل ومتطلباته المادية، والزيارات الدولية والمحلية وغيرها (مرعي، 2003، ص103).

❖ الحوافز المعنوية هي تلك التي تتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين، وهي تعتمد على إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، وتكون على أشكال مختلفة، منها: الترقيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، شهادات الشكر والتقدير، التدريب، حفلات التكريم، الأوسمة الشرفية.. وغيرها (الدالة، 2003).

ثانياً: الحوافز الإيجابية والسلبية

الحوافز الإيجابية، هي الحوافز التي تسهم في تنمية روح الإبداع والتجديد لدى العاملين، ورفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء بإتباع طريقة التشجيع الذي يحفز العاملين لسلوك معين، أما الحوافز السلبية فهي الحوافز التي تستند على خوف العاملين من العقاب والتهديد، وهي التي تلزمهم على التصرف بطريقة معينة من خلال التهديد والعقاب، وهي التي تلزمهم على التصرف بطريقة معينة من خلال التهديد بالفصل أو خفض الراتب أو التأديب أو حجب الترقيّة، وقد تصل إلى إنهاء عملهم في المؤسسة، وبهذا فإن الحوافز السلبية تسهم في توجيه سلوك العاملين إلى سلوك معين وتمنعهم من إتباع سلوك معين (السحيمات، 2002).

ونرى من خلال السابق أنه يجب على إدارة الموارد البشرية التنويع في توظيف الحوافز للموارد البشرية، وذلك نظراً لتنوع حاجات الموارد البشرية ومتطلباتهم ورغباتهم، بالإضافة إلى اهتماماتهم خصوصاً تلك المرتبطة بجنس المورد البشري، وموقعهم الوظيفي، وخبراتهم الوظيفية.

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

تمهيد:

تتعرض العديد من المنظمات لمشكلات ومعوقات تؤثر بشكل مباشر في قدرتها على المنافسة والإرتقاء بالأداء من أجل تحقيق الأهداف والغايات المنشودة، ويعتبر التميز المؤسسي من المفاهيم التي تعبر عن مدخل شامل يجمع جميع عناصر ومقومات المنظمة المبني على أساس التميز والتفوق وبما يحقق لها قدرات عالية تمكنها من مواجهة التحديات والمعوقات التي قد تتعرض لها المنظمة في بيئتها الخارجية (السلمي، 2011).

إن المؤسسات المتميزة هي المؤسسات التي تسعى دائماً لتحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية، وتعمل على تحقيق ذلك من خلال دعم وتشجيع التميز والإبداع في كافة أنشطتها وبرامجها، كما أن الأداء التنظيمي المتميز أصبح أمراً حتمياً على المؤسسات التي تسعى للتميز في ظل الظروف والقوى والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما أن التميز لا حدود له، حيث يعد التميز فلسفة ونمط تفكير إداري تتبناه المؤسسات على مختلف مجالات عملها وأحجامها، سواء كانت حكومية أو غير حكومية أو قطاع خاص، وسواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة الحجم، وذلك يتم من خلال دعم وتشجيع التميز والإبداع، إن تحقيق هذه المؤسسات للتميز أصبح ضرورة للبقاء والإستمرارية، ويتمثل التميز بالأداء الممتاز وبقدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المادية وغير المادية وخاصة الموارد البشرية الركيزة الأولى التي يتم الإعتماد عليها لتحقيق أعلى درجات الأداء والتميز (غازي، 2014).

نستنتج مما سبق أن التميز المؤسسي لا يمكن تحقيقه إذا لم تقم المؤسسة بتبني فلسفة وثقافة التميز في بيئتها التنظيمية وترجمها من خلال قيمها ورؤيتها ورسالتها وغايتها وأهدافها الإستراتيجية، وتسخر كافة الموارد من خلال الإستخدام الأمثل لها للوصول إلى درجات التميز وتحقيق ما تصبو إليه.

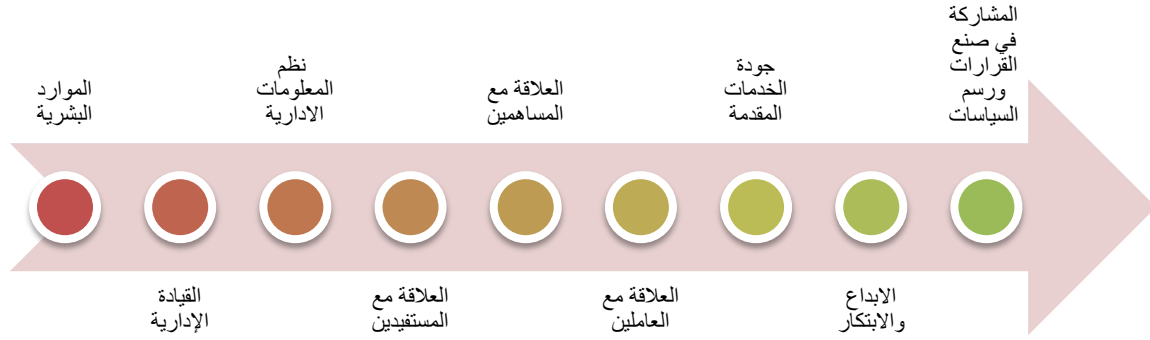
1.2.2 مفهوم التميز المؤسسي

التميز المؤسسي هو احد المواضيع الجديدة التي أصبح الممارسين الأكاديميين والعاملين في مجال الإدارة تبنيه حديثاً، حيث إن الأداء المتميز أضحي ضرورة لمواجهة الظروف والتغيرات في البيئة الخارجية (الدوري، 2012).

بدأ مفهوم التميز بالتكون في أواخر ثمانينات القرن الماضي بدأ بالظهور في اوروبا بما يعرف بالنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في عام 1992م، وقد إنتشر وإستخدم في العديد من دول العالم، وقد تم تحديث النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي أكثر من مرة كان آخرها في عام 2013م (قاسم، 2016).

عرف (محمد الداغستاني) التميز المؤسسي بأنه "السعي الدائم للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال خطة استراتيجية، وتوفير الموارد الكافية، وإدارة الأداء بفاعلية، وتبني الأفكار الإبداعية"، ويضيف الداغستاني بأن التميز هو التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة للمستفيدين، ويعتبر مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج والخدمات المقدمة، والمستفيدين، وتعتمد على الإدارة الفعالة والإدارة بالمعلومات والحقائق، وتطوير العمليات عن طريق إشراك الموارد البشرية في عملية التحسين المستمر من خلال الإبداع والإبتكار وبناء شراكات ناجحة (الداغستاني، 2013، ص4).

وبصورة عامة فإنه يمكن تعريف التميز المؤسسي على أنه أسلوب حياة المنظمة الذي يعتمد على الفلسفة الادارية التي تتبناها الادارة العليا من خلال خلق حالة من التوازن بين احتياجات الافراد وبين تطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الابداعية والابتكارية، بشكل يضمن لها الوصول الى اهدافها وغاياتها الاستراتيجية ويخلق لها هوية خاصة تميزها بخدماتها المقدمة عن غيرها في البيئة التي تعمل بها، وتضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق أعلى درجات الأداء والانتاجية والكفاءة والفاعلية، والشكل التالي يوضح كيف للمؤسسة أن تصل لأعلى درجات الأداء المتميز وتحقيق التميز المؤسسي لها.



الشكل (2:4) ركائز عملية التميز المؤسسي

المصدر: إعداد الدارسة

من خلال الشكل السابق يمكن الربط بين أسلوب الإدارة في القيادة المتبع ومدى تبنيها لفلسفة التميز والتي تعتمد بشكل رئيس على تنمية قدرات ومهارات وخبرات الموارد البشرية وتعزيز الابداع والابتكار لديهم، وذلك من خلال خلق بيئة عمل مناسبة للإبداع والابتكار وتوفير نظم معلومات واتصال فعالة، الأمر الذي ينعكس على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة فتميز الخدمة من تميز الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة الذي ينعكس بشكل تلقائي على تميز المؤسسة ككل، كما أن التميز المؤسسي يهتم ببناء علاقة قوية مع المستفيدين والمساهمين والعاملين في المؤسسة ومشاركتهم في رسم السياسات وصنع القرارات.

2.2.2 خصائص وسمات التميز المؤسسي

إن المنظمات التي تحقق تميزاً تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة وهي (Gorte, 2002):

- قبول الأعمال الصعبة: إذ إن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث تتوفر فيه فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات.
- توفر القيادة الكفوءة: فالقيادة كقدوة لها دوراً بارزاً في التحفيز للتميز والتشجيع عليه.
- تحمل المصاعب: فالمصاعب تكشف مستويات قدرة المنظمات إذ إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

- إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات في خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
 - برامج التدريب التي تعزز من تميز المنظمات.
 - الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية ذلك باعتباره يؤثر على تميز المنظمة.
- يرى كل من (Peters & Waterman) ان هناك عدة عوامل وخصائص وسمات للتميز المؤسسي تم تحديدها من خلال (26) من المنظمات الامريكية المتميزة وهي كالتالي (Peters & Waterman, 2004):

- 1- الإنحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- 2- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- 3- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل الإنتاجية.
- 4- الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
- 5- الإهتمام بقيم المنظمة.
- 6- الارتباط بالعمال وهي السياسة التي تجيدها المنظمة.
- 7- البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
- 8- رقابة ضمنية فاعلة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية.

نستخلص مما سبق أن خصائص التميز المؤسسي يعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري وسبل استثماره حيث يركز التميز المؤسسي على تنمية قدرات العنصر البشري وتطوير امكانياته من أجل تحسين الأداء ورفع الانتاجية وذلك بتوفير قيادة متميزة داخل المؤسسة قادرة على التكيف مع الظروف المحيطة والتنبؤ بالمشكلات التي قد تواجهها ووضع حلول مناسبة تضمن الحفاظ على مستويات عالية من الاداء في بيئة العمل، بمعنى اخر فإن المؤسسات المتميزة هي المؤسسات التي تمتلك مرونة عالية في التكيف والتعلم والتطور.

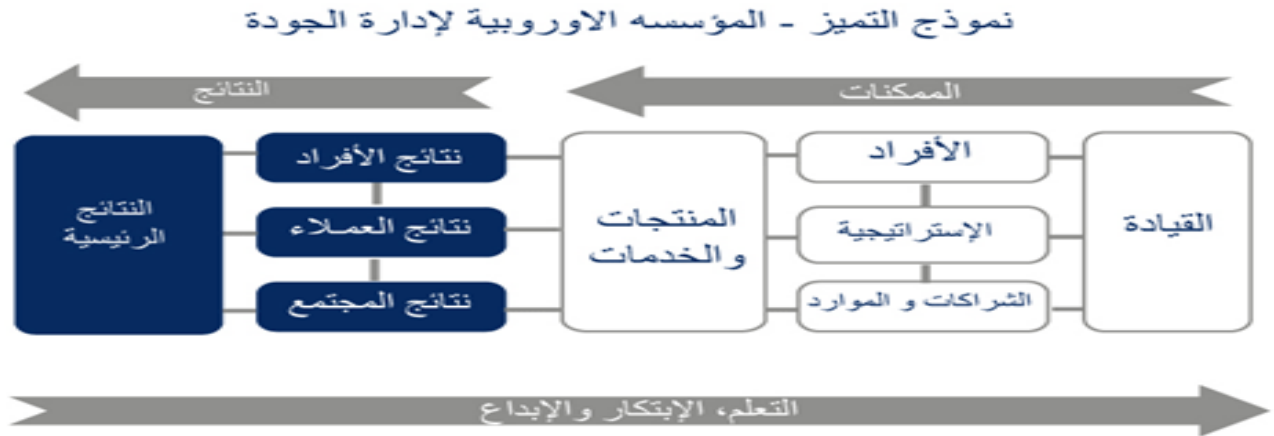
3.2.2 نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز The European Excellence Model

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أهم النماذج الشائعة إستخداماً في العالم المعاصر، ويقوم هذا النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث ولد من النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة EFQM الذي أسس عام 1988، والذي تنص رسالته على " تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة أنحاء أوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين ولقيادة المؤسسات بالنهاية لرضا العميل، ورضا العاملين، وإدارة المعرفة، والتأثير على نتائج العمل، والمجتمع ولدعم المدراء في أوروبا بجعل الجودة الشاملة عامل حاسم للوصول إلى ميزة التنافس العالمية ، ويرتبط النموذج الأوروبي للأداء بالنموذج الأوروبي للجودة والذي يدار من قبل الإتحاد الأوروبي. وتتبلور فكرة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة الزبائن، وتحقيق النافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم يتحقق من خلال القيادة التي تعمل على صياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات في المنظمة (باشيوه وآخرون، 2013).

ويصنف نموذج المؤسسة الأوروبية للجودة إلى أربعة قطاعات:

- مؤسسات كبيرة الحجم.
- وحدات تشغيلية بالمؤسسات.
- مؤسسات قطاع عام.
- مؤسسات صغيرة إلى متوسطة الحجم مصنفة إلى فئتين: (مستقلة ومؤسسات تابعة لشركات كبرى).

وتتكون الجائزة من (9) معايير رئيسية و (32) معيار فرعي .



شكل (5:2): نموذج التميز المؤسسي (EFQM)

المصدر: أ. أمل الحساني، مجلة الجودة الصحية، ادارة التميز، 2015، www.m-quality.net، تاريخ الزيارة 7:40pm، 2019-9-29

ومن اهم المعايير التي شمل عليها النموذج بالنسب المئوية حسب ما تم وضعه في النموذج من خلال الجدول التالي(www.efqm.org):

جدول (1.2): معايير نموذج (EFQM)

رقم المعيار	العناصر	المعيار	النسبة %	المجموع الفرعي
1.	الممكنات	القيادة	10%	50%
2.		السياسة الإستراتيجية	9%	
3.		العاملين	8%	
4.		الشركاء والمصادر	9%	
5.		العمليات	14%	
6.	النتائج	نتائج الزبائن	9%	50%
7.		نتائج العاملين	20%	
8.		النتائج الاجتماعية	6%	
9.		نتائج الاداء	15%	

المصدر: اعداد الدراسة الحالية بناءً على النموذج الأوروبي للأداء المتميز EFQM

- القيادة 10%

يشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة المنظمة في تنمية وتطوير الأداء، بهدف تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية وأهدافها الإستراتيجية، ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية (باشيوة وآخرون، 2013):

- يهتم القائد ببلورة وتوضيح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية ومنظومة القيم الأساسية بها، وسلوكهم المبني على قيم إدارة التميز.
- يهتم القائد بالتأكد من أن نظم الإدارة في المنظمة قد تم تصميمها بعناية ويتم تطبيقها بجدية، وتخضع للمراجعة والتطوير والتحسين.
- يتفاعل القائد مع الزبائن، والمتعاملون مع المنظمة.
- يتولى القائد دفع وتشجيع ومساندة العاملين وتقدير مساهماتهم وإنجازاتهم.

- الاستراتيجية 8%

المؤسسات المتميزة هي تلك التي تقوم بتحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال استراتيجية تركز على احتياجات جميع المعنيين تأخذ بعين الاعتبار المجال المتخصص الذي تعمل فيه، كما تقوم أيضا بوضع السياسات والخطط والأهداف وتقوم بتطوير وتطبيق العمليات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية. كما يجب على القادة العمل على تطوير السياسات والإستراتيجيات المبنية على قدرات المنشأة واحتياجات الأطراف المعنية، وضمان رجعتها وتحديثها والتعريف بها وتطبيقها (العايدي، 2009). ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير الآتية (باشيوة وآخرون، 2013):

- تكون الإستراتيجية والسياسات مستندة إلى الإحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة وتوقعاتهم من المنظمة.
- تكون الإستراتيجية والسياسات قد أعدت بناءً على المعلومات المستمدة من مقاييس الأداء الفعلية والبحوث والدراسات وغيرها من أنشطة لتفكير والتعلم والإبتكار.
- يتم تفعيل الإستراتيجية والسياسات من خلال مجموعة مخططة من العمليات.
- يتم نشر وتنفيذ الإستراتيجية والسياسات.

- الأفراد 9%

تدير وتطور وتطلق المنظمات الممتازة المعرفة والقدرات الكامنة لموظفيها على المستوى الفردي، مستوى الفرد ومستوى المنظمة، وتهتم بالإتصالات والمكافآت، والتقدير لموظفيها بطريقة تحفيزهم وتنمي ولائهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير الآتية (باشيوة وآخرون، 2013):

- يتم تخطيط وإدارة وتطوير نظم الموارد البشرية بأسلوب موضوعي.
- يتم تحديد مستويات المعرفة والقدرة عند الأفراد، كما تتم عملية تنميتها والمحافظة عليها.
- يتم إشراك وتمكين الأفراد في أنشطة وفعاليات المنظمة.
- يجري الإتصال والتحاور بين الأفراد وبين المنظمة.
- يتم مكافأة وتقدير جهودهم، والعناية بهم.

- العلاقات والموارد 9%

يركز المعيار على قدرة المنظمة على إدارة مواردها من موارد بشرية ومعلوماتية ومادية وتقنية بكفاءة عالية وفاعلية كبيرة ، والدخول في شراكات مع جهات ذات صلة بالمجال سوء كان المجال خدمي أو سلعي، وايضا هذا المعيار ركز على كيفية قيام المؤسسة بتخطيط وإدارة شركاتها بما يتفق مع استراتيجية المؤسسة وكيفية إدارتها للموارد المتاحة والمحافظة على الموارد الداخلية والخارجية للشركة، فمن ضمن هذه الموارد مثلا الموارد المالية والبشرية والمعرفية والمعلوماتية، ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير الآتية (باشيوة وآخرون، 2013):

- إدارة واعية لعلاقات المنظمة الخارجية.
- إدارة واعية للموارد المالية للمنظمة.
- إدارة واعية للمباني، والتجهيزات والمواد المختلفة المستخدمة.
- إدارة التقنية المستخدمة.
- إدارة المعلومات والمعرفة بالمنظمة بأسلوب مخطط ومنظم.

- العمليات 14%

يعتبر المستهلكين منتجات المنظمة سواء كانت سلعة او خدمة على أنهم جميع المتعاملين مع هذه المنظمة، لذا في حال لم يلبي هذا المنتج حاجات المتعاملين مع المنظمة أو يزيد من توقعاتهم فإن المنظمة هنا تتعرض لمشكلة خسارة هؤلاء المتعاملين، وقد يلجأون الى التعامل مع منافسين آخرين، وعندما تلجأ ادارة التميز إلى هذه النتائج المتمثلة بمثل تلك المشاكل فإن ذلك يعد مؤشرا على هناك خطأ او مشكلة ما في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وبالتالي يتم وضع خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعيمي وصويص، 2008).

ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير الآتية (باشيوة وآخرون، 2013):

- تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية.
- تحسين العمليات حسب الحاجة، باستخدام الإبتكار والإبداع لتحقيق المنافع للعملاء وأصحاب المصلحة.
- تصميم السلع والخدمات وتطويرها بناءً على حاجات العملاء وتوقعاتهم.
- إنتاج السلع والخدمات وتوصيلها للعملاء وتوفير خدمات الصيانة اللازمة لها.
- إدارة وتنمية العلاقات مع الزبائن.

ويظهر فيما سبق أن العملية هي أول وحدة في الأداء المؤسسي، وتعتبر العملية حسب تعريف (ايزو 9000)، بأنه نشاط يقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات، وتعتبر أساس عملية الأداء حيث تبدأ بالتخطيط للعملية، ثم تنفيذ العملية، ثم قياس العملية، يتضح لكل عملية أدوات قياس ومؤشرات خاصة، ويصاحب عملية التحسين عملية الإبداع والابتكار المستمر.

- نتائج الزبائن 20%

يعبر هذا المعيار عن نتائج المؤسسة الخاصة بعلاقتها مع المتعاملين ومستويات رضاهم عنها ويشمل هذا المعيار على معياريين فرعيين وهما:

- **مقاييس رأي المتعاملين:** وتعتبر هذه المقاييس عن رأي المتعاملين مع المؤسسة من خلال استبيانات الرأي، ومجموعات النقاش، والشكاوى، رسائل الشكر وما شابه ذلك حسب طبيعة عمل المؤسسة، ويمكن توضيح رأي المتعاملين كما هو مبين بالشكل التالي:



شكل (6:2): معايير مقاييس رأي المتعاملين

المصدر: اعداد الدارسة.

ويشكل هذا المعيار المعايير الفرعية التالية كالتالي (غازي، 2014):

مؤشرات الاداء المتعلقة بالمتعاملين: تأتي هذه المؤشرات كأداة داخلية من أجل مراقبة وتحديد أداء المؤسسة فيما يتعلق بالمتعاملين، وحسب طبيعة عمل المؤسسة ، ويشمل هذا المعيار الفرعي على عدة مؤشرات ويمكن توضيحها كما مبين بالشكل التالي:



الشكل (7:2): مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين

المصدر: اعداد الدارسة

- نتائج الموارد البشرية 9%

يحدد هذا العنصر ماهية النتائج التي تحققها المنظمة للعاملين بها، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية:

1- مقاييس إدارك العاملين ما تحققه لهم المنظمة من منافع وتقدر أهميتها النسبية 75%.

2- مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة العاملين وتقدر أهميتها بـ 25%

ويشمل هذا المعيار الفرعي على عدة المؤشرات ويمكن توضيحها كما مبين بالشكل التالي:



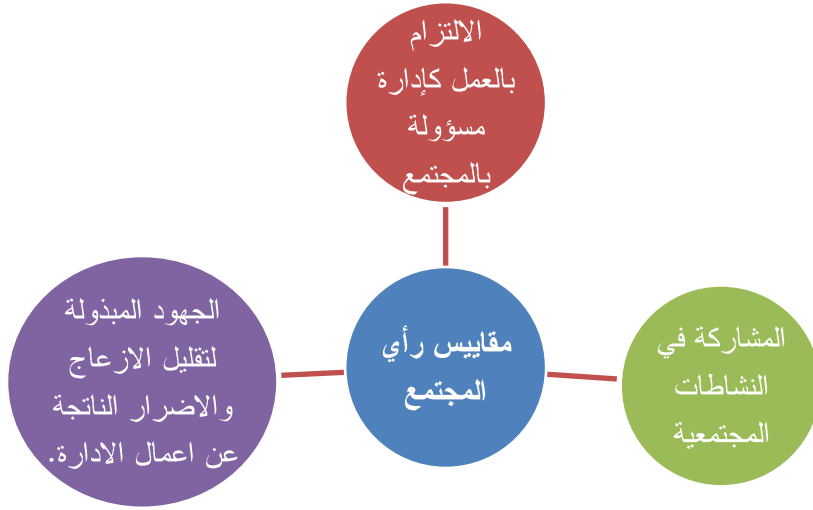
شكل (8:2): مؤشرات الأداء المتعلقة بالعاملين

المصدر: إعداد الدارسة

- نتائج المجتمع 6%

يعبر هذا المعيار عن نتائج المؤسسة المتعلقة بمسئوليتها المجتمعية وعلاقتها مع المجتمع، على المستويين المحلي، والاقليمي، ويشتمل على معيارين هما (غازي، 2014):

1- مقاييس رأي المجتمع، وتشمل النقاط الموضحة بالشكل التالي:

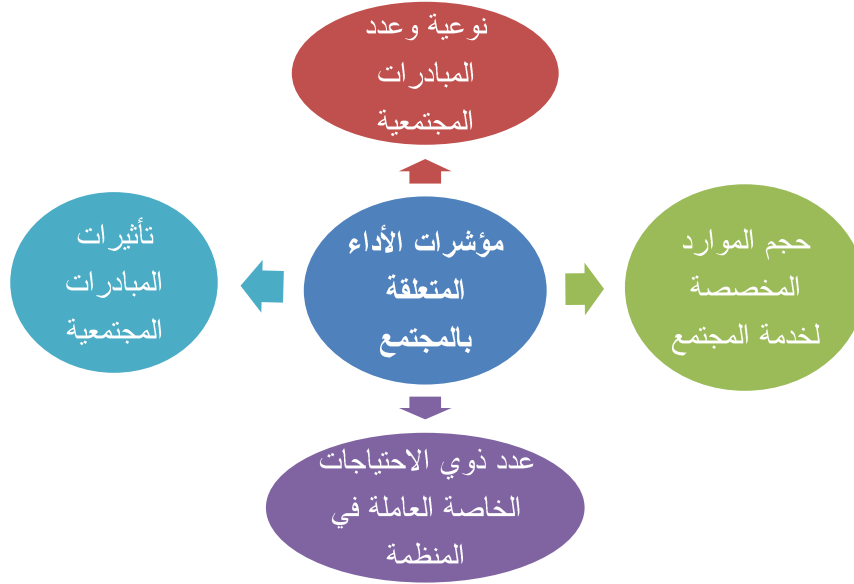


شكل (2:9): معايير مقاييس رأي المجتمع

المصدر: إعداد الدراسة

2- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع:

ويعتبر هذا المعيار أداة داخلية من أجل مراقبة وفهم أداء المؤسسة ومسئوليتها المجتمعية، وبناءً على طبيعة عمل المؤسسة، ويشمل هذا المعيار الفرعي على عدة المؤشرات ويمكن توضيحها كما مبين بالشكل التالي:



شكل (10:2): مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع

المصدر: إعداد الدراسة

- نتائج الأداء الرئيسة 15%

يركز هذا المعيار على نتائج وانجازات المنظمة مقارنة بالخطط والأهداف الموضوعة مسبقا، ويشمل هذا المعيار على معيارين رئيسيين (غازي، 2014):

1- النتائج الإستراتيجية الرئيسة: وتقوم على تحديد نتائج الأداء المخطط لها في استراتيجية المؤسسة وبناءً على طبيعة عملها وخططها واهدافها.

مؤشرات الأداء الرئيسة: وتختص هذه المؤشرات بعمليات المؤسسة بهدف مراقبة الأهداف المؤدية الى تحقيق النتائج الاستراتيجية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

1.3.2 الدراسات المحلية (الفلسطينية)

دراسة (اللوح وأبو حجير، 2018)، بعنوان: "القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني - كلية فلسطين التقنية نموذجاً".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني حيث تم تطبيق الدراسة على كلية فلسطين التقنية كأ نموذج للتعليم التقني، وتم تطبيقها على الإداريين والأكاديميين، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة في جمع البيانات وبينت أهم نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الاستراتيجية في كلية فلسطين التقنية جاء بنسبة مرتفعة وأن مستوى التميز المؤسسي جاء بنسبة مرتفعة، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، إضافة إلى أن المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) يؤثر على المتغير التابع (التميز المؤسسي) بنسبة (55.8%)، بينما نسبة (44.8%) تعود لمتغيرات أخرى.

دراسة (بدوان، 2018)، بعنوان: "علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة".

هدفت الدراسة لتعرف إلى علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمد أسلوب العينة الطبقية العشوائية لجمع البيانات من أصحاب الجهات الإشرافية في الجامعات الفلسطينية التقليدية بمحافظات قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة أداة للدراسة، وقد تم استخدام برنامج (Spss) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود موافقة بدرجة كبيرة بين أبعاد الجينات التنظيمية لدى أصحاب الجهات الإشرافية في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة ووجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال التميز المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

دراسة (حرز الله، 2017)، بعنوان: "فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وقام بتصميم استبانة ضمت (90) فقرة وزعت على ثمانية مجالات هي (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب، الاختيار والتعيين، الأجور والرواتب، التدريب، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية، الأداء المؤسسي)، تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بسيطة من أفراد مجتمع الدراسة في (شركة الاتصالات الفلسطينية، شركة جوال، شركة الوطنية موبايل).

وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الفاعلية في تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني، وتبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين جميع المحاور الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية ومحور تحسين الاداء المؤسسي، كما تبين انه لا يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات الفلسطيني تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، وسنوات الخبرة)، وقد تبين وجود فروق دالة احصائية عند محور تقييم الأداء ضمن الفرضية الخاصة بقياس فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة بقطاع الاتصالات الفلسطيني.

دراسة (الخطيب، 2017)، بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الطاقم العامل في مستشفى الاوغستا فكتورياالمطلع - القدس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الاوغستا فكتوريا | المطلاع - القدس من وجهة نظر الطاقم العامل وتتبع أهمية الدراسة في التوصيات التي ستقدمها الدراسة لإدارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فيكتوريا | المطلاع - القدس.

وقد طور الباحث استبانة كأداة دراسة وجرى تطبيق أداة الدراسة على عينة تكونت من نصف عدد الاداريين والفنيين والأطباء والتمريض في مستشفى الاوغستا فكتوريا | المطلاع - القدس، اختيرت

عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية وبعد جمع البيانات عولجت احصائيا باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتقييم والتعويضات والصحة والسلامة) في تحقيق التميز المؤسسي (الخدمة مميزة ووجود القيادة المميزة) من وجهة نظر العاملين في مستشفى الاوغستا فيكتوريا ١ المطلع- القدس وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فيكتوريا ١ المطلع- القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

دراسة (حجازي، 2016)، بعنوان: "التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية- قطاع غزة".

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة ، وقد اعتمدت الباحثة لاجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة ومن ثم يقدم التفسيرات المتعلقة بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من المديرين العاملين في المنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة، ومن أهم نتائج الدراسة: أبعاد إجراءات التوظيف تطبق بدرجة مرتفعة، حيث حصل بعد "التعيين" على المرتبة الأولى وحصل بعد "الاختيار" على المرتبة الثانية، وحصل بعد "التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية" على المرتبة الثالثة، ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد "الاستقطاب"، وإن مستوى التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعا، وهناك علاقة ارتباطية طردية تجمع بين أبعاد اجراءات التوظيف والتميز المؤسسي.

دراسة (الأيوبي، 2015)، بعنوان: "بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر بيئة العمل في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية الحكومية بمحافظات غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية بالكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة وهما كلية فلسطين التقنية-دير البلح، والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا- حانيونس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت إدارة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على جميع مفردات مجتمع الدراسة، وتم تحليل المعلومات باحتساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، والرتب، ثم جرى تحليل اختبار الانحدار المتعدد، وتحليل اختبار التباين الأحادي، واختبار (T)، أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل بأبعادها على التميز المؤسسي في الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، كما كشفت نتائج الدراسة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، مجال العمل، سنوات الخبرة، الكلية) في الكليات التقنية الحكومية عند مستوى دلالة (0.05).

2.3.2 الدراسات العربية

دراسة (هاجرة، 2017)، بعنوان: "دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة". سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور تسيير الموارد البشرية في الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية بالمسيلة (مديرية الجامعة - مديرية الشؤون الدينية - مديرية التجارة)، وقد حددت الدراسة بمتغير مستقبل تمثل في سياسات تسيير الموارد البشرية، ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي للعاملين بمختلف أبعاده الخمسة (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات مع أفراد العينة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبانة، توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية في

تحقيق الأداء المتميز الإداري للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة (مديرية الجامعة- مديرية الشؤون الدينية- مديرية التجارة) عند مستوى دلالة ($a < 0.05$).

دراسة (بني حمد، 2015) بعنوان: "المرونة الإستراتيجية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي: الدور الوسيط للذكاء التنافسي : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الوسيط للذكاء التنافسي في تحسين أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعتداد المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء إستبانة لعملية جمع البيانات شملت على (203) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

• وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية والأردنية.

• وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها في الذكاء التنافسي للبنوك التجارية الأردنية

دراسة (الحنيطي، 2014)، بعنوان: "وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاستبانة التي تم تصميمها وفقاً لأهداف وفرضيات الدراسة وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة والبالغ، وتم اختيار عينة عشوائية، وتم توزيع الإستبانات على الإداريين في إدارة الموارد البشرية ممثلين في (مدير، نائب مدير، رئيس فرع، رئيس قسم)، تم تصميم استبانة من ثلاثة أجزاء بهدف الحصول على البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، وقد استخدمت الدراسة اساليب احصائية متعددة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، ووفقاً لفرضيات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة احصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد

البشرية، وتحليل وتصميم العمل، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز، وإدارة تقييم الأداء) في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

دراسة (محمد، 2012)، بعنوان: "أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات-سوداتل".

تناول البحث أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على الشركة السودانية للاتصالات - (سوداتل) كدراسة حالة، ومن أبرز أهداف البحث: التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق التميز المؤسسي، والتعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، والتعرف على أثر دوافع العاملين واستجابة المنظمة لها في تحقيق التميز المؤسسي، وقد انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الاجتماعي بالعينة لاختبار فرضيات البحث، وتم استخدام أدوات المقابلة والاستبيان في جمع البيانات، وكانت أبرز النتائج المتحصل عليها: تعول الشركة على العاملين من ذوى الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف المهمة، وتتبنى الإدارة العليا الأهداف الاستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء، وحرص المديرون على منح مرؤوسيهم الصلاحيات التي تساهم في أداء العمل.

دراسة (حسن، 2010)، بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت على (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، توصلت إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، و وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، ووجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات

الخلوية، و وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، و وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

دراسة (الغريب والصرايرة، 2010)، بعنوان: "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية : دراسة حالة".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، وتعرف أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، وقياس أثر العوامل الديموغرافية والوظيفية في وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي. وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وباعتماد بعض الأساليب الإحصائية. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات مرتفعة، إن مستوى الإبداع المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية مرتفعا، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري)، أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري).

3.3.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Abu Naser & AL Shobaki, 2017) بعنوان: " Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities "from the Perspective of Academic Staff

تهدف هذه الورقة إلى دراسة التميز المؤسسي ومدى وضوحها في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدم الباحثون المنهج الوصفي والتحليلي واستخدموا الاستبيان لجمع البيانات وتوزيعه على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات. استخدم الباحثون عينة طريقة طبقية عشوائية من قبل الجامعة. وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها وتحليلها.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كان هناك إجماع بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات حول أهمية "التميز القيادي" كأحد عناصر التميز المؤسسي ، وحصل على نسبة كبيرة من الموافقة إلى حد ما. ووافقت على آراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات حول أهمية "التميز في الخدمة" كأحد عناصر التميز المؤسسي ، وحصلت على نسبة كبيرة من الموافقة. ووافقت على آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات حول أهمية "التميز المعرفي" كأحد عناصر التميز المؤسسي ، وحصلت على موافقة متوسط النسبة. ووافقت على آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات حول أهمية "التفوق التنظيمي".

دراسة (ASGAR, 2015)، بعنوان: " Role of Human Resource Strategy in "Organizational Excellence

في بيئات تنافسية للغاية، حيث المنافسة عالمية والابتكار مستمر ، وأصبح التغيير من الكفاءات الأساسية للمنظمة ، واستنتجت الورقة أن التكامل استراتيجية الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي أمر أساسي لتحقيق التميز في العمل، استخدمت هذه المقالة الموارد الصالحة في الموضوع قيد الدراسة.

الخلاصة: تحتاج جميع المنظمات إلى تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لدعم دمج تخطيط الأعمال مع التميز في العمل. النهج الشمولي يغذي التغيير التدريجي الاستباقي. كما أنه يتجنب

الصدمة المفاجئة تغيير أن العديد من المنظمات تحمل نتيجة لبرامج التحسين الجذري ولا مفر منه الركود الذي يلي.

دراسة (Mwaniki & Gathenya, 2015)، بعنوان: " Role of Human Resource Management Functions On Organizational Performance with reference to Kenya Power & Lighting Company – Nairobi West Region ."

الموارد البشرية هي أحد أصول الشركات المهمة ويعتمد أداء المؤسسات على الطريقة التي يتم استخدامها من خلال إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى ضمان أن المنظمات تحقق النجاح من خلال الناس، السمة المميزة لإدارة الموارد البشرية هي الافتراض بأن الأداء المحسن يتحقق من خلال الأشخاص في المنظمة.

كينيا الطاقة في محاولتها لاحتضان فكرة الأداء المستمر والمرونة لديها تعمل ما يقرب من 11000 رأس المال البشري الذين يتحملون مسؤوليات ضمان توفير الكهرباء الكافية والموثوقة لعملائها؛ تحسين العملاء

الخدمات؛ تسريع وصول الكهرباء إلى الجمهور؛ وخلق قيمة للمساهمين، على الرغم من هذا، لا تزال كينيا تواجه تحديات مثل انقطاع الكهرباء لفترة طويلة، وتأخر الإنشاءات من ذوي الخبرة خطوط الكهرباء، وتأخر الاتصالات وإعادة الاتصالات، وبالتالي الدعوة للتدابير المناسبة إلى جانب زيادة رأس المال البشري لتعزيز الشركة أداءها.، درست الدراسة دور وظائف الموارد البشرية في التوظيف والأداء في زيادة التعاقد على الأداء التنظيمي من خلال تقليل انقطاع التيار الكهربائي تم تنفيذ قاعدة العملاء وزيادة مستويات الإيرادات بالرجوع إلى Kenya Power، منطقة نيروبي الغربية، تم تقديم استبيان للمستفيدين وتحليلها أثبتت الإجابات أن النسب جاءت المرتفعة وافقت باحترام على ذلك كان الانخفاض المستمر في انقطاع التيار الكهربائي في العام قيد البحث وزيادة في كان قاعدة العملاء من ذوي الخبرة. هناك موافقة بشدة على أن هناك تم زيادة مستويات الإيرادات في السنة قيد البحث. وجدت الدراسة أن الموارد البشرية ووظائف التوظيف وأداء التعاقد تتأثر إيجابيا التنظيمية الأداء والتحسين المستمر الموصى به على وظائف الموارد البشرية لضمان الاستمرارية في زيادة الأداء التنظيمي.

دراسة (Khabare & Mirkamali. Et, 2014)، بعنوان: " Explaining The role of Human Resource Excellence on Staff Organizational Commitment:An Emphasis on Enabler Processes."

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور التميز في الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي للموظفين لشركة SAIPA لتصنيع السيارات. المنهجية هي الدراسة الاستقصائية المترابطة التي تستخدم نمذجة معادلة الهيكل (SEM). باستخدام صيغة كوشرون وأخذ العينات الطبقيّة مع تخصيص النسبي، تم استخدام استبيان التميز في الموارد البشرية واستبيان الالتزام التنظيمي ألين وماير لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط عمليات التميز في الموارد البشرية كان أقل من المتوسط المتوقع وأن الالتزام التنظيمي للموظفين كان أعلى من المتوسط المتوقع. كان لعمليات التميز في الموارد البشرية علاقة هادفة وإيجابية مع الالتزام التنظيمي للموظفين، أظهرت نتائج الانحدار التدريجي أن تعويض الخدمات والمزايا وتخطيط الموارد البشرية توقع 19% من الالتزام التنظيمي للموظفين.

4.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع البحث، والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون والدارسون في هذا المجال، عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية، ظهر بشكل كبير أهمية الامام بهذا العلم واعطائه مزيدا من الاهتمام البحثي، سيما ان المراجع والدراسات التي تناولت موضوع وظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق نموذج (EFQM) قليلة.

وقد استفادت الباحثة في إعداد وتنفيذ البحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة ما يلي:

- 1- معرفة الجوانب البحثية والنظرية التي تمت دراستها سابقا، والوقوف على الجوانب التي بحاجة الى جهود بحثية اكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث.
- 2- المساهمة في الحصول على مراجع بحثية متنوعة لدعم هذا البحث.
- 3- التعرف على مفاهيم وظائف إدارة الموارد البشرية باعتبارها مقومات للأداء ومدى ربطها بالتميز للوصول إلى الأداء المتميز.

■ إن الدراسات المحلية لم تتطرق بشكل مباشر مقومات التميز في الأداء بشكل خاص في جهاز الشرطة الفلسطينية.

■ انفتحت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات العربية والاجنبية التي تطرق لموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية، وموضوع التميز المؤسسي، إلا أنه هناك قلة في الدراسات التي تطرقت لتناول العلاقة بين هذين المتغيرين في المؤسسات الأمنية حسب علم الباحثة.

■ اختلفت الدراسات جميعها المحلية والعربية الاجنبية في اسلوب إعداد الدراسة حيث اتبع بعضها الاسلوب الوصفي التحليلي، وبعضها الاسلوب التحليلي الاستنتاجي، واخرى الاسلوب الوصفي بدراسة الحالة، ومنهج المسح الإجتماعي واخرى استخدمت المنهج الوصفي التطبيقي، وسيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي بهذه الدراسة.

■ تم استخدام الاستبانة في معظم الدراسات السابقة كأداة جمع معلومات، وجرى استخدام اسلوب المقابلات والملاحظة في بعض الدراسات، بينما تم اتباع اسلوب التحليل بالاعتماد على الادبيات المتوفرة والاستنتاج الشخصي، وسيتم استخدام اسلوب جمع المعلومات في هذه الدراسة بتصميم استبانة خاصة.

■ ويمكن إجمال أوجه التميز لهذا البحث من خلال:

- 1- الدراسة الوحيدة التي بحثت في موضوع مقومات التميز في الأداء لدى جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الجهاز حسب علم الباحثة.
- 2- هناك ندرة بالدراسات التي تتعلق بدراسة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المؤسسات الأمنية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لإجراءات التي اتبعت في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3.1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. وهو يعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل (درويش، 2017).

3.2 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع عناصر دائرة إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية – رام الله، والبالغ عددهم (44) حسب ما تشير بيانات دائرة الموارد البشرية في الجهاز.

3.3 عينة الدراسة

قامت الدراسة بتطبيق العينة المسحية والتي شملت المسح الشامل على مجتمع الدراسة، وذلك يعني ان البحث تناول جميع افراد مجتمع الدراسة، وذلك نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد (40) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، أي بنسبة (90.9%).

4.3 وصف متغيرات أفراد الدراسة

يبين الجدول رقم (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 عنصراً، حسب متغير الجنس ويظهر ان نسبة الذكور 80% ونسبة الاناث 20%. كما ويبين ان المؤهلي العلمي كان توزيعه بنسبة 51.4% للذين لديهم تحصيل علمي دبلوم فأقل و37.8% للحاصلين على شهادة البكالوريوس و10.8% من افراد العينة كانوا قد حصول على شهادة في الدراسات العليا. ويبين الجدول تباين الرتب العسكرية فكانت نسبة عدد الجنود 10% ونسبة الذين رتبتهم العسكرية عريف 2.5% وكانت نسبة الذين حصلو على رتب المساعد 20% كما ان نسبة الحاصلين على رتبة الملازم 10% والملازم اول 35% وكانت نسبة الذين حصلو على رتبة الرائد 12.5% ونسبة الذين حصلو على رتبة النقيب 5% وكانت نسبة الحاصلين على رتبة المقدم 2.5%. وكانت نسبة سنوات الخبرة للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية هي 10% لمن لديهم خبرة اقل من 3 سنوات و15% للذين تتراوح خبرتهم ما بين 3 - 6 سنوات و5% للذين تتراوح خبرتهم من 6 - 9 سنوات وكانت النسبة الاكبر لافراد العينة وهي 70% للذين خبرتهم اكثر من 9 سنوات.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الديموغرافية.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	المتغير	
80.0	32	ذكر	الجنس
20.0	8	انثى	
51.4	19	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
37.8	14	بكالوريوس	
10.8	4	دراسات عليا	
10.0	4	غير محدد	الرتبة العسكرية
2.5	1	جندي	
2.5	1	عريف	
20.0	8	مساعد	
10.0	4	ملازم	
35.0	14	ملازم أول	
5.0	2	نقيب	
12.5	5	رائد	
2.5	1	مقدم	
10.0	4	3 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
15.0	6	أكثر من 3 سنوات إلى 6 سنوات	
5.0	2	أكثر من 6 سنوات إلى 9 سنوات	
70.0	28	أكثر من 9 سنوات	

5.3 أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على المصادر التالية:

1. المصادر الثانوية:

اعتمدت على الكتب والمراجع والمجلات العلمية والدورات والندوات والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

2. المصادر الأولية:

وهي الأداة التي بموجبها تمت عملية جمع البيانات بهدف إختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة، وعليه تم إستخدام الاستبانة والتي تكونت من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول ويشمل البيانات الشخصية والوظيفة لعينة الدراسة (المتغيرات الضابطة).

الجزء الثاني وتم بناءه وفق تدرج ليكارت الخماسي، ويشمل على محورين رئيسين في الدراسة ذات العلاقة بين ممارسة ادارة الموارد البشرية وبين التميز المؤسسي.

المحور الأول: ممارسة إدارة البشرية، ويشمل على عدة أبعاد كالتالي:

البعد الأول: المجال الاول: التخطيط للمورد البشري، ويحتوي على (10) أسئلة.

البعد الثاني: الاستقطاب، ويحتوي على (6) اسئلة.

البعد الثالث: التدريب، ويحتوي على (9) أسئلة.

البعد الرابع: الحوافز، ويحتوي على (6) أسئلة.

المحور الثاني: عناصر منهجيات نموذج التميز الأوروبي، ويشمل على عدة أبعاد كالتالي: البعد

الاول: القيادة: ويحتوي على (6) سؤال.

البعد الثاني: السياسات والاستراتيجية: ويحتوي على (8) أسئلة.

البعد الثالث: الموارد البشرية: ويحتوي على (8) أسئلة.

البعد الرابع: الشراكة والموارد: ويحتوي على (7) أسئلة.

البعد الخامس: العمليات: ويحتوي على (7) أسئلة.

6.3 صدق اداة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية: من خلال دراسته للمعلومات المتوفرة في الاطار النظري اضافة الى خبرتها العملية واستنتاجها للاسئلة التي يحتاج الموظف ان يبدي رأيه فيها لكي تنتفع منها ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين ومن ثم تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك إنساق داخلي بين الفقرات، كما هو مبين في الملحق رقم (3).

7.3 ثبات الدراسة:

تم التحقق من ثبات الأداء من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا وكانت الدرجة الكلية لكافة مجالات الدراسة (0.973) وهذه النتيجة تشير الى ان الدراسة تحقق نسبة ثبات تفي بأغراض الدراسة والجداول التالية تبين معامل الثبات للدرجة الكلية بالاضافة الى ثبات الدراسة في حال حذف احد المجالات حيق ان القيمة في حال حذف اي من المجالات لم تتغير. وتعتبر هذه النسبة عالية جداً لأن أداة الدراسة بنيت على معايير خاصة تفرضها ادارة الموارد البشرية في الشرطة الفلسطينية.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.973	9

جدول (2.3): معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

Item–Total Statistics				
Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
.969	.888	35.462	28.5670	التخطيط للموارد البشرية
.971	.845	36.046	28.4223	الاستقطاب
.970	.857	35.538	28.4314	التدريب
.973	.814	33.933	28.8673	الحوافز
.970	.871	34.770	28.4945	القيادة
.967	.923	34.419	28.6261	السياسات والاستراتيجية
.967	.922	33.222	28.6550	الموارد البشرية
.968	.898	34.971	28.4320	الشراكة والموارد
.967	.936	33.700	28.5892	العمليات

8.3 إجراءات الدراسة

تم تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، وكان عدد الاستبانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (40) استبانته ما نسبته (90.9%) بين مجموع الاستبانات الموزعة على المبحوثين.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، حول موضوع الدراسة وهو " دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي وفق معايير نموذج المؤسسة الأوروبية" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	1-1.75
متوسطة	1.75-2.5 2.5 - 3.25
عالية	3.25-4

1.4 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب لإجراء المعالجات الإحصائية، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وتحليل التباين الأحادي

(one way ANOVA)، واختبار (Mann-Whitney)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالأسئلة: الأول والثاني والثالث والرابع:

للإجابة عن هذه الأسئلة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبائة التي تعبر عن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشرطة الفلسطينية (محافظة رام الله) من وجهة نظر الأفراد العاملين في الجهاز.

جدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الجهاز.

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	الاستقطاب	3.7133	0.70827	عالية
3	التدريب	3.7042	0.74729	عالية
1	التخطيط للمورد البشري	3.569	0.7314	متوسطة
4	الحوافز	3.2683	0.93981	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.5636	0.71004	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى إدارة الموارد البشرية في الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.563) وانحراف معياري (0.710) وهذا يدل على أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد العاملين بالجهاز جاء بدرجة متوسطة. ولقد حصل مجال الاستقطاب أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.713). يليه مجال التدريب ومن ثم مجال التخطيط للموارد البشرية ومن ثم مجال الحوافز. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية ومدى تاثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) بالمجال الخاص بالتخطيط للمورد البشري وكانت النتائج كما في الجدول (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال التخطيط للمورد البشري.

ترتيب أهمية الفقرة	الدرجة	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة "T"	المتوسط الحسابي	التخطيط للمورد البشري
1	عالية	.000	39	9.00 0	3.90	تستخدم إدارة الموارد البشرية في الجهاز مناهج علمية واضحة.
3	عالية	.000	39	6.12 1	3.70	يستخدم الجهاز أساليب علمية تحدد من خلالها الاحتياجات الحالية والمستقبلية من المورد البشري.
4	متوسطة	.001	38	3.52 3	3.62	يملك الجهاز خطط استراتيجية متكاملة
9	متوسطة	.360	39	.926	3.18	يعمل الجهاز على جمع المعلومات من الموظفين حول خطط العمل عن طريق الاستبانات
6	متوسطة	.001	38	3.68 2	3.54	يلتزم الجهاز بتطبيق منهجية علمية تخطط المسار الوظيفي للمورد البشري
7	متوسطة	.003	39	3.12 8	3.48	يعمل الجهاز على تطبيق خطط تعطي مجالاً للإبداع والتطوير للمورد البشري
8	متوسطة	.037	39	2.15 6	3.35	يعمل الجهاز على تطبيق خطط تتسم بالابتكار في عمل المورد البشري
2	عالية	.000	39	5.30 2	3.83	يهتم الجهاز باختيار وتوظيف مورد بشري يتمتع بالكفاءة الملائمة للعمل
7	متوسطة	.005	39	2.96 7	3.48	يملك الجهاز أنظمة وسياسات عمل متكاملة تعرف العاملين بحقوقهم وواجباتهم
5	متوسطة	.000	39	3.86 5	3.60	تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال خطط عمل مبنية على الخطة الاستراتيجية
	متوسطة			4.067	3.56	مجموع الدرجة الكلية

تشير النتائج في الجدول اعلاه إلى تباين درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة ما بين عالية ومتوسطة، وقد جاءت الدرجة الكلية لمجال تخطيط المورد البشري بمتوسط حسابي (3.56) بدرجة متوسطة، حيث حصلت الفقرة "تستخدم إدارة الموارد البشرية في الجهاز مناهج علمية واضحة" على أعلى متوسط حسابي (3.90) بدرجة عالية، وقيمة "ت" (9.00)، يليها الفقرة "يهتم الجهاز باختيار وتوظيف مورد بشري يتمتع بالكفاءة الملائمة للعمل" بمتوسط حسابي (3.83)، وقيمة "ت" (5.35)، ويعود ذلك إلى أن جهاز الشرطة الفلسطينية يتبع أساليب علمية وممنهجة في عملية تخطيط الموارد البشرية، بالإضافة إلى الإهتمام بتوظيف عناصر بشرية أكثر كفاءة وفاعلية ويتم اختيارهم بناءً على معايير تخص جهاز الشرطة، وذلك لطبيعة وحساسية عمل الجهاز، بينما

حصلت الفقرة "يعمل الجهاز على جمع المعلومات من الموظفين حول خطط العمل عن طريق الاستبانات" على أقل متوسط حسابي (3.18)، بدرجة متوسطة وبلغت قيمة "ت" (0.926)، ويعود ذلك إلى طرق التوظيف التي يتبعها الجهاز والتي يعود بعضها إلى أسلوب التنقلات الداخلية، كما أن عملية التخطيط في جهاز الشرطة لا تتمتع بمرونة كافية تعزز الابتكار لدى عناصرها وقد يعود ذلك إلى ارتباط عملية التخطيط بالتخطيط المركزي المتبع لدى وزارة الداخلية.

أظهرت الدراسة ان عملية تخطيط المورد البشري داخل جهاز الشرطة الفلسطينية تتبع مناهج علمية واضحة الا انها لا تراعي جانب الإبتكار في طبيعة عمل عناصر الشرطة مما لا يعطي مجالاً للتطوير والإبداع في الخطط وتطبيقها بالشكل الذي يعزز من التميز ويرفع من الأداء، كما وأظهرت الدراسة أهمية إشراك عناصر الشرطة الفلسطينية في عملية التخطيط والتطوير في مجال العمل، بالإضافة لأهمية ان يقوم جهاز الشرطة الفلسطينية على جمع البيانات واستطلاع رأي العاملين بالطرق المختلفة، منها الاستبانات، وتوضيح الأنظمة واللوائح القانونية للعناصر الشرطة بشكل يعرفهم بحقوقهم وواجباتهم وهذا له أهمية وتأثير في عملية التطوير والتحسين على عملية التخطيط لدى الجهاز وهو ما يؤدي تلقائياً بالتأثير الايجابي على الأداء والتميز للجهاز. وهو ما انفقت معه دراسة (حرز الله، 2017)، ودراسة (الخطيب، 2017)، ودراسة (حجازي، 2016)، ودراسة (هاجرة، 2017)، دراسة (ASGAR, 2015)، ودراسة (Mwaniki & Gathenya, 2015).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) بالمجال الخاص بالاستقطاب وكانت النتائج كما في الجدول (3.4)

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال الاستقطاب

ترتيب أهمية الفقرة	الدرجة	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة "ت"	المتوسط الحسابي	الاستقطاب
2	عالية	.000	39	6.701	3.85	يستقطب الجهاز الافراد الذين يتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية في مجالات العمل المختلفة
4	متوسطة	.000	39	3.823	3.65	تتشكل لجنة الاستقطاب في الجهاز من الافراد أصحاب الكفاءة القادرين على إلتماس حاجة المؤسسة للمورد البشري
1	عالية	.000	38	9.135	4.10	يعمل الجهاز على جمع المعلومات عن المتقدمين من مصادر مختلفة
6	متوسطة	.022	39	2.393	3.40	يهتم الجهاز باستقطاب العاملين اصحاب الخبرة والخدمة الطويلة
3	عالية	.000	39	4.713	3.75	يتم توضيح شروط التوظيف بشكل جيد من أجل جلب المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة في الجهاز
5	متوسطة	.001	39	3.514	3.58	يضع الجهاز خطط استراتيجية محددة تقوم على جذب اصحاب الخبرة للعمل في المؤسسة
	عالية			5.046	3.72	مجموع الدرجة الكلية

تشير النتائج في الجدول اعلاه تبين درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة ما بين عالية ومتوسطة، وقد جاءت الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.72) بدرجة عالية، وقد حصلت الفقرة "يعمل الجهاز على جمع المعلومات عن المتقدمين من مصادر مختلفة" على أعلى متوسط حسابي (4.1)، وبلغت قيمة "ت" (9.135)، يليها الفقرة "يستقطب الجهاز الافراد الذين يتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية في مجالات العمل المختلفة" بمتوسط حسابي (3.85) بدرجة عالية، وبلغت قيمة "ت" (6.701)، ويوضح ذلك إهتمام جهاز الشرطة الفلسطينية بإستقطاب كفاءات وخبرات لممارسة العمل، ويعود ذلك لطبيعة عمل جهاز الشرطة الفلسطينية وتعامله المباشر والحساس مع المجتمع الفلسطيني، وترجع عملية الإستقطاب لأساليب جمع المعلومات حول العناصر والمتقدمين من مصادرها المختلفة، وقد حصلت الفقرة "يضع الجهاز خطط استراتيجية محددة تقوم على جذب اصحاب الخبرة للعمل في المؤسسة" على أقل متوسط حسابي (3.58) بدرجة متوسطة، وبلغت قيمة "ت" (3.514)، ويعود ذلك إلى قلة الاحتياجات الوظيفية في الجهاز، وإن عملية الاحتياج وسد الشاغر تتم من خلال الاستقطاب الداخلي في الأجهزة الأمنية.

أظهرت الدراسة ان عملية الاستقطاب في جهاز الشرطة الفلسطينية ترتبط ارتباطاً قوياً بطبيعة الاحتياج، وتستقطب الافراد الذين يتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية، إلا أنه يجب العمل على توضيح شروط التوظيف من أجل الوصول إلى المرشحين الأكثر مناسبة للوظائف الشاغرة في جهاز الشرطة، وذلك عن طريق خطط استراتيجية واضحة تعمل على جذب اصحاب الخبرة والكفاءة، لذلك توضح الدراسة ضرورة القيام بتطوير الاستراتيجيات والخطط بما يتواءم ويتناسب مع الاحتياجات الوظيفية في الجهاز، وهو ما يؤدي إلى اجتذاب اصحاب الخبرة والكفاءة الأكثر مناسبة لطبيعة العمل، والذي ينعكس بدوره بشكل تلقائي على رفع مستوى أداء جهاز الشرطة وفعاليتيه. وهو ما اتفقت معه دراسة (حرز الله، 2017)، ودراسة (الخطيب، 2017)، ودراسة (Asgar, 2015).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) بالمجال الخاص بالتدريب وكانت النتائج كما في الجدول (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال التدريب

ترتيب أهمية الفقرة	الدرجة	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة "ت"	المتوسط الحسابي	التدريب
3	عالية	.000	39	5.929	3.80	يضع الجهاز برامج تدريبية تهدف إلى رفع أداء العاملين في الوظيفة الحالي
2	عالية	.000	39	5.302	3.83	تعزز البرامج التدريبية في الجهاز من رفع أداء العاملين
1	عالية	.000	39	5.835	3.85	يتم تحديد البرامج التدريبية في الجهاز بناء على الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية
5	متوسطة	.000	39	4.407	3.63	تعمل البرامج التدريبية في الجهاز على تطوير الابداع والتميز
4	عالية	.000	39	4.837	3.75	يسعى الجهاز الى اشراك العاملين بشكل مستمر في دورات تدريبية عملية
7	متوسطة	.014	37	2.586	3.42	يخصص الجهاز ميزانية كافية لتنفيذ البرامج التدريبية
4	عالية	.000	39	5.118	3.75	يعتبر الجهاز البرامج التدريبية أداة استثمارية في المورد البشري يعمل على رفع الانتاجية
6	متوسطة	.000	39	4.216	3.60	يشارك الجهاز العاملين في عملية تحديد البرامج التدريبية من خلال احتياجاتهم
4	عالية	.000	39	4.392	3.75	ينفذ البرامج التدريبية في الجهاز جهات مختصة ذات خبرة في مجال التدريب
	عالية			4.735	3.708	مجموع الدرجة الكلية

تشير النتائج في الجدول اعلاه تباين درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة ما بين عالية ومتوسطة، وقد جاءت الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.708) بدرجة عالية، حيث حصلت الفقرة "يتم تحديد البرامج التدريبية في الجهاز بناء على الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية" على أعلى متوسط حسابي (3.85) وكانت قيمة "ت" (5.835)، يليها الفقرة " تعزز البرامج التدريبية في الجهاز من رفع أداء العاملين" بمتوسط حسابي (3.83) بدرجة عالية، وكانت قيمة "ت" (5.302)، تعزو الباحثة ذلك الى اهتمام دائرة ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية بدراسة احتياجات الموارد البشرية التي يتم على اساسها تحديد وبناء البرامج التدريبية التي تعنى برفع أداء العاملين، بينما حصلت الفقرة " يخصص الجهاز ميزانية كافية لتنفيذ البرامج التدريبية" على أقل متوسط حسابي (3.42)، بدرجة متوسط، وكانت قيمة "ت" (2.586)، وتعزو الباحثة ذلك للأزمة المالية التي تواجهها السلطة الفلسطينية على وجه العموم واتباع خطة النقشف الحكومي.

تشير الدراسة إلى أن عملية اشراك العاملين في وضع البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أعلى درجة من الاستفادة واكتساب المعرفة من البرامج التدريبية التي يتم وضعها من اجل تلبية احتياجات العاملين واحتياجات العمل، كما ويجب أن تكون البرامج التدريبية الموضوعية بناءاً على احتياجات العاملين تعمل على تطوير مستويات الابداع والتميز، والذي سينعكس بالتالي على كفاءة البرامج التدريبية في رفع أداء الأفراد في الجهاز، وبالتالي رفع أداء الجهاز. وهو ما اتفقت معه دراسة (حرز الله، 2017)، ودراسة (الخطيب، 2017)، ودراسة (Mwaniki & Gathenya, 2015).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) بالمجال الخاص بالحوافز وكانت النتائج كما في الجدول (5.4)

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال الحوافز

ترتيب أهمية الفقرة	الدرجة	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة "ت"	المتوسط الحسابي	الحوافز
3	متوسطة	.200	39	1.302	3.25	يشجع الجهاز العاملين على تميز أعمالهم من خلال مكافأة انجازاتهم
2	متوسطة	.065	39	1.897	3.35	يعمل الجهاز على مكافأة العاملين المبدعين في عملهم
4	متوسطة	1.000	39	.000	3.00	يمتلك الجهاز نظام للحوافز المعنوية والمادية
5	متوسطة	.777	38	-2.85	2.95	يشارك العاملين العاملين في عملية اتخاذ القرارات
5	متوسطة	.815	39	-2.36	2.95	يحصل العاملين في الجهاز على مكافأة تناسب تقييمهم
1	عالية	.000	39	6.169	4.10	يوجد في الجهاز نظام علاوات للزوجة والاولاد
	متوسطة			1.474	3.26	مجموع الدرجة الكلية

تشير النتائج في الجدول اعلاه ان تباين درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في المعظم متوسطة للمجال الخاص بالحوافز، وقد جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.26) بدرجة متوسطة، وقد حصلت الفقرة "يوجد في الجهاز نظام علاوات للزوجة والاولاد" على أعلى متوسط حسابي (4.1) وكانت ذات الفقرة الوحيدة ذات التأثير حيث ان قيمة "ت" (6.169)، ويعود ذلك إلى النص القانوني حول علاوة الزوجة والأولاد المطبق من قبل السلطة الفلسطينية، بينما جاءت باقي الدرجات بمتوسط حسابي متوسط وحصلت الفقرة "يشارك العاملين العاملين في عملية اتخاذ القرارات" على أقل متوسط حسابي (2.95) بدرجة متوسطة، يليها الفقرة "يحصل العاملين في الجهاز على مكافأة تناسب تقييمهم" بنفس المتوسط الحسابي والدرجة، ولم يكن لها تأثير وكان اشارتها سالبة وهذا يعني ان افراد الجهاز لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار ولا يحصلون على مكافئات تتناسب وتقييمهم.

توصلت الدراسة إلى أن أهمية عمل إدارة الموارد البشرية على وضع نظام حوافز مادية ومعنوية، وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومكافئتهم على انجازاتهم، يعزز لديهم الابداع والابتكار في العمل، وهو ما سيعمل على تميزهم في عملهم ويرفع من أدائهم، وهو ما اتفقت معه دراسة دراسة (حجازي، 2016)، ودراسة (هاجرة، 2017)، ودراسة (الحنيطي، 2014)، ودراسة (Khabare & Mirkamali. Et, 2014).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما درجة تطبيق برنامج التميز المؤسسي EFQM في مراكز الشرطة الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن برنامج التميز المؤسسي EFQM في الشرطة الفلسطينية (محافظة رام الله والبيرة) من وجهة نظر الأفراد العاملين في الجهاز. جدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات برنامج التميز المؤسسي EFQM في الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الجهاز.

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	القيادة	3.6411	0.80901	متوسطة
2	السياسات والاستراتيجية	3.5095	0.80089	متوسطة
3	الموارد البشرية	3.4806	0.91084	متوسطة
4	الشراكة والموارد	3.7036	0.76923	عالية
5	العمليات	3.5464	0.85585	متوسطة
	مجموع الدرجة الكلية	3.5762	0.78403	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات برنامج التميز المؤسسي EFQM في الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.576) وانحراف معياري (0.784) وهذا يدل على أن التميز المؤسسي في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد العاملين بالجهاز جاء بدرجة متوسطة. ولقد حصل مجال الشراكة والموارد على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.704)، بدرجة متوسطة، يليه مجال القيادة ومن ثم مجال العمليات ومن ثم مجال السياسات والاستراتيجية ومن ثم مجال الموارد البشرية.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) بالمجال الخاص بالقيادة وكانت النتائج كما في الجدول (7.4)

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال القيادة

ترتيب أهمية الفقرة	الدرجة	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة "ت"	المتوسط الحسابي	القيادة
1	عالية	.000	39	6.81 1	3.93	تعمل قيادة الموارد البشرية في الجهاز على تطوير الرؤية والرسالة والقيم والأهداف بشكل مستمر بما يساهم في التميز
3	عالية	.000	39	4.85 7	3.70	تعمل القيادة بأفضل صورة لتطوير الثقافة المؤسسية الداعمة للتميز في الجهاز
4	متوسطة	.000	39	4.35 6	3.60	تسعى قيادة الموارد البشرية في الجهاز على خلق بيئة محفزة على الإبداع
4	متوسطة	.001	39	3.43 5	3.60	تشارك القيادة في وضع أنظمة العمل "الهيكل التنظيمي، الخطة الاستراتيجية، أنظمة قياس الأداء العملي" للجهاز
2	عالية	.000	39	4.64 7	3.73	تأخذ القيادة منهجية واضحة للتحسين وتطوير النظام الإداري في الجهاز
5	متوسطة	.003	39	3.12 8	3.48	تدعم القيادة في الجهاز ثقافة التميز لدى العاملين
6	متوسطة	.008	38	2.82 0	3.46	تقوم القيادة بتجديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالأداء المؤسسي في الجهاز
	متوسطة			4.293	3.64	مجموع الدرجة الكلية

تشير النتائج في الجدول اعلاه تبين درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة ما بين عالية ومتوسطة، وقد جاءت الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.64) بدرجة متوسطة، حيث حصلت الفقرة "تعمل قيادة الموارد البشرية في الجهاز على تطوير الرؤية والرسالة والقيم والأهداف بشكل مستمر بما يساهم في التميز" على أعلى متوسط حسابي (3.93) بدرجة عالية، وكانت قيمة "ت" (6.811)، وتعزو الباحثة ذلك إلى امتلاك الجهاز لقدرات قيادية تهتم بتطوير العمل وتطوير الثقافة الداعمة للتميز وذلك وفق منهجيات واضحة متبعة من قبل النظام الإداري، وقد حصلت الفقرة "تقوم القيادة بتجديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالأداء المؤسسي في الجهاز" على أقل متوسط حسابي (3.46) بدرجة متوسطة، وقد يعود ذلك لقلّة الاهتمام بالرقابة والإشراف على تنفيذ الخطط الموضوعية التي تهدف لرفع الأداء والتميز.

توصلت الدراسة إلى أن اهتمام القيادة في جهاز الشرطة الفلسطينية بدعم ثقافة التميز بين العاملين، والعمل على تجديد ومتابعة ومراجعة الخطط التي تعنى برفع الاداء المؤسسي بالمشاركة مع العاملين، من شأنه أن يعزز من المهارات القيادية عند العاملين في الجهاز، وهو ما ينعكس تلقائياً على الأداء المؤسسي للجهاز. وهو ما اتفقت معه كل من دراسة (اللوح وأبو حجير، 2018)، ودراسة (بدوان، 2018)، ودراسة (الخطيب، 2017)، ودراسة (الأيوبي، 2015)، ودراسة (Abu Khabare & Naser & AL Shobaki, 2017)، ودراسة (بني حمد، 2015) ودراسة (Khabare & Mirkamali. Et, 2014).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) بالمجال الخاص بالسياسات والاستراتيجيات وكانت النتائج كما في الجدول (8.4)

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال السياسات والاستراتيجيات

ترتيب أهمية الفقرة	الدرجة	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة "ت"	المتوسط الحسابي	السياسات والاستراتيجيات
1	عالية	.000	39	5.731	3.80	تبنى استراتيجية الجهاز على معرفة واضحة لاحتياجات أصحاب المصالح المختلفة (المجتمع، المتعاملين، شركاء)
2	متوسطة	.000	39	4.462	3.65	تركز استراتيجية الجهاز على بيانات موثقة مأخوذة من الأداء الداخلي "تقارير مؤشرات الأداء الداخلي وتقارير التقييم الذاتي"
4	متوسطة	.002	38	3.329	3.49	يعمل الجهاز على مراجعة مستمرة لاستراتيجيتها لضمان فاعليتها
5	متوسطة	.005	39	2.978	3.43	يقوم الجهاز بعملية تحديث مستمر لاستراتيجية المؤسسة وفقاً للمتغيرات المحتملة
6	متوسطة	.068	39	1.877	3.33	تشرح استراتيجية المؤسسة لجميع العاملين للاستفادة من اقتراحاتهم
7	متوسطة	.094	38	1.719	3.28	يتم تعميم استراتيجية الجهاز على جميع العاملين
3	متوسطة	.001	39	3.695	3.58	يتم وضع خطة واضحة في الجهاز لمتابعة العمل في انجاز بنود الخطة الاستراتيجية
	متوسطة			3.398	3.50	مجموع الدرجة الكلي

تشير النتائج في الجدول اعلاه تباين درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة ما بين عالية ومتوسطة، وقد جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.50) بدرجة متوسطة، حيث حصلت الفقرة

"تبنى استراتيجية الجهاز على معرفة واضحة لاحتياجات أصحاب المصالح المختلفة (المجتمع، المتعاملين، شركاء)" على أعلى متوسط حسابي (3.8) بدرجة عالية، وكانت ذات أعلى تأثير حيث ان قيمة "ت" (5.731)، وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة في القطاع الأمني، حيث إن عملية التخطيط الاستراتيجي مرتبطة بالتخطيط مع المؤسسات الامنية الأخرى وغيرها، وقد حصلت الفقرة "يتم تعميم استراتيجية الجهاز على جميع العاملين" على أقل متوسط حسابي (3.28) بدرجة متوسطة، يليها الفقرة "تشرح استراتيجية المؤسسة للجميع العاملين للاستفادة من اقتراحاتهم" بمتوسط حسابي (3.33)، وهو ما يؤكد حسب اجابات المبحوثين بأنه لا يوجد لهما تأثير في السياسات والاستراتيجيات الخاصة ببرنامج التميز المؤسسي EFQM.

من خلال النتائج توضح الدراسة أن عملية شرح وتعميم استراتيجية جهاز الشرطة على العاملين في الجهاز يسهل عليهم أدائهم لعملهم، بحيث سيتمح المجال للعاملين في وضع الخطط المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية وتسهيل متابعة العمل من خلالها، وهو ما سيتمح التعرف على سبل التطوير والتحسين المستمر لاستراتيجية عمل الجهاز من خلال اقتراحات العاملين، وبالتالي ينعكس على أداء وتميز عمل الجهاز. وهو ما اتفقت معه كل من ودراسة (بدوان، 2018)، ودراسة (Abu Naser & AL Shobaki, 2017)، ودراسة (بني حمد، 2015). ودراسة (حسن، 2010).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) بالمجال الخاص بالموارد البشرية وكانت النتائج كما في الجدول (9.4)

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال الموارد البشرية

ترتيب أهمية الفقرة	الدرجة	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة "ت"	المتوسط الحسابي	الموارد البشرية
9	متوسطة	.208	39	1.280	3.25	يشارك العاملين في الجهاز بوضع الخطة الاستراتيجية السنوية
4	متوسطة	.003	39	3.122	3.50	تتفق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية مع استراتيجية الجهاز
2	متوسطة	.001	39	3.674	3.60	توجد باستراتيجية الجهاز خطة لمعرفة احتياجاتها من الموارد البشرية في المستقبل
7	متوسطة	.038	39	2.152	3.38	لدى العاملين في الجهاز معرفة بتفاصيل الخطة الاستراتيجية والتي تشمل "الرؤية، والرسالة والاهداف"
1	متوسطة	.000	39	4.128	3.75	توجد خطة تدريبية لتطوير الموارد البشرية في الجهاز وفقا لاحتياجاتهم التدريبية " تطوير القدرات، المهارات، المعارف"
5	متوسطة	.011	39	2.654	3.48	توجد طريقة فعالة للتواصل ما بين الموارد البشرية والكادر البشري في الجهاز على جميع السنوات
8	متوسطة	.060	39	1.934	3.35	يتم وضع الية لاستطلاع آراء الموارد البشرية لوضع التحسينات التي تدعم احتياجاتهم في الجهاز
2	متوسطة	.001	39	3.509	3.60	تعمل المؤسسة على الحرص على سلامة العاملين في الموارد البشرية من خلال توفير بيئة عمل ملائمة
6	متوسطة	.039	39	2.136	3.43	هناك انظمة تحفيزية للموارد البشرية في الجهاز
	متوسطة			2.732	3.48	مجموع الدرجة الكلي

تشير النتائج في الجدول اعلاه تبين درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة ما بين عالية ومتوسطة، وقد جاءت الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.48) بدرجة متوسطة، حيث حصلت الفقرة "توجد خطة تدريبية لتطوير الموارد البشرية في الجهاز وفقا لاحتياجاتهم التدريبية (تطوير القدرات، المهارات، المعارف)" على أعلى متوسط حسابي (3.75) بدرجة متوسطة، وكانت ذات اعلى تأثير حيث ان قيمة "ت" (4.128)، وتعزو الباحثة ذلك لإهتمام دائرة الموارد البشرية بوضع برامج تدريبية قائمة بشكل أساسي على تطوير مهارات وقدرات ومعارف العاملين، ولكنها لا ترتقي للمستوى المطلوب، كما وقد حصلت الفقرة "يشارك العاملين في الجهاز بوضع الخطة الاستراتيجية السنوية" على أقل متوسط حسابي (3.25) بدرجة متوسطة يليها " يتم وضع الية لاستطلاع آراء

الموارد البشرية لوضع التحسينات التي تدعم احتياجاتهم في الجهاز" بمتوسط حسابي (3.35) وبدرجة متوسطة، ما يعني أنه لا يوجد لهما تأثير في الموارد البشرية الخاصة ببرنامج التميز المؤسسي EFQM.

توصلت الدراسة إلى أن أهمية إشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية، وتعريفهم بتفاصيل الخطة الاستراتيجية واستطلاع آرائهم بهدف وضع التحسينات وفق احتياجاتهم واقتراحاتهم، من شأنه أن يعزز من مهارات وقدرات العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، كما أن وجود وسيلة تواصل فعالة داخل الجهاز يسهل عملية تبادل المعلومات والخبرات بين مختلف المستويات، وتوفير أنظمة تحفيزية فعالة، وتوفير بيئة عمل مناسبة من شأنه أن يعزز من قدرات وامكانيات الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية ويطور مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وينعكس على الأداء والتميز المؤسسي وفق EFQM. وهو ما اتفقت معه كل من دراسة ودراسة (بدوان، 2018)، ودراسة (الخطيب، 2017)، ودراسة (الأيوبي، 2015)، ودراسة (Abu Naser & AL Shobaki, 2017)، ودراسة (Khabare & Mirkamali. Et, 2014).

وقد تم حساب بحساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) بالمجال الخاص بالشراكة والموارد وكانت النتائج كما في الجدول (10.4)

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال الشراكة

والموارد

ترتيب أهمية الفقرة	الدرجة	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة "ت"	المتوسط ط الحسابي	الشراكة والموارد
1	عالية	.000	39	5.309	3.88	يختار الجهاز الشركاء الرئيسيين بما يتلائم مع استراتيجية الجهاز
5	متوسطة	.000	39	4.718	3.63	يدير الجهاز علاقاته مع الشركاء وفقا لاستراتيجية متفق عليها
6	متوسطة	.001	39	3.787	3.53	يكون التعاون ما بين الجهاز والشركاء على اساس المنفعة المتبادلة
4	متوسطة	.000	39	4.555	3.63	يعمل الجهاز على ادارة ممتلكاتها لضمان استدامتها
3	عالية	.000	39	4.774	3.73	يعمل الجهاز على ادارة الموارد التقنية لأفضل صورة لضمان فاعليتها
3	عالية	.000	39	4.420	3.73	يعتمد الجهاز اسلوب ذو فعالية لأداره معلوماتها تضمن الاستفادة منها بأفضل صورة
2	عالية	.000	39	5.972	3.83	توجد طريقة واضحة للتطوير وتحسين العلاقات مع الشركاء "مثل تطوير الخدمات، تحسين العمل"
	متوسطة			4.790	3.708	مجموع الدرجة الكلي

تشير النتائج في الجدول اعلاه تبين درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة ما بين عالية ومتوسطة، وقد أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية جاءت بتوسط حسابي (3.70) بدرجة متوسطة، حيث حصلت الفقرة "يختار الجهاز الشركاء الرئيسيين بما يتلائم مع استراتيجية الجهاز" على أعلى متوسط حسابي (3.88) بدرجة عالية، وكانت ذات اعلى تأثير حيث ان قيمة "ت" (5.309)، ويعود ذلك لإهتمام الجهاز بتنفيذ عمله مع الجهات ذات العلاقة لاتمام العمل على أكمل وجه، بينما حصلت الفقرة "يكون التعاون ما بين الجهاز والشركاء على اساس المنفعة المتبادلة" على أقل متوسط حسابي (3.53) بدرجة متوسطة، يليها الفقرتين "يعمل الجهاز على ادارة ممتلكاتها لضمان استدامتها" و"يدير الجهاز علاقاته مع الشركاء وفقا لاستراتيجية متفق عليها" بنفس المتوسط الحسابي (3.63)، بدرجة متوسطة، ويعود ذلك إلى طبيعة التخطيط المركزي المتبع.

توصلت الدراسة إلى أنه كلما كان هناك اهتمام بإدارة الجهاز من خلال استراتيجية متنسق عليها تعمل على تحقيق المنفعة والمصلحة المتبادلة، كلما أدى ذلك لتطوير الرؤيا والإستراتيجيات والشراكات التي يقيمها الجهاز مع الجهات المختلفة، كما وإن اهتمام الجهاز بتقنية إدارة الموارد واستدامتها يعزز من الإستفادة المثلى من الموارد المتاحة، وهو ما سينعكس بشكل تلقائي على أداء وتميز الجهاز. وهو ما اتفقت معه كل من دراسة (حجازي، 2016)، ودراسة (الأيوبي، 2015)، ودراسة (Abu Naser & AL Shobaki, 2017)، ودراسة (Khabare & Mirkamali. Et, 2014)، ودراسة (حسن، 2010).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) بالمجال الخاص بالعمليات وكانت النتائج كما في الجدول (11.4)

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال العمليات

ترتيب أهمية الفقرة	الدرجة	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة "ت"	المتوسط الحسابي	العمليات
1	عالية	.000	39	4.774	3.73	تصمم العمليات وفق منهجية معينة لتحقيق استراتيجية الجهاز
2	متوسطة	.000	39	4.333	3.65	تصمم العمليات وفقا لأحتياجات أصحاب المصالح
3	متوسطة	.000	39	4.473	3.58	يتم تصميم ادارة العمليات وفقا للمواصفات قياسية عالمية
4	متوسطة	.003	39	3.139	3.55	تكون علاقات المؤسسة مع المتعاملين على الشفافية
5	متوسطة	.008	39	2.814	3.45	توجد طريقة واضحة لمعرفة اراء المتعاملين بهدف إجراء التحسينات اللازمة
5	متوسطة	.008	39	2.814	3.45	استخدام اساليب ابداعية لتحسين العمليات مع اصحاب المصالح
6	متوسطة	.018	39	2.481	3.43	هناك اداة منهجية لقياس أداء العمليات وفق مؤشرات معيارية
	متوسطة			3.546	3.54	مجموع الدرجة الكلي

تشير النتائج في الجدول اعلاه تباين درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة ما بين عالية ومتوسطة، وقد جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.54)، وقد حصلت الفقرة "تصمم العمليات وفق منهجية معينة لتحقيق استراتيجية الجهاز" على أعلى متوسط حسابي (3.73) بدرجة عالية،

وكانت ذات اعلى تأثير حيث ان قيمة "ت" (4.774)، بينما حصلت الفقرة " هناك اداة منهجية لقياس أداء العمليات وفق مؤشرات معيارية" على أقل متوسط حسابي (3.54) بدرجة متوسطة، يليها الفقرتين " استخدام اساليب ابداعية لتحسين العمليات مع اصحاب المصالح" و" توجد طريقة واضحة لمعرفة اراء المتعاملين بهدف إجراء التحسينات اللازمة" بنفس المتوسط الحسابي (3.45) بدرجة متوسطة.

استنتجت الدراسة أن عملية استخدام أساليب إبداعية لتحسين العمليات مع أصحاب المصالح، وتوضيح طرق التحسينات اللازمة من شأنه أن يرفع من كفاءة وجودة العمليات، بالإضافة إلى ضرورة توفير أداة لقياس أداء العمليات وبناء التحسينات وفق مؤشرات القياس سيسهم بتصميم وتحسين العمليات وفق احتياجات أصحاب المصالح والأطراف ذو العلاقة، وهو ما سيحقق للجهاز مستوى من الشفافية في التعامل، وينعكس على جودة ومستوى الأداء بما يحقق التميز. وهو ما اتفقت معه كل من دراسة (بدوان، 2018)، ودراسة (حجازي، 2016)، ودراسة (الأيوبي، 2015)، ودراسة (Khabare & Mirkamali. Et, 2014)، ودراسة (محمد، 2012).

2.4 نتائج فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للنخيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز القيادي في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

تم استخدام معادلة تحليل ميل خط الانحدار (Regression analysis) لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز القيادي في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد وهي كمايلي:

جدول (12.4) معادلة خط الانحدار لفحص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز القيادي في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد

Model Summary				
Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.802 ^a	.644	.635	.48910
2	.837 ^b	.701	.685	.45406
a. Predictors: (Constant), التدريب				
b. Predictors: (Constant), الحوافز				

جدول (13.4) نتائج اختبار التباين الأحادي لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز القيادي في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.435	1	16.435	68.704	.000 ^b
	Residual	9.090	38	.239		
	Total	25.525	39			
2	Regression	17.897	2	8.949	43.403	.000 ^c
	Residual	7.628	37	.206		
	Total	25.525	39			
a. Dependent Variable: القيادة						
b. Predictors: (Constant), التدريب						
c. Predictors: (Constant), الحوافز						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.350	.406		.861	.395
	للموارد التخطيط البشرية	.328	.213	.297	1.540	.133
	الاستقطاب	-.168	.236	-.147	-.711	.482
	التدريب	.508	.173	.470	2.937	.006
	الحوافز	.263	.123	.306	2.139	.039

a. Dependent Variable: القيادة

Excluded Variables ^a								
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	للموارد التخطيط البشرية	.327 ^b	2.168	.037	.336	.376	2.662	.376
	الاستقطاب	.217 ^b	1.374	.178	.220	.366	2.729	.366
	الحوافز	.337 ^b	2.663	.011	.401	.504	1.984	.504
2	للموارد التخطيط البشرية	.216 ^c	1.398	.171	.227	.329	3.039	.329
	الاستقطاب	.041 ^c	.240	.812	.040	.286	3.497	.286

a. Dependent Variable: القيادة

b. Predictors in the Model: (Constant), التدريب

c. Predictors in the Model: (Constant), الحوافز, التدريب

Collinearity Diagnostics ^a						
Mode	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	التدريب	الحوافز
1	1	1.981	1.000	.01	.01	
	2	.019	10.139	.99	.99	
2	1	2.949	1.000	.00	.00	.00
	2	.038	8.807	.51	.00	.49
	3	.013	15.181	.49	1.00	.51

a. Dependent Variable: القيادة

يتبين من خلال الجداول السابقة أن قيمة Adjusted R Square هي (63.5%) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع هي 63.5% أي أنه كلما زاد مستوى المتغير المستقل

(ادارة الموارد البشرية) بمقدار واحد صحيح اثر على المتغير التابع (التميز القيادي) بمقدار 0.689).

وتبين من خلال قيمة ف (43.403) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (التميز القيادي).

وبعض فحص قيم ت تبين أن متغيرات ادارة الموارد البشرية لها التأثير الأكبر على المتغير التابع. وبذلك تم الخروج بالمعادلة التالية:

$$\text{القيادة} = 0.427 + 0.508 (\text{التدريب}) + 0.263 (\text{الحوافز})$$

ويتبين من المعادلة اعلاه انه ظاهرة القيادة لها معدل حدوث ادنى = 0.427 وتزداد قيمتها بنسبة 50.8% ان قمنا بتدريب العناصر وبنسبة 26.3% ان قمنا باعطاء حوافز لهؤلاء العناصر.

حيث تم استبعاد كل من المتغيرين المستقلين (التخطيط للموارد البشرية والاستقطاب) لوجود ارتباط وثيق ما بينهما وبين المتغير التابع.

ومن خلال النتائج في الجداول اعلاه تبين انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية الحوافز على التميز القيادي وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقوم بقبول الفرضية البديلة.

توصلت الدراسة إلى أن عملية تخطيط الموارد البشرية قائمة بأساسها على وضع احتياج المؤسسة للعناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية والتي يتم استقطابهم من الخارج، او برفع أداء العاملين الحاليين، وتحفيزهم على أداء الأكثر كفاءة وفاعلية، حيث إن تميز العنصر البشري وامتلاكه لمهارات وخبرات ومعارف ترفع من أداءه وبالتالي تنعكس النتائج على الأداء الفعلي للمؤسسة ويسهم في تميزها، وهو ما اتفقت معه دراسة (حرز الله، 2017)، ودراسة (محمد، 2012).

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز في مجال السياسات والاستراتيجيات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

تم استخدام معادلة تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على في مجال السياسات والاستراتيجيات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد: وهي كما يلي:

جدول (14.4) معادلة خط الانحدار لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على في مجال السياسات والاستراتيجيات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.859 ^a	.738	.731	.41542
2	.888 ^b	.789	.777	.37808
a. Predictors: (Constant), البشرية للموارد التخطيط,				
b. Predictors: (Constant), الحوافز, البشرية للموارد التخطيط,				

جدول (15.4) نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على في مجال السياسات والاستراتيجيات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.458	1	18.458	106.954	.000 ^b
	Residual	6.558	38	.173		
	Total	25.016	39			
2	Regression	19.727	2	9.863	68.999	.000 ^c
	Residual	5.289	37	.143		
	Total	25.016	39			
a. Dependent Variable: والاستراتيجية السياسات						
b. Predictors: (Constant), البشرية للموارد التخطيط,						
c. Predictors: (Constant), الحوافز, البشرية للموارد التخطيط,						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.153	.331		.462	.647		
	للموارد التخطيط البشرية	.941	.091	.859	10.342	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	.149	.301		.495	.624		
	للموارد التخطيط البشرية	.692	.117	.632	5.891	.000	.496	2.015
	الحوافز	.272	.091	.320	2.979	.005	.496	2.015

a. Dependent Variable: والاستراتيجية السياسات

Excluded Variables ^a								
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	الاستقطاب	.039 ^b	.227	.822	.037	.241	4.144	.241
	التدريب	.287 ^b	2.227	.032	.344	.376	2.662	.376
	الحوافز	.320 ^b	2.979	.005	.440	.496	2.015	.496
2	الاستقطاب	-.183 ^c	-1.087	.284	-.178	.200	5.009	.200
	التدريب	.186 ^c	1.440	.159	.233	.334	2.992	.329

a. Dependent Variable: والاستراتيجية السياسات

b. Predictors in the Model: (Constant), البشرية للموارد التخطيط

c. Predictors in the Model: (Constant), البشرية للموارد التخطيط, الحوافز

Collinearity Diagnostics ^a							
Mode	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	للموارد التخطيط البشرية	الحوافز	
1	1	1.980	1.000	.01	.01		
	2	.020	9.983	.99	.99		
2	1	2.949	1.000	.00	.00	.00	
	2	.038	8.804	.53	.00	.47	
	3	.013	15.070	.46	1.00	.52	

a. Dependent Variable: والاستراتيجية السياسات

يتبين من خلال الجداول السابقة أن قيمة **Adjusted R Square** هي (77.7%) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع هي 79.2% أي أنه كلما زاد مستوى المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بمقدار واحد صحيح أثر على المتغير التابع (التميز في مجال السياسات والاستراتيجيات) بمقدار 0.777.

وتبين من خلال قيمة ف (68.999) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات مجتمعة لها تأثير على المتغير التابع (التميز في مجال السياسات والاستراتيجيات).

وبعض فحص قيم ت تبين أن متغيرات إدارة الموارد البشرية لها التأثير الأكبر على المتغير التابع. وبذلك تم الخروج بالمعادلة التالية:

التميز في مجال السياسات والاستراتيجيات = 0.149 + 0.692 (التخطيط للموارد البشرية) + 0.272 (الحوافز)

ويتبين من المعادلة اعلاه انه ظاهرة التميز في مجال السياسات والاستراتيجيات لها معدل حدوث ادنى = 0.149 وتزداد قيمتها بنسبة 69.2% ان قمنا بالتخطيط للموارد البشرية وبنسبة 27.2% ان قمنا باعطاء حوافز لهؤلاء العناصر.

حيث تم استبعاد كل من المتغيرين المستقلين (الاستقطاب والتدريب) لوجود ارتباط وثيق ما بينهما وبين المتغير التابع

ومن خلال النتائج في الجداول اعلاه تبين انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط للموارد البشرية والتميز في مجال السياسات والاستراتيجيات وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقوم بقبول الفرضية البديلة.

استنتجت الدراسة أن عملية تدريب وتحفيز الموظفين تقوم على رفع وزيادة قدراتهم ومهاراتهم ورفع أدائهم واستقطاب العناصر الأكثر كفاءة يسهم في زيادة فاعلية السياسات والاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة وذلك بسبب الخبرات التي تمتلكها المؤسسة، مما يسهم العنصر البشري في تفوق وفعالية وكفاءة الاستراتيجية والسياسات المؤسسية ويؤدي إلى تحقيق التميز لها. وهو ما اتفقت معه دراسة (ASGAR, 2015)، ودراسة (حسن، 2010).

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز في مجال الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

تم استخدام معادلة تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز في مجال الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد: وهي كمايلي:

جدول (16.4) معادلة خط الانحدار لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز في مجال الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.813 ^a	.661	.652	.53727
2	.876 ^b	.768	.755	.45045
a. Predictors: (Constant), التدريب				
b. Predictors: (Constant), الحوافز, التدريب				

جدول (17.4) نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز في مجال الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.386	1	21.386	74.087	.000 ^b
	Residual	10.969	38	.289		
	Total	32.355	39			
2	Regression	24.848	2	12.424	61.231	.000 ^c
	Residual	7.507	37	.203		
	Total	32.355	39			
a. Dependent Variable: البشرية الموارد						
b. Predictors: (Constant), التدريب						
c. Predictors: (Constant), الحوافز, التدريب						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.190	.435		-.437	.665		
	التدريب	.991	.115	.813	8.607	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	-.184	.365		-.506	.616		
	التدريب	.595	.136	.488	4.379	.000	.504	1.984
	الحوافز	.447	.108	.461	4.131	.000	.504	1.984

a. Dependent Variable: البشرية الموارد

Excluded Variables ^a								
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	للموارد التخطيط البشرية	.410 ^b	2.909	.006	.431	.376	2.662	.376
	الاستقطاب	.339 ^b	2.294	.028	.353	.366	2.729	.366
	الحوافز	.461 ^b	4.131	.000	.562	.504	1.984	.504
2	للموارد التخطيط البشرية	.253 ^c	1.899	.066	.302	.329	3.039	.329
	الاستقطاب	.110 ^c	.741	.464	.123	.286	3.497	.286

a. Dependent Variable: البشرية الموارد

b. Predictors in the Model: (Constant), التدريب

c. Predictors in the Model: (Constant), التدريب, الحوافز

Collinearity Diagnostics ^a						
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	التدريب	الحوافز
1	1	1.981	1.000	.01	.01	
	2	.019	10.139	.99	.99	
2	1	2.949	1.000	.00	.00	.00
	2	.038	8.807	.51	.00	.49
	3	.013	15.181	.49	1.00	.51

a. Dependent Variable: البشرية الموارد

تبين من خلال الجداول السابقة أن قيمة R هي (75.5%) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع هي 76.6% أي أنه كلما زاد مستوى المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بمقدار واحد صحيح أثر على المتغير التابع (التميز في مجال الموارد البشرية) بمقدار 0.755. وتبين من خلال قيمة F (61.231) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (التميز في مجال الموارد البشرية).

وبعض فحص قيم ت تبين أن متغيرات إدارة الموارد البشرية لها التأثير الأكبر على المتغير التابع. وبذلك تم الخروج بالمعادلة التالية:

التميز في مجال الموارد البشرية = -0.184 + 0.595 (التدريب) + 0.447 (الحوافز)
ويتبين من المعادلة اعلاه انه ظاهرة التميز في مجال الموارد البشرية لها معدل حدوث ادنى = -0.184 وتزداد قيمتها بنسبة 59.5% ان قمنا بتدريب العناصر وبنسبة 44.7% ان قمنا باعطاء حوافز لهؤلاء العناصر.

حيث تم استبعاد كل من المتغيرين المستقلين (التخطيط للموارد البشرية والاستقطاب) لوجود ارتباط وثيق ما بينهما وبين المتغير التابع ومن خلال النتائج في الجداول اعلاه تبين انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز في مجال الموارد البشرية وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقوم بقبول الفرضية البديلة.

توصلت الدراسة إلى أن التدريب والتحفيز للعنصر البشري يعمل على رفع كفاءة العنصر البشري وتطوير مهاراته وقدراته ويشجعه على التميز والتطور والابداع والابتكار وهو ما ينعكس على رصيد المؤسسة من امتلاكها لعناصر ذات كفاءة وأداء عالي ومتميز. وهو ما اتفقت معه دراسة (حرز الله، 2017)، ودراسة (حسن، 2010).

الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للنخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز في مجال الشراكة والموارد في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

تم استخدام معادلة تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز في مجال الشراكة والموارد في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد: وهي كمايلي:

جدول (18.4) معادلة خط الانحدار لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز في مجال الشراكة والموارد في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.805 ^a	.648	.639	.46245
2	.841 ^b	.707	.691	.42770
a. Predictors: (Constant), البشرية للموارد التخطيط				
b. Predictors: (Constant), التدريب, البشرية للموارد التخطيط				

جدول (19.4) نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز في مجال الشراكة والموارد في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.950	1	14.950	69.905	.000 ^b
	Residual	8.127	38	.214		
	Total	23.077	39			
2	Regression	16.309	2	8.154	44.576	.000 ^c
	Residual	6.768	37	.183		
	Total	23.077	39			
a. Dependent Variable: والموارد الشراكة						
b. Predictors: (Constant), البشرية للموارد التخطيط						
c. Predictors: (Constant), التدريب, البشرية للموارد التخطيط						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.683	.369		1.852	.072		
	التخطيط للموارد البشرية	.847	.101	.805	8.361	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	.347	.362		.958	.344		
	التخطيط للموارد البشرية	.518	.153	.492	3.388	.002	.376	2.662
	التدريب	.407	.150	.396	2.725	.010	.376	2.662

a. Dependent Variable: الموارد الشراكة والموارد

Excluded Variables ^a								
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	الاستقطاب ب	.058 ^b	.295	.770	.048	.241	4.144	.241
	التدريب	.396 ^b	2.725	.010	.409	.376	2.662	.376
	الحوافز	.295 ^b	2.271	.029	.350	.496	2.015	.496
2	الاستقطاب ب	-.136 ^c	-.694	.492	-.115	.210	4.752	.210
	الحوافز	.203 ^c	1.540	.132	.249	.441	2.265	.329

a. Dependent Variable: الموارد الشراكة والموارد

b. Predictors in the Model: (Constant), التخطيط للموارد البشرية

c. Predictors in the Model: (Constant), التخطيط للموارد البشرية, التدريب

Collinearity Diagnostics ^a						
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	للموارد التخطيط البشرية	التدريب
1	1	1.980	1.000	.01	.01	
	2	.020	9.983	.99	.99	
2	1	2.968	1.000	.00	.00	.00
	2	.023	11.268	.99	.11	.09
	3	.008	19.109	.00	.89	.90

a. Dependent Variable: الموارد الشراكة والموارد

يتبين من خلال الجداول السابقة أن قيمة Adjusted R Square هي (69.1%) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع هي 69.1% أي أنه كلما زاد مستوى المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بمقدار واحد صحيح أثر على المتغير التابع (التميز في مجال الشراكة والموارد) بمقدار 0.691.

وتبين من خلال قيمة ف (44.576) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات مجتمعة لها تأثير على المتغير التابع (التميز في مجال الشراكة والموارد).

وبعض فحص قيم ت تبين أن متغيرات إدارة الموارد البشرية لها التأثير الأكبر على المتغير التابع. وبذلك تم الخروج بالمعادلة التالية:

التميز في مجال الشراكة والموارد = 0.347 + 0.518 (التخطيط للموارد البشرية) + 0.407 (التدريب)

ويتبين من المعادلة اعلاه انه ظاهرة التميز في مجال الشراكة والموارد لها معدل حدوث ادنى = 0.347 وتزداد قيمتها بنسبة 51.8% ان قمنا بالتخطيط للموارد البشرية وبنسبة 40.7% ان قمنا بتدريب العناصر.

حيث تم استبعاد كل من المتغيرين المستقلين (الاستقطاب والحوافز) لوجود ارتباط وثيق ما بينهما وبين المتغير التابع.

ومن خلال النتائج في الجداول اعلاه تبين انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز في مجال الشراكة والموارد وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقوم بقبول الفرضية البديلة.

توصلت الدراسة إلى أن تميز ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتخطيط للموارد البشرية والتدريب يؤثر على التميز من حيث امتلاك المؤسسة لإدارة واعية لعلاقاتها الخارجية، وإدارة واعية للموارد المادية والمالية، والتجهيزات المختلفة المستخدمة، بالإضافة إلى تميز في إدارة التقنيات المستخدمة في إدارة المعلومات والمعرفة بطرق منظمة، ينعكس تلقائياً على تميز عمل المؤسسة ويحقق لها مستويات من التميز المؤسسي. وهو ما اتفقت معه دراسة (ASGAR, 2015)، ودراسة (محمد، 2012).

الفرضية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للنخيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز في مجال العمليات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

تم استخدام معادلة تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز في مجال العمليات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد وهي كما يلي:

جدول (20.4) معادلة خط الانحدار لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز في مجال العمليات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.899 ^a	.809	.804	.37934
2	.920 ^b	.847	.838	.34411
a. Predictors: (Constant), البشرية للموارد التخطيط				
b. Predictors: (Constant), الحوافز, البشرية للموارد التخطيط				

جدول (21.4) نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز في مجال العمليات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.099	1	23.099	160.519	.000 ^b
	Residual	5.468	38	.144		
	Total	28.567	39			
2	Regression	24.186	2	12.093	102.123	.000 ^c
	Residual	4.381	37	.118		
	Total	28.567	39			
a. Dependent Variable: العمليات						
b. Predictors: (Constant), البشرية للموارد التخطيط						
c. Predictors: (Constant), الحوافز, البشرية للموارد التخطيط						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.208	.302		-.689	.495		
	للموارد التخطيط البشرية	1.052	.083	.899	12.670	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	-.212	.274		-.773	.445		
	للموارد التخطيط البشرية	.822	.107	.703	7.689	.000	.496	2.015
	الحوافز	.252	.083	.277	3.030	.004	.496	2.015

a. Dependent Variable: العمليات

Excluded Variables ^a								
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	الاستقطاب	.066 ^b	.454	.652	.074	.241	4.144	.241
	التدريب	.233 ^b	2.100	.043	.326	.376	2.662	.376
	الحوافز	.277 ^b	3.030	.004	.446	.496	2.015	.496
2	الاستقطاب	-.119 ^c	-.825	.415	-.136	.200	5.009	.200
	التدريب	.143 ^c	1.295	.204	.211	.334	2.992	.329

a. Dependent Variable: العمليات

b. Predictors in the Model: (Constant), البشرية للموارد التخطيط

c. Predictors in the Model: (Constant), الحوافز, البشرية للموارد التخطيط

Collinearity Diagnostics ^a						
Mode I	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	للموارد التخطيط البشرية	الحوافز
1	1	1.980	1.000	.01	.01	
	2	.020	9.983	.99	.99	
2	1	2.949	1.000	.00	.00	.00
	2	.038	8.804	.53	.00	.47
	3	.013	15.070	.46	1.00	.52

a. Dependent Variable: العمليات

يتبين من خلال الجداول السابقة أن قيمة Adjusted R Square هي (80.4 %) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع هي 80.4% أي أنه كلما زاد مستوى المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بمقدار واحد صحيح أثر على المتغير التابع (التميز في مجال العمليات) بمقدار 0.804 .

ويتبين من خلال قيمة ف (102.123) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات مجتمعة لها تأثير على المتغير التابع (التميز في مجال العمليات).

وبعض فحص قيم ت تبين أن متغيرات إدارة الموارد البشرية لها التأثير الأكبر على المتغير التابع. وبذلك تم الخروج بالمعادلة التالية:

التميز في مجال العمليات = $-0.212 + 0.822$ (التخطيط للموارد البشرية) + 0.252 (الحوافز)

ويتبين من المعادلة اعلاه انه ظاهرة التميز في مجال العمليات لها معدل حدوث ادنى = -0.212 وتزداد قيمتها بنسبة 82.2% ان قمنا بالتخطيط للموارد البشرية وبنسبة 25.2% ان قمنا بتحفيز العناصر.

حيث تم استبعاد كل من المتغيرين المستقلين (التدريب والاستقطاب) لوجود ارتباط وثيق ما بينهما وبين المتغير التابع

ومن خلال النتائج في الجداول اعلاه تبين انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز في مجال العمليات وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقوم بقبول الفرضية البديلة.

استنتجت الدراسة أن تميز ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتخطيط للموارد البشرية والحوافز يؤثر على التميز بتقنيات المؤسسة ونظم المعلومات ونظم الرقابة وضبط الجودة والثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة، وهو ما سيؤدي إلى تميز المؤسسة في مجال العمليات الذي يؤثر بدوره على التميز المؤسسي ككل. وهو ما اتفقت معه دراسة دراسة (حرز الله، 2017)، ودراسة (ASGAR, 2015)، ودراسة (حسن، 2010).

الفرضية السادسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين وظائف ادارة الموارد البشرية وبين التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

تم استخدام معادلة تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير أثر إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد: وهي كمايلي:

جدول (22.4) معادلة خط الانحدار لفحص تأثير أثر إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.912 ^a	.831	.827	.32648
Predictors: (Constant), ادارة الموارد البشرية				

جدول (23.4) نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص تأثير أثر إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.923	1	19.923	186.906	.000 ^b
	Residual	4.050	38	.107		
	المجموع	23.973	39			
Dependent Variable: عناصر منهجيات نموذج التميز الأوروبي						
Predictors: (Constant), ادارة الموارد البشرية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.011	.267		-.041	.968
	ادارة الموارد البشرية	1.007	.074	.912	13.671	.000
Dependent Variable: عناصر منهجيات نموذج التميز الأوروبي						

تبين من خلال الجداول السابقة أن قيمة R هي (82.7%) أي أن نسبة تفسير مجمل مجالات ادارة الموارد البشرية للتميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM تساوي 82.7% أي أنه كلما زاد مستوى المتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية) بمقدار واحد صحيح اثر على المتغير التابع (التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM) بمقدار 0.827.

وتبين من خلال قيمة ف (186.906) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM).

وبعض فحص قيم ت تبين أن متغيرات ادارة الموارد البشرية لها التأثير الأكبر على المتغير التابع. وبذلك تم الخروج بالمعادلة التالية:

التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM = -0.11 + 1.007 (ادارة الموارد البشرية)
ومن خلال النتائج في الجداول اعلاه تبين انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية ادارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM.

تستنتج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة تساهم في عملية التميز المؤسسي، حيث أنه كلما إزداد الإهتمام بالتخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز أدى ذلك إلى زيادة من مستوى التميز والأداء للمؤسسة وتحسين موقعها، حيث إن عملية تنشيط الموارد البشرية ووضع إستراتيجيات فعالة لإستثماره، إضافة إلى إستقطاب الخبرات والمعارف ذات المهارة والكفاءة العالية، وتدريب المورد البشري الحالي بشكل يرفع من مهاراته وخبراته ومعرفته، وتحفيزه وتشجيعه المستمر يعمل على رفع الأداء وتحقيق الأهداف الموضوعه بمشاركة جميع الجهات، وتحسين وتطوير الخدمات التي يقدمها جهاز الشرطة الفلسطينية بشكل يعزز من أدائه وفاعليته ويسهم في خلق قيمة مضافة لها تعمل على تحقيق تميزه المؤسسي. وهو ما تتفق معه كل من دراسة (حرز الله، 2017)، ودراسة (الخطيب، 2017)، ودراسة (هاجرة، 2017)، ودراسة (ASGAR, 2015)، ودراسة (Mwaniki & Gathenya, 2015)، ودراسة (Khabare & Mirkamali. Et, 2014)، ودراسة (محمد، 2012) ودراسة (حسن، 2010).

الفرضية السابعة: هل يختلف مستوى ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد العاملين حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية و عدد سنوات الخبرة؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:
الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار 'Mann-Whitney' والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير الجنس.

جدول (24.4) اختبار "Mann-Whitney" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير الجنس

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of التخطيط للموارد البشرية is the same across categories of الجنس.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.025 ¹	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of الاستقطاب is the same across categories of الجنس.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.197 ¹	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of التدريب is the same across categories of الجنس.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.082 ¹	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of الحوافز is the same across categories of الجنس.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.102 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

¹Exact significance is displayed for this test.

يتبين من خلال الجدول السابق انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) في مستوى المجال الخاص بالتخطيط للموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الاناث حيث ان رتبة الوسط الحسابي كانت = 26.62 في حين ان رتبة الوسط الحسابي للذكور كانت = 18.97. في حين انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في كل من مجالات الاستقطاب والتدريب والحوافز تعزى لمتغير الجنس.

تعزو الدراسة وجود فروق لصالح الاناث إلى مراعاة إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية عند تخطيطها لموارد واحتياجات الجهاز من الموارد البشرية النوع الإجتماعي والتنوع

الجندي، كما أن عملية الاستقطاب والتدريب والحوافز غير مقتصرة على جنس دون آخر. وهو ما اتفقت معه دراسة (الخطيب، 2017)، ودراسة (الحنيطي، 2014)، ودراسة (الغريب والصررايرة، 2010).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار Kruskal-Wallis Test لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب المؤهل العلمي.

جدول (25.4) اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	رتبة الوسط الحسابي	
التخطيط للموارد البشرية	دبلوم فأقل	19	19.39	
	بكالوريوس	14	17.46	
	دراسات عليا	4	22.50	
	المجموع	37		
الاستقطاب	دبلوم فأقل	19	19.18	
	بكالوريوس	14	18.25	
	دراسات عليا	4	20.75	
	المجموع	37		
التدريب	دبلوم فأقل	19	18.26	
	بكالوريوس	14	18.75	
	دراسات عليا	4	23.38	
	المجموع	37		
الحوافز	دبلوم فأقل	19	18.39	
	بكالوريوس	14	18.39	
	دراسات عليا	4	24.00	
	المجموع	37		
Test Statistics^{a,b}				
	الحوافز	التدريب	الاستقطاب	التخطيط للموارد البشرية
Chi-Square	.962	.753	.179	.738
Df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.618	.686	.915	.691
a. Kruskal Wallis Test				
b. Grouping Variable: بالمؤهل العلمي				

يتبين من خلال الجدول السابق انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \geq$ في مستوى المجال الخاص بالتخطيط للموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتعزو الدراسة ذلك إلى طبيعة الوظائف التي يحتاجها جهاز الشرطة الفلسطينية ويتم وضع المواصفات والوصف الوظيفي لكل وظيفة، حيث إن كل وظيفة تستلزم وجود مؤهل علمي معين وخبرات معينة ومختلفة عن الوظائف الأخرى. وهو ما اتفقت معه دراسة (الخطيب، 2017)، ودراسة (Jerome, 2013)، ودراسة (محمد، 2012).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة. تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار Kruskal-Wallis Test لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير سنوات الخبرة.

جدول (26.4) اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	رتبة الوسط الحسابي
التخطيط للموارد البشرية	3سنوات فأقل	4	29.38
	أكثر من 3 سنوات إلى 6 سنوات	6	24.33
	أكثر من 6 سنوات إلى 9 سنوات	2	18.75
	أكثر من 9 سنوات	28	18.54
	المجموع	40	
الاستقطاب	3سنوات فأقل	4	31.63
	أكثر من 3 سنوات إلى 6 سنوات	6	22.50
	أكثر من 6 سنوات إلى 9 سنوات	2	18.50
	أكثر من 9 سنوات	28	18.63
	المجموع	40	
التدريب	3سنوات فأقل	4	31.50
	أكثر من 3 سنوات إلى 6 سنوات	6	19.67
	أكثر من 6 سنوات إلى 9 سنوات	2	19.25
	أكثر من 9 سنوات	28	19.20
	المجموع	40	
الحوافز	3سنوات فأقل	4	34.75
	أكثر من 3 سنوات إلى 6 سنوات	6	22.00
	أكثر من 6 سنوات إلى 9 سنوات	2	22.25
	أكثر من 9 سنوات	28	18.02
	المجموع	40	

Test Statistics ^{a,b}				
	التخطيط للموارد البشرية	الاستقطاب	التدريب	الحوافز
Chi-Square	3.840	4.612	3.964	7.384
Df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.279	.203	.265	.061
a. Kruskal Wallis Test				
Grouping Variable: لمسنوات الخبرة				

يتبين من خلال الجدول السابق انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \geq$ في مستوى المجال الخاص بالتخطيط للموارد البشرية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. وتعزو الدراسة ذلك إلى أن طبيعة الوظائف التي يحتاجها جهاز الشرطة الفلسطينية تستلزم وجود المعرفة والخبرة في طبيعة العمل الذي يحتاجه الجهاز، وتختلف سنوات الخبرة على اختلاف طبيعة الوظائف والمهام المناطة لها. وهو ما اتفقت معه دراسة (الخطيب، 2017)، ودراسة (الحنيطي، 2014)، ودراسة (الغريب والصرايرة، 2010).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العسكرية. تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار Kruskal-Wallis Test لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير الرتبة العسكرية.

جدول (27.4) اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير الرتبة العسكرية.

رتبة الوسط الحسابي	العدد	الرتبة العسكرية	المجال
35.50	1	عريف	التخطيط للموارد البشرية
15.50	5	رائد	
14.31	8	مساعد	
18.07	14	ملازم أول	
20.13	4	ملازم	
29.50	2	نقيب	
21.00	1	جندي	
25.00	1	مقدم	
	36	المجموع	
35.50	1	عريف	الاستقطاب
19.70	5	رائد	
12.88	8	مساعد	
17.07	14	ملازم أول	
23.00	4	ملازم	
29.50	2	نقيب	
27.50	1	جندي	
11.50	1	مقدم	
	36	المجموع	
35.50	1	عريف	التدريب
20.00	5	رائد	
12.00	8	مساعد	
17.57	14	ملازم أول	
21.75	4	ملازم	
27.25	2	نقيب	
25.00	1	جندي	
22.00	1	مقدم	
	36	المجموع	
35.50	1	عريف	الحوافز
16.50	5	رائد	
13.56	8	مساعد	
16.46	14	ملازم أول	
25.00	4	ملازم	
27.75	2	نقيب	
32.50	1	جندي	
21.00	1	مقدم	
	36	المجموع	

Test Statistics ^{a,b}				
	التخطيط للموارد البشرية	الاستقطاب	التدريب	الحوافز
Chi-Square	7.086	9.344	8.149	10.004
Df	7	7	7	7
Asymp. Sig.	.420	.229	.320	.188
a. Kruskal Wallis Test				
b. Grouping Variable: الرتبة العسكرية				

يتبين من خلال الجدول السابق انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \geq$ في مستوى المجال الخاص بالتخطيط للموارد البشرية تعزى لمتغير الرتبة العسكرية. تعزو ذلك الدراسة إلى أن طبيعة تخطيط احتياجات جهاز الشرطة الفلسطينية للوظائف التي تحتاجها مرتبط بالرتبة العسكرية فمثلاً تضع إدارة الموارد البشرية شروط شغل بما يتناسب مع المستوى الرتبة العسكرية، فمثلا وظيفة مدير العمليات، تستلزم رتبة عسكرية من رائد فما أعلى، أما رئيس الجهاز فتستلزم رتبة لواء على سبيل المثال. ولم تتطرق أي من الدراسات السابقة لبحث متغير الرتبة العسكرية.

الفرضية الثامنة: هل يختلف مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد العاملين حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية وعدد سنوات الخبرة؟، وللاجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:
الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار 'Mann-Whitney' والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير الجنس.

جدول (28.4) اختبار "Mann-Whitney" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد وفقاً لمتغير الجنس.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of العقبة is the same across categories of الجنس .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.070 ¹	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of العمليات والاستراتيجيات is the same across categories of الجنس .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.005 ¹	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of الموارد البشرية is the same across categories of الجنس .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.008 ¹	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of الشراكة والمصادر is the same across categories of الجنس .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.039 ¹	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of العمليات is the same across categories of الجنس .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.008 ¹	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

¹Exact significance is displayed for this test.

يتبين من خلال الجدول السابق انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) في مستوى المجال الخاص بالتمييز في السياسات والاستراتيجيات تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الاناث حيث ان رتبة الوسط الحسابي كانت = 30.44 في حين ان رتبة الوسط الحسابي للذكور كانت = 18.02، كما انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى المجال الخاص بالتمييز في الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الاناث حيث ان رتبة الوسط الحسابي كانت = 30.12 في حين ان رتبة الوسط الحسابي للذكور كانت = 18.09، كما انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى المجال الخاص بالتمييز في الشراكة والمصادر تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الاناث حيث ان رتبة الوسط الحسابي كانت = 28.06 في حين ان رتبة الوسط الحسابي للذكور كانت = 18.61، كما انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى المجال الخاص بالتمييز في العمليات تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الاناث حيث ان رتبة الوسط الحسابي كانت = 30.06 في حين ان رتبة الوسط الحسابي للذكور كانت = 18.11.

وترى الدراسة أن العاملين سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً فإنهم يسهمون في عملية التميز المؤسسي، إلا أن الفروق الظاهرة لصالح الإناث فقد تعود لطبيعة العمل المكتبي الذي يشغله الإناث في جهاز الشرطة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (اللوح وأبو حجّير، 2018)، ودراسة (الأيوبي، 2015)، ودراسة (Abu Naser & AL Shobaki, 2017).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار Kruskal-Wallis Test لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول (29.4) اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير المؤهل العلمي

رتبة الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
19.58	19	دبلوم فأقل	القيادة
16.89	14	بكالوريوس	
23.63	4	دراسات عليا	
	37	المجموع	
18.45	19	دبلوم فأقل	السياسات والاستراتيجية
18.68	14	بكالوريوس	
22.75	4	دراسات عليا	
	37	المجموع	
18.92	19	دبلوم فأقل	الموارد البشرية
17.50	14	بكالوريوس	
24.63	4	دراسات عليا	
	37	المجموع	
19.50	19	دبلوم فأقل	الشراكة والموارد
17.21	14	بكالوريوس	
22.88	4	دراسات عليا	
	37	المجموع	
19.71	19	دبلوم فأقل	العمليات
17.14	14	بكالوريوس	
22.13	4	دراسات عليا	
	37	المجموع	

Test Statistics ^{a,b}					
	القيادة	السياسات والاستراتيجية	الموارد البشرية	الشراكة والموارد	العمليات
Chi-Square	1.342	.547	1.363	.964	.839
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.511	.761	.506	.618	.657
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grouping Variable: المؤهل العلمي					

يتبين من خلال الجدول السابق انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $(\alpha \geq)$ في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير المؤهل العلمي.

تعزو الدراسة ذلك إلى أن التميز المؤسسي وفق معايير EFQM غير محصور على مؤهل علمي دون غيره، حيث إن جميع العناصر البشرية العاملين ضمن منظومة واحدة يتشاركون من خلال وظائفهم وأدوارهم ويسهمون في عملية التميز المؤسسي، كل ضمن قدراته وامكانياته وخبراته العلمية والعملية التي يمتلكها. تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة (اللوح وأبو حجّير، 2018)، ودراسة (بدوان، 2018)، ودراسة (الأيوبي، 2015)، ودراسة (Khabare & Mirkamali. Et, 2014)، ودراسة (حسن، 2010).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار Kruskal–Wallis Test لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير الرتبة العسكرية.

جدول (30.4) اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير الرتبة العسكرية

رتبة الوسط الحسابي	العدد	الرتبة العسكرية	المجال
35.50	1	عريف	القيادة
19.00	5	رائد	
11.69	8	مساعد	
17.04	14	ملازم أول	
23.75	4	ملازم	
30.75	2	نقيب	
23.50	1	جندي	
23.50	1	مقدم	
	36	المجموع	
35.50	1	عريف	السياسات والاستراتيجية
18.00	5	رائد	
13.44	8	مساعد	
15.71	14	ملازم أول	
24.13	4	ملازم	
31.00	2	نقيب	
29.00	1	جندي	
25.50	1	مقدم	
	36	المجموع	
35.50	1	عريف	الموارد البشرية
17.70	5	رائد	
14.31	8	مساعد	
15.57	14	ملازم أول	
26.25	4	ملازم	
28.00	2	نقيب	
22.00	1	جندي	
26.50	1	مقدم	
	36	المجموع	
35.50	1	عريف	الشرطة والموارد
18.80	5	رائد	
15.38	8	مساعد	
16.18	14	ملازم أول	
21.63	4	ملازم	
26.75	2	نقيب	
23.50	1	جندي	
23.50	1	مقدم	
	36	المجموع	

35.50	1	عريف	العمليات		
18.00	5	رائد			
13.06	8	مساعد			
17.18	14	ملازم أول			
25.13	4	ملازم			
23.00	2	نقيب			
24.50	1	جندي			
24.50	1	مقدم			
	36	المجموع			
Test Statistics ^{a,b}					
	القيادة	السياسات والاستراتيجية	الموارد البشرية	الشراسة والموارد	العمليات
Chi-Square	10.527	10.915	9.518	6.173	7.625
df	7	7	7	7	7
Asymp. Sig.	.161	.142	.218	.520	.367
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grouping Variable: بالرتبة العسكرية					

يتبين من خلال الجدول السابق انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \geq$ في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير الرتبة العسكرية.

تعزو الدراسة ذلك إلى أن التميز المؤسسي وفق معايير EFQM غير محصور على رتبة عسكرية دون غيرها، حيث إن جميع العناصر البشرية سواء أكانت الرتبة العسكرية (عريف، رائد، مساعد، ملازم اول، ملازم، نقيب، جندي، مقدم)، يسهمون في تحقيق التميز المؤسسي. تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة (اللوحي وأبو حجير، 2018)، ودراسة (الأيوبي، 2015)، ودراسة (بني حمد، 2015)، ودراسة (Khabare & Mirkamali. Et, 2014).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة عدد سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار Kruskal-Wallis Test لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (31.4) اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير عدد سنوات الخبرة

رتبة الوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	المجال		
30.63	4	3سنوات فأقل	القيادة		
23.50	6	أكثر من 3 سنوات إلى 6 سنوات			
21.50	2	أكثر من 6 سنوات إلى 9 سنوات			
18.34	28	أكثر من 9 سنوات			
	40	المجموع			
33.50	4	3سنوات فأقل	السياسات والاستراتيجية		
25.25	6	أكثر من 3 سنوات إلى 6 سنوات			
25.25	2	أكثر من 6 سنوات إلى 9 سنوات			
17.29	28	أكثر من 9 سنوات			
	40	المجموع			
31.25	4	3سنوات فأقل	الموارد البشرية		
26.25	6	أكثر من 3 سنوات إلى 6 سنوات			
20.75	2	أكثر من 6 سنوات إلى 9 سنوات			
17.71	28	أكثر من 9 سنوات			
	40	المجموع			
31.13	4	3سنوات فأقل	الشراكة والموارد		
23.67	6	أكثر من 3 سنوات إلى 6 سنوات			
18.00	2	أكثر من 6 سنوات إلى 9 سنوات			
18.48	28	أكثر من 9 سنوات			
	40	المجموع			
31.00	4	3سنوات فأقل	العمليات		
26.42	6	أكثر من 3 سنوات إلى 6 سنوات			
19.00	2	أكثر من 6 سنوات إلى 9 سنوات			
17.84	28	أكثر من 9 سنوات			
	40	المجموع			
Test Statistics ^{a,b}					
	القيادة	السياسات والاستراتيجية	الموارد البشرية	الشراكة والموارد	العمليات
Chi-Square	4.437	8.464	6.473	4.789	6.316
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.218	.037	.091	.188	.097
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grouping Variable: سنوات الخبرة					

يتبين من خلال الجدول السابق انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التميز المؤسسي على مستوى التميز في السياسات والاستراتيجيات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير عدد سنوات الخبرة وكانت الفروق للافراد الذين تقل خبرتهم عن 3 سنوات، كما ويتبين انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير عدد سنوات الخبرة لكل من مجالات التميز في (القيادة، الموارد البشرية، الشراكة والموارد والعمليات).

تعزو الدراسة ذلك إلى أن سنوات الخبرة تشكل تأثيراً كبيراً على مجالات التميز، بسبب تراكم المعرفة والخبرات والمهارات اللازمة لإدارة العمل، إلا أن أصحاب الخبرة أقل من 3 سنوات قد يمتلكون مهارات ابداعية أعلى في عملية رسم السياسات والاستراتيجيات، وكما حاولت منهم لاستخراج أفضل ما لديهم من أجل إثبات أنفسهم، كما أنهم الفئة التي قد تكون أصغر عمراً والتي تعرف بالانفتاح ومواكبة التكنولوجيا والإتيان بكل ما هو جديد. (اللوح وأبو حجير، 2018)، ودراسة (بدوان، 2018)، ودراسة (الأيوبي، 2015)، ودراسة (بني حمد، 2015).

الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات:

تمهيد

تستعرض الباحثة في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة، والتي مثلت مشكلتها وبنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالي قدمت الباحثة عدداً من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال إجابات عينة الدراسة المبحوثة في الاستبانة بما يلي:

5.1 النتائج ومناقشتها

1. فيما يتعلق بالتساؤل البحثي الرئيسي الأول حول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشرطة الفلسطينية (محافظة رام الله) من وجهة نظر الأفراد العاملين في الجهاز فقد أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الموارد البشرية في الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.563) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (0.710)، حيث جاء الاستقطاب في جهاز الشرطة الفلسطيني بأعلى متوسط حسابي (3.71) وبدرجة عالية، يليه مجال التدريب بمتوسط حسابي (3.70) وبدرجة عالية ومن ثم مجال التخطيط للموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.56) وبدرجة عالية، ومن ثم مجال الحوافز بمتوسط حسابي (3.26) وبدرجة متوسطة. ترى الباحثة ان عملية تخطيط المورد البشري داخل جهاز الشرطة الفلسطينية تتبع مناهج علمية واضحة الا انها لا ترعي جانب الابتكار في طبيعة عمل عناصر الشرطة مما

لا يعطي مجالاً للتطوير والإبداع في الخطط وتطبيقها بالشكل الذي يعزز من التميز ويرفع من الأداء.

كما أنه من الضروري إشراك عناصر الشرطة الفلسطينية في عملية التخطيط والتطوير في مجال العمل، بالإضافة لأهمية ان يقوم جهاز الشرطة الفلسطينية على جمع البيانات واستطلاع رأي العاملين بالطرق المختلفة، منها الاستبيانات، وتوضيح الأنظمة واللوائح القانونية للعناصر الشرطة بشكل يعرفهم بحقوقهم وواجباتهم وهو ما له من أهمية وتأثير في عملية التطوير والتحسين على عملية التخطيط لدى الجهاز.

في مجال الاستقطاب ترى الدراسة ان عملية الاستقطاب في جهاز الشرطة الفلسطينية ترتبط ارتباطاً قوياً بطبيعة الاحتياج، وتستقطب الافراد الذين يتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية، إلا أنه يجب العمل على توضيح شروط التوظيف من أجل الوصول إلى المرشحين الأكثر مناسبة للوظائف الشاغرة في جهاز الشرطة، وذلك عن طريق خطط استراتيجية واضحة تعمل على جذب اصحاب الخبرة والكفاءة، لذلك ترى الباحثة ضرورة القيام بتطوير الاستراتيجيات والخطط بما يتواءم مع الاحتياجات الوظيفية في الجهاز، وهو ما يؤدي إلى اجتذاب اصحاب الخبرة والكفاءة الأكثر مناسبة لطبيعة العمل.

كما أن عملية اشراك العاملين في وضع البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أعلى درجة من الاستفادة واكتساب المعرفة والمهارات والخبرات من البرامج التدريبية التي يتم وضعها من اجل تلبية احتياجات العاملين واحتياجات العمل، ويجب أن تكون البرامج التدريبية الموضوعية بناءً على احتياجات العاملين تعمل على تطوير مستويات الابداع والتميز.

وترى الدراسة أن أهمية عمل إدارة الموارد البشرية على وضع نظام حوافز مادية ومعنوية، وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومكافئتهم على انجازاتهم، يعزز لديهم الابداع والابتكار في العمل، وهو ما سيعمل على تميزهم في عملهم ويرفع من أدائهم، وهو ما سيعزز من الموارد البشرية في الجهاز ويعمل على رفع أدائها ونتاجيتها ومستوى الخدمات التي تقدمها وبالتالي سينعكس الأداء المرتفع على أداء الجهاز بشكل عام.

2. فيما يتعلق بالتساؤل البحثي الرئيسي حول درجة تطبيق برنامج التميز المؤسسي EFQM في مراكز الشرطة الفلسطينية، فقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق برامج التميز المؤسسي EFQM في الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (0.78)، وقد حصل مجال الشراكة والموارد على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.704)، بدرجة متوسطة، يليه مجال القيادة بمتوسط حسابي (3.64) بدرجة متوسطة، ومن ثم مجال العمليات بمتوسط حسابي (3.54) بدرجة متوسطة ومن ثم مجال السياسات والاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.50) بدرجة متوسطة ومن ثم مجال الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.70) بدرجة متوسطة.

ترى الدراسة أن اهتمام القيادة في جهاز الشرطة الفلسطينية بدعم ثقافة التميز بين العاملين، والعمل على تجديد ومتابعة ومراجعة الخطط التي تعنى برفع الاداء المؤسسي بالمشاركة مع العاملين، من شأنه أن يعزز من المهارات القيادية عند العاملين في الجهاز أن عملية شرح وتعميم استراتيجية جهاز الشرطة على العاملين في الجهاز يسهل عليهم أدائهم لعملهم، بحيث سيتيح المجال للعاملين في وضع الخطط المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية وتسهيل متابعة العمل من خلالها، وهو ما سيتيح التعرف على سبل التطوير والتحسين المستمر لاستراتيجية عمل الجهاز من خلال اقتراحات العاملين.

بالإضافة إلى ذلك، إشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية، وتعريفهم بتفاصيل الخطة الاستراتيجية واستطلاع آرائهم بهدف وضع التحسينات وفق احتياجاتهم واقتراحاتهم، والذي من شأنه أن يعزز من مهارات وقدرات العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية. كما أن وجود وسيلة تواصل فعالة داخل الجهاز يسهل عملية تبادل المعلومات والخبرات بين مختلف المستويات، وتوفير أنظمة تحفيزية فعالة، وتوفير بيئة عمل مناسبة من شأنه أن يعزز من امكانيات الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية ويطور مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم.

وكما كان هناك اهتمام بإدارة الجهاز من خلال استراتيجية متنق عليها تعمل على تحقيق المنفعة والمصلحة المتبادلة، كلما أدى ذلك لتطوير الرؤيا والإستراتيجيات والشراكات التي يقيمها الجهاز مع الجهات المختلفة، بالإضافة إلى اهتمام الجهاز بتقنية إدارة الموارد واستدامتها يعزز من الإستفادة المثلى من الموارد المتاحة، واستخدام أساليب إبداعية لتحسين العمليات مع

أصحاب المصالح، وتوضيح طرق التحسينات اللازمة من شأنه أن يرفع من كفاءة وجودة العمليات.

بالإضافة إلى ذلك ضرورة توفير أداة لقياس أداء العمليات وبناء التحسينات وفق مؤشرات القياس سيسهم بتصميم وتحسين العمليات وفق احتياجات أصحاب المصالح والأطراف ذو العلاقة، وهو ما سيحقق للجهاز مستوى من الشفافية في التعامل، وينعكس على جودة ومستوى الأداء بما يحقق التميز للعنصر البشري وللجهاز ككل وفق نموذج EFQM.

3. فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز القيادي في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)"، وقد تم قبول الفرضية بناءً على النتائج التي أظهرت أن خط الانحدار قيمة R هي (68.9%) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع هي 68.9% أي أنه كلما زاد مستوى المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بمقدار واحد صحيح اثر على المتغير التابع (التميز القيادي) بمقدار 0.689، وتبين من خلال قيمة ف (22.563) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (التميز القيادي).

وذلك يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز القيادي، وترى الدراسة أن عملية تخطيط الموارد البشرية قائمة بأساسها على وضع احتياج المؤسسة للعناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية والتي يتم استقطابهم من الخارج، او برفع أداء العاملين الحاليين، وتحفيزهم على أداء الأكثر كفاءة وفاعلية، حيث إن تميز العنصر البشري وامتلاكه لمهارات وخبرات ومعارف ترفع من أداءه.

4. فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثانية: " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز في مجال السياسات والاستراتيجيات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)"، قد تم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز في مجال السياسات والاستراتيجيات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، بناءً على النتائج التي أظهرت أن خط الانحدار قيمة R هي (79.2%) أي أن

نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع هي 79.2% أي أنه كلما زاد مستوى المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بمقدار واحد صحيح اثر على المتغير التابع (التميز في مجال السياسات والاستراتيجيات) بمقدار 0.792، وكانت قيمة "ف" (30.015) ومستوى الدلالة (0.000).

وذلك يعني أن المتغيرات مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (التميز في مجال السياسات والاستراتيجيات)، وترى الدارسة أن عملية تدريب وتحفيز الموظفين تقوم على رفع وزيادة قدراتهم ومهاراتهم ورفع أدائهم واستقطاب العناصر الأكثر كفاءة يسهم في زيادة فاعلية السياسات والاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة وذلك بسبب الخبرات التي تمتلكها المؤسسة، مما يسهم العنصر البشري في تفوق وفعالية وكفاءة الاستراتيجية والسياسات المؤسسية ويؤدي إلى تحقيق التميز لها.

5. فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثالثة: " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز في مجال الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)"

فقد تم قبول الفرضية بناءً على النتائج التي أظهرت أن خط الانحدار قيمة R هي (76.6%) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع هي 76.6% أي أنه كلما زاد مستوى المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بمقدار واحد صحيح اثر على المتغير التابع (التميز في مجال الموارد البشرية) بمقدار 0.766، وكانت قيمة ف (32.953) ومستوى الدلالة (0.000). وذلك يدل على أن المتغيرات مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (التميز في مجال الموارد البشرية).

وترى الدارسة أن تخطيط الموارد البشرية والتدريب والتحفيز للعنصر البشري يعمل على رفع كفاءة العنصر البشري وتطوير مهاراته وقدراته ويشجعه على التميز والتطور والابداع والابتكار وهو ما ينعكس على رصيد المؤسسة من امتلاكها لعناصر ذات كفاءة وأداء عالي ومتميز.

6. فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الرابعة: " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز في مجال الشراكة والموارد في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)"

قد تم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز في مجال الشراكة والموارد في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$). بناءً على النتائج التي أظهرت أن خط الانحدار قيمة R هي (70.8%) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع هي 70.8% أي أنه كلما زاد مستوى المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بمقدار واحد صحيح اثر على المتغير التابع (التميز في مجال الشراكة والموارد) بمقدار (0.708)، وكانت قيمة F (24.631) ومستوى الدلالة (0.000).

ويعني ذلك أن المتغيرات مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (التميز في مجال الشراكة والموارد)، وترى الدراسة أن تميز ممارسات إدارة الموارد البشرية بالنخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز يؤثر على التميز من حيث امتلاك المؤسسة لإدارة واعية لعلاقاتها الخارجية، وإدارة واعية للموارد المادية والمالية، والتجهيزات المختلفة المستخدمة، بالإضافة إلى تميز في إدارة التقنيات المستخدمة في إدارة المعلومات والمعرفة بطرق منظمة، ينعكس تلقائياً على تميز عمل المؤسسة ويحقق لها مستويات من التميز المؤسسي.

7. فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الخامسة: " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز في مجال العمليات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)."

فقد تم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز على التميز في مجال العمليات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$). بناءً على النتائج التي أظهرت أن خط الانحدار قيمة R هي (70.8%) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع هي (70.8%) أي أنه كلما زاد مستوى المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بمقدار واحد صحيح اثر على المتغير التابع (التميز في مجال العمليات) بمقدار

(0.708)، وكانت قيمة ف (24.631) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (التميز في مجال العمليات).

وترى الدراسة بأن تميز ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز يؤثر على التميز بتقنيات المؤسسة ونظم المعلومات ونظم الرقابة وضبط الجودة والثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة، وهو ما سيؤدي إلى تميز المؤسسة في مجال العمليات الذي يؤثر بدوره على التميز المؤسسي ككل.

8. فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية السادسة: " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين وظائف ادارة الموارد البشرية وبين التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

فقد تم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين وظائف ادارة الموارد البشرية وبين التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الأفراد عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، بناءً على النتائج التي أظهرت أن خط الانحدار قيمة R هي (82.7%) أي أن نسبة تفسير مجمل مجالات ادارة الموارد البشرية للتميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM تساوي (82.7%).

ويعني ذلك أنه كلما زاد مستوى المتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية) بمقدار واحد صحيح اثر على المتغير التابع (التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM) بمقدار 0.827، وكانت قيمة ف ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM).

وتى الدراسة ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية لها اهمية كبيرة تساهم في عملية التميز المؤسسي، حيث أنه كلما إزداد الإهتمام بالتخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتدريب والحوافز أدى ذلك إلى زيادة من مستوى التميز والأداء للمؤسسة وتحسين موقعها، حيث إن عملية تنشيط الموارد البشري ووضع إستراتيجيات فعالة لإستثماره، إضافة إلى إستقطاب الخبرات والمعارف ذات المهارة والكفاءة العالية، وتدريب المورد البشري الحالي بشكل يرفع من مهاراته وخبراته ومعرفته، وتحفيزه وتشجيعه المستمر يعمل على رفع الأداء وتحقيق الأهداف الموضوعة بمشاركة جميع الجهات، وتحسين وتطوير الخدمات التي يقدمها جهاز

الشرطة الفلسطينية بشكل يعزز من أدائه وفاعليته ويسهم في خلق قيمة مضافة لها تعمل على تحقيق تميزه المؤسسي.

9. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية السابعة: هل يختلف مستوى ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد العاملين حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية وعدد سنوات الخبرة؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

9.1 نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

في مستوى ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس. فقد تم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد على انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى المجال الخاص بالتخطيط للموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس وفق اختبار (Mann-Whitney) وكانت الفروق لصالح الاناث حيث ان رتبة الوسط الحسابي كانت = 26.62، في حين ان رتبة الوسط الحسابي للذكور كانت = 18.97. في حين انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في كل من مجالات الاستقطاب والتدريب والحوافز تعزى لمتغير الجنس، ترى الدراسة أن وجود فروق لصالح الاناث إلى مراعاة إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية عند تخطيطها لموارد واحتياجات الجهاز من الموارد البشرية النوع الإجتماعي والتنوع الجندي، كما أن عملية الاستقطاب والتدريب والحوافز غير مقتصرة على جنس دون آخر.

9.2 نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

في مستوى ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

فقد تم قبول الفرضية حيث أكدت النتائج على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى المجال الخاص بالتخطيط للموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وفق اختبار (Kruskal-Wallis)، وترى الدراسة ذلك إلى طبيعة الوظائف التي يحتاجها جهاز الشرطة الفلسطينية ويتم وضع المواصفات والوصف الوظيفي لكل وظيفة، حيث إن كل وظيفة تستلزم وجود مؤهل علمي معين وخبرات معينة ومختلفة عن الوظائف الأخرى.

9.3 نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

فقد تم قبول الفرضية حيث أكدت النتائج على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى المجال الخاص بالتخطيط للموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وفق اختبار (Kruskal-Wallis)، وترى الدارسة ذلك إلى الباحثة ذلك إلى أن طبيعة الوظائف التي يحتاجها جهاز الشرطة الفلسطينية تستلزم وجود المعرفة والخبرة في طبيعة العمل الذي يحتاجه الجهاز، وتختلف سنوات الخبرة على اختلاف طبيعة الوظائف والمهام المناطة لها.

9.4 نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

فقد تم قبول الفرضية حيث أكدت النتائج على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى المجال الخاص بالتخطيط للموارد البشرية تعزى لمتغير الرتبة العسكرية وفق اختبار (Kruskal-Wallis)، وترى الدارسة ذلك إلى أن طبيعة تخطيط احتياجات جهاز الشرطة الفلسطينية للوظائف التي تحتاجها مرتبط بالرتبة العسكرية فمثلاً تضع إدارة الموارد البشرية شروط شغل بما يتناسب مع المستوى الرتبة العسكرية، حيث ان وظيفة مدير العمليات، تستلزم رتبة عسكرية من رائد فما أعلى، أما رئيس الجهاز فتستلزم رتبة لواء وهكذا.

10. النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة: هل يختلف مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد العاملين حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية و عدد سنوات الخبرة؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

10.1 نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس.

فقد تم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد على انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى المجال الخاص بمستوى التمييز المؤسسي وفق معايير EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس وفق اختبار (Mann-Whitney)، وكانت الفروق لصالح الإناث، وترى الدراسة ذلك أن العاملين سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً فإنهم يسهمون في عملية التمييز المؤسسي، إلا أن الفروق الظاهرة لصالح الإناث فقد تعود لطبيعة العمل المكتبي الذي يشغله الإناث في جهاز الشرطة.

10.2 نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التمييز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

فقد تم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد على انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى المجال الخاص بمستوى التمييز المؤسسي وفق معايير EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وفق اختبار (Kruskal-Wallis)، وترى الدراسة ذلك إلى أن التمييز المؤسسي وفق معايير EFQM غير محصور على مؤهل علمي دون غيره، حيث إن جميع العناصر البشرية العاملين ضمن منظومة واحدة يتشاركون من خلال وظائفهم وأدوارهم ويسهمون في عملية التمييز المؤسسي، كل ضمن قدراته وامكانياته وخبراته العلمية والعملية التي يمتلكها.

10.3 نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التمييز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

فقد تم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد على انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى المجال الخاص بمستوى التمييز المؤسسي وفق معايير EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة العسكرية وفق اختبار (Kruskal-Wallis)، وترى الدراسة ذلك إلى أن التمييز المؤسسي وفق معايير EFQM غير محصور على رتبة عسكرية دون غيرها، حيث إن جميع العناصر البشرية

سواء أكانت الرتبة العسكرية (عريف، رائد، مساعد، ملازم أول، ملازم، نقيب، جندي، مقدم)، يسهمون في تحقيق التميز المؤسسي.

10.4 نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة عدد سنوات الخبرة.

فقد قبول الفرضية وفق نتائج اختبار (Kruskal-Wallis)، التي تؤكد على انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM على مستوى التميز في السياسات والاستراتيجيات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير عدد سنوات الخبرة وكانت الفروق للافراد الذين تقل خبرتهم عن 3 سنوات، كما ويتبين انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التميز المؤسسي وفق معايير نموذج EFQM في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر الافراد حسب متغير عدد سنوات الخبرة لكل من مجالات التميز في (القيادة، الموارد البشرية، الشراكة والموارد والعمليات).

وترى الدارسة ذلك إلى أن سنوات الخبرة تشكل تأثيراً كبيراً على مجالات التميز، بسبب تراكم المعرفة والخبرات والمهارات اللازمة لادارة العمل، الا أن أصحاب الخبرة أقل من 3 سنوات قد يمتلكون مهارات ابداعية أعلى في عملية رسم السياسات والاستراتيجيات، وكمحاوله منهم لاستخراج أفضل ما لديهم من أجل إثبات أنفسهم، كما أنهم الفئة التي قد تكون أصغر عمراً والتي تعرف بالانفتاح ومواكبة التكنولوجيا والإتيان بكل ما هو جديد.

2.5 التوصيات

من أجل تعزيز وتفعيل ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية والوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي، فإنه لا بد من العمل على تعزيز العمل على الإستقطاب الأمثل للموارد الأكثر كفاءة، والتدريب والتحفيز الفعال للموارد البشرية الموجودة لدى جهاز الشرطة الفلسطينية، والتخطيط للموارد البشرية بطرق ومنهجيات علمية واضحة وأكثر فاعلية، بالإضافة إلى تعزيز القيادة والعمليات، والسياسات والاستراتيجية، والشراكة والموارد، الأمر الذي يؤدي إلى الرفع من أداء العاملين في الجهاز ورفع جودة الخدمات التي يقدمها جهاز الشرطة الفلسطينية، ويحقق له قيمة مضافة، وفي ضوء تحليل نتائج الدراسة فإن الباحثة تقترح مجموعة من التوصيات لصانعي القرار في جهاز الشرطة الفلسطينية.

- 1- تخطيط الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من خلال العمل على وضع آليات لاستطلاع آراء الموارد البشرية وجمع المعلومات من الموظفين في جهاز الشرطة الفلسطينية حول خطط العمل عن طريق استطلاعات الرأي والاستبيانات من أجل التحسينات المستمرة في الجهاز وبالشكل الذي يدعم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.
- 2- تطبيق خطط للموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية تتسم بالإبتكار وتسهم في تطوير أداء الموارد البشرية.
- 3- العمل على إستقطاب موارد بشرية من أصحاب الخبرة والكفاءة والأداء المرتفع من خلال وضع الخطط الاستراتيجية المحددة للإحتياجات في جهاز الشرطة الفلسطينية.
- 4- تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ البرامج التدريبية التي تؤدي لتطوير أداء الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية.
- 5- العمل على إعداد نظام حوافز يشجع العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتتناسب مع أدائهم وتقييمهم.
- 6- ضرورة إهتمام القيادة في جهاز الشرطة الفلسطينية بتدعيم ثقافة التميز لدى العاملين في الجهاز.
- 7- زيادة إهتمام القيادة في جهاز الشرطة الفلسطينية بتجديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالأداء في الجهاز.

8- العمل على شرح وتوضيح وتعميم استراتيجية الجهاز لجميع العاملين بشكل يسهم في رفع أدائهم، وتوضيح الأنظمة واللوائح القانونية للعناصر الشرطية بشكل يعرفهم بحقوقهم وواجباتهم بما يخدم عملية التميز المؤسسي للجهاز.

9- العمل على مشاركة العاملين في وضع ورسم الخطط الاستراتيجية السنوية لجهاز الشرطة الفلسطينية.

مراجع الدراسة:

اولاً المصادر العربية:

الكتب

1. أبو شيخة، نادر، (2000)، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
2. أحمد، ماهر، (2010)، نظم الأجور والتعويضات: دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر.
3. الدوري، زكريا، (2012)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. السالم، مؤيد، صالح، عادل، (2014)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
5. السالم، مؤيد، وصالح، عادل (2006): ادارة الموارد البشرية- مدحل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. السلمي، علي، (2011)، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
7. السلمي، علي، (2010)، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
8. الطائي، يوسف وآخرون، (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. العزاوي، نجم، جواد، عباس، (2010)، تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. القريوتي، محمد، (2012)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
11. المدهون، محمد، (2005)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إبداع للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.

12. المغربي، عبد الحميد، (2012)، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
13. الناشر، محمد، (2006)، إدارة الأفراد، الطبعة الرابعة، دار القلم، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
14. الهيتي، خالد، (2010)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. باشيون، لحسن، البرداوي، نزار، عشوني، محمد، (2012)، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. برنوطي، سعاد، (2004)، ادارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
17. بلوط، حسن، (2010)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
18. جرينبرج، جورج (2005)، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة د.رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
19. حسن، راوية، (2002)، مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
20. حسن، عبد العزيز، (2009)، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
21. حنفي، علي، (2007)، إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.
22. دره، ابراهيم (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات- الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
23. درويش، محمود، (2017)، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، النسخة الأولى.
24. رشيد، فارس، (2001)، إدارة الموارد البشرية- الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكات، الرياض، السعودية.

25. رشيد، محمد، (2001)، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
26. زويلف، مهدي، (2008)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن.
27. سلطان، محمد، (2003)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر.
28. سميث، جين، (2002)، تحفيز الأفراد، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
29. صالح، محمد، (2004)، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، عمان، الأردن.
30. عباس، سعيد، (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
31. عبد الباقي، صلاح، (2004)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
32. عبد الوهاب، سمير. البرادعي، ليلي، (2006)، ادارة الموارد البشرية، مركز دراسات واستشارات الادارة العامة، القاهرة، مصر.
33. عقيلي، علي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
34. ماهر، أحمد، (2015)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
35. نجيب، مصطفى، (2005)، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار الشروق للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
36. نصرالله، حنا، (2002)، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المراجع العربية

1. الأيوبي، منصور، (2015)، بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية.
2. الحنيطي، آيات، (2014)، وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
3. الخطيب، سائد، (2017)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الطاقم العامل في مستشفى الأوغستا فكتورياالمطعم-القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
4. الدالة، سعود، (2003)، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
5. السحيمات، ياسين، (2002)، فاعلية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة والقطاع الخاص في الأردن: دراسة حالة بعض الإدارات في محافظة الكرك للفترة من 1900-2000، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
6. براهيم، حاج عمر، (2016)، دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمثليي- ولاية غرداية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
7. بني حمد، علي. (2015): "المرونة الإستراتيجية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي: الدور الوسيط للذكاء التنافسي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
8. حجازي، نهال، (2016)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
9. حرز الله، مجدي، (2018)، علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

10. حسن، عبد المحسن، (2010)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المجلات والدوريات والمؤتمرات والندوات

1. الداغستاني، محمد، (2013)، مفهوم التميز المؤسسي وإدارة التغيير المؤسسي، ورقة بحثية في منتدى الإدارة والأعمال الخامس، جدة، السعودية.

2. الغريب، رويدة، والصريرة، أكرم، (2010)، أثر وظائف ادارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة، مجلة الأردن لإدارة الأعمال، الملف (6)، العدد (4).

3. اللوح، نبيل، وأبو حجير، طارق، (2018)، القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني: كلية فلسطين التقنية نموذجاً، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني بعنوان الإستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني، فلسطين.

4. هاجرة، غانم، (2017)، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

5. الحساني، أمل، مجلة الجودة الصحية، ادارة التميز، 2015، www.m-quality.net، تاريخ

الزيارة 29-9-2019، 7:40pm

المصادر الأجنبية

1. Abu Naser, Samy, Al Shobaki, Mazen, (2017), Organization Excellence and The Extent of it's clarity in the Palestine Universities from the perspective of academic staff, ITEE Journal, Vol. (6), Iss (2).
2. Grote,D., (2002),"The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide For Managers", United States Of America, pages 50-55
3. ASGAR, Mahsa, (2015), Role of Human Resource Strategy in Organizational Excellence, MSc un published, Tehran University, Tehran, Iran.

4. Loic CARDIN et autres, (1997), *gestion de ressources humaines*, 1^{er} Edition DUNOD, P86
5. Mwamiki, Rose, Gathenya, Jane, (2015), *Role of Human Resource Management Functions on Organizational performance with referen to Kenya Power & lighting Company- Nairobi West Region*, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. (5). No. (4).
6. Peters, T., Waterman, R., (2004), *“In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies”*, Harper Business Essentials, New York, NY

الملاحق

ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين الذين حكموا أداة الدراسة:

الوظيفة	مكان العمل	اسم المحكم	الرقم
أستاذ مساعد	جامعة القدس	د. سعدي الكرنز	1.
أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة	د. شبلي السويطي	2.
أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة	د. عطية مصحح	3.
استاذ مشارك	جامعة القدس	د. ابراهيم عوض	4.
أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة	د. عودة مشاركة	5.
عقيد	جهاز الشرطة الفلسطينية	أ. جهاد نعيرات	6.
عميد	جهاز الشرطة الفلسطينية	أ. اياد شتية	7.
رائد	جهاز الشرطة الفلسطينية	أ. أحمد جبر	8.

ملحق (2): الإستبانة



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

الأخ الفاضل /الأخت الفاضلة

تحية واحتراما،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي وفق معايير نموذج المؤسسة الأوروبية: دراسة حالة الشرطة الفلسطينية) وذلك للحصول على درجة الماجستير من برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية للدراسات العليا جامعة القدس. راجيا التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بعد قراءة موضوعية ومثانية لكل فقرة من الفقرات وضع اشارة (✓) في الخانة التي تتوافق مع رأيكم الشخصي وتحت درجة موافقتكم، علما بأن اجابتم ستكون موضع تقدير، وستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي، حيث ان استكمال الاجابة على كافة فقرات الاستبانة، والدقة في الاجابة سينعكسان على صحة النتائج التي ستتوصل اليها الدراسة.

شاكرا حسن التعاون والاهتمام

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الدارسة /ألاء ياسين

المحور الأول: المعلومات العامة

ارجو التكرم بوضع اشارة (√) في الخانة المناسبة:

الجنس: ذكر انثى

المؤهل العلمي: دبلوم فأقل بكالوريوس دراسات عليا

الرتبة العسكرية:

سنوات الخبرة: 3 سنوات فأقل أكثر من 3 سنوات إلى 6 سنوات
أكثر من 6 سنوات إلى 9 سنوات أكثر من 9 سنوات

الجزء الثاني: عناصر واقع أدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوربي للتميز في مركز الشرطة الفلسطينية وسبل تطويره.

فيما يلي مجموعة من الفقرات صممت لقياس مدى تحقق كل فقرة وأمام كل فقرة 5 درجات للإجابة يرجى وضع أشاره (√) أمام درجة الاجابة التي تتوافق مع رأيك على أن يتم اختيار اجابة واحدة فقط:

المحور الاول:ادارة الموارد البشرية

المجال الاول: التخطيط للمورد البشري: هو النشاط الذي يستهدف العنصر البشري بشكل خاص، ويسعى إلى تحديد الأهداف التي تستثمر هذا العنصر بالشكل الأمثل، ويحدد السبل الكفيلة بتحقيق ذلك، في ظل دراسة الظروف الداخلية، وفهم العوامل الخارجية المؤثرة في العمل.

الرقم	العبارة	مدى الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق وبشدة
1	تستخدم إدارة الموارد البشرية في الجهاز مناهج.				
2	يستخدم الجهاز أساليب علمية تحدد من خلالها الاحتياجات الحالية والمستقبلية من المورد البشري.				
3	يمتلك الجهاز خطط استراتيجية متكاملة.				
4	يعمل الجهاز على جمع المعلومات من الموظفين حول خطط العمل عن طريق الاستبانات.				
5	يلتزم الجهاز بتطبيق منهجية علمية تخطط المسار الوظيفي للمورد البشري.				
6	يعمل الجهاز على تطبيق خطط تعطي مجالاً للإبداع والتطوير للمورد البشري.				
7	يعمل الجهاز على تطبيق خطط تتسم بالابتكار في عمل المورد البشري.				
8	يهتم الجهاز باختيار وتوظيف مورد بشري يتمتع بالكفاءة الملائمة للعمل.				
9	يمتلك الجهاز أنظمة وسياسات عمل متكاملة تعرف العاملين بحقوقهم وواجباتهم.				
10	تعمل أدارة الموارد البشرية من خلال خطط عمل مبنية على الخطة الاستراتيجية.				

المجال الثاني: الاستقطاب: هو النشاط الذي يقوم على ايجاد اكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اخيار الأفضل لشغل وظائف المؤسسة.

الرقم	العبرة	مدى الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق وبشدة
1	يستقطب الجهاز الافراد الذين يتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية في مجالات العمل المختلفة.					
2	تتشكل لجنة الاستقطاب في الجهاز من الافراد أصحاب الكفاءة القادرين على إلتماس حاجة المؤسسة للمورد البشري.					
3	يعمل الجهاز على جمع المعلومات عن المتقدمين من مصادر مختلفة.					
4	يهتم الجهاز باستقطاب العاملين اصحاب الخبرة والخدمة الطويلة.					
5	يتم توضيح شروط التوظيف بشكل جيد من أجل جلب المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة في الجهاز .					
6	يضع الجهاز خطط استراتيجية محددة تقوم على جذب اصحاب الخبرة للعمل في المؤسسة.					

المجال الثالث: التدريب: هو الجهود الادارية أو التنظيمية التي تهدف الى تحسين قدرة الانسان على أداء عمل معين

الرقم	العبرة	مدى الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق وبشدة
1	يضع الجهاز برامج تدريبية تهدف إلى رفع أداء العاملين في الوظيفة الحالية.					
2	تعزز البرامج التدريبية في الجهاز من رفع أداء العاملين.					
3	يتم تحديد البرامج التدريبية في الجهاز بناء على الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية .					
4	تعمل البرامج التدريبية في الجهاز على تطوير الابداع والتميز .					
5	يسعى الجهاز الى اشراك العاملين بشكل مستمر في دورات تدريبية عملية.					
6	يخصص الجهاز ميزانية كافية لتنفيذ البرامج التدريبية .					
7	يعتبر الجهاز البرامج التدريبية أداة استثمارية في المورد البشري يعمل على رفع الانتاجية.					
8	يشارك الجهاز العاملين في عملية تحديد البرامج التدريبية من خلال احتياجاتهم.					
9	ينفذ البرامج التدريبية في الجهاز جهات مختصة ذات خبرة في مجال التدريب.					

المجال الرابع: الحوافز: مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي تثير رغبات الأفراد وتقوم سلوكياتها وتجذبهم لأداء الأعمال المشروعة بكفاءة وفاعلية.

الرقم	العبارة	مدى الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	متأكد	غير موافق	غير موافق وبشدة
1	يشجع الجهاز العاملين على تميز أعمالهم من خلال مكافأة انجازاتهم.					
2	يعمل الجهاز على مكافأة العاملين المبدعين في عملهم.					
3	يمتلك الجهاز نظام للحوافز المعنوية والمادية.					
4	يشارك العاملين العاملين في عملية اتخاذ القرارات.					
5	يحصل العاملين في الجهاز على مكافأة تناسب تقييمهم.					
6	يوجد في الجهاز نظام علاوات للزوجة والاولاد.					

المحور الثاني : عناصر منهجيات نموذج التميز الأوروبي

فيما يلي مجموعة من الفقرات صممت لقياس مدى تحقق كل فقرة وأمام كل فقرة 5 درجات للإجابة يرجى وضع

أشاره (√) أمام درجة الاجابة التي تتوافق مع رأيك على أن يتم اختيار اجابة واحدة فقط:

المجال الاول: القيادة: هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة.

الرقم	العبارة	مدى الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	متأكد	غير موافق	غير موافق وبشدة
1	تعمل قيادة الموارد البشرية في الجهاز على تطوير الرؤية والرسالة والقيم والأهداف بشكل مستمر بما يساهم في التميز.					
2	تعمل القيادة بأفضل صورة لتطوير الثقافة المؤسسية الداعمة للتميز في الجهاز.					
3	تسعى قيادة الموارد البشرية في الجهاز على خلق بيئة محفزة على الإبداع.					
4	تشارك القيادة في وضع أنظمة العمل "الهيكل التنظيمي، الخطة الاستراتيجية، أنظمة قياس الاداء العملي" للجهاز.					
5	تأخذ القيادة منهجية واضحة للتحسين وتطوير النظام الإداري في الجهاز.					
6	تدعم القيادة في الجهاز ثقافة التميز لدى العاملين.					
7	تقوم القيادة بتجديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالأداء المؤسسي في الجهاز.					

المجال الثاني: السياسات والاستراتيجية: هي الأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول.

الرقم	العبارة	مدى الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق وبشدة
1	تبنى استراتيجية الجهاز على معرفة واضحة لاحتياجات أصحاب المصالح المختلفة (المجتمع، المتعاملين، شركاء).					
2	تركز استراتيجية الجهاز على بيانات موثقة مأخوذة من الأداء الداخلي "تقارير مؤشرات الأداء الداخلي وتقارير التقييم الذاتي".					
3	يعمل الجهاز على مراجعة مستمرة لاستراتيجيتها لضمان فاعليتها.					
4	يقوم الجهاز بعملية تحديث مستمر لاستراتيجية المؤسسة وفقا للمتغيرات المحتملة.					
5	تشرح استراتيجية المؤسسة للجميع العاملين للاستفادة من اقتراحاتهم					
6	يتم تعميم استراتيجية الجهاز على جميع العاملين.					
7	يتم وضع خطة واضحة في الجهاز لمتابعة العمل في انجاز بنود الخطة الاستراتيجية.					

المجال الثالث: الموارد البشرية: هي مجموعة من العمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النواحي التي تتعلق بالأفراد، من أجل المحافظة عليهم وتنميتهم وتوعيتهم وتعويضهم من غير الحاجة إلى أي إدارة متخصصة.

الرقم	العبارة	مدى الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق وبشدة
1	يشارك العاملون في الجهاز بوضع الخطة الاستراتيجية السنوية.					
2	تتفق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية مع استراتيجية الجهاز.					
3	توجد باستراتيجية الجهاز خطة لمعرفة احتياجاتها من الموارد البشرية في المستقبل.					
4	لدى العاملين في الجهاز معرفة بتفاصيل الخطة الاستراتيجية والتي تشمل "الرؤية، والرسالة والأهداف".					
5	توجد خطة تدريبية لتطوير الموارد البشرية في الجهاز وفقا لاحتياجاتهم التدريبية " تطوير القدرات، المهارات، المعارف".					
6	توجد طريقة فعالة للتواصل ما بين الموارد البشرية والكادر البشري في الجهاز					

					على جميع المستويات .
					7 يتم وضع الية لاستطلاع آراء الموارد البشرية لوضع التحسينات التي تدعم احتياجاتهم في الجهاز .
					8 تعمل المؤسسة على الحرص على سلامة العاملين في الموارد البشرية من خلال توفير بيئة عمل ملائمة
					9 هناك انظمة تحفيزية للموارد البشرية في الجهاز .

المجال الرابع: الشراكة والموارد: دعم ومساندة جهود التطوير المؤسسي للمؤسسة وشركائها

الرقم	العبارة	مدى الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق وبشدة
1	يختار الجهاز الشركاء الرئيسيين بما يتلائم مع استراتيجية الجهاز .				
2	يدير الجهاز علاقاته مع الشركاء وفقا لاستراتيجية متفق عليها.				
3	يكون التعاون ما بين الجهاز والشركاء على اساس المنفعة المتبادلة.				
4	يعمل الجهاز على ادارة ممتلكاتها لضمان استدامتها.				
5	يعمل الجهاز على ادارة الموارد التقنية لأفضل صورة لضمان فاعليتها.				
6	يعتمد الجهاز اسلوب ذو فعالية لأداره معلوماتها تضمن الاستفادة منها بأفضل صورة .				
7	توجد طريقة واضحة للتطوير وتحسين العلاقات مع الشركاء "مثل تطوير الخدمات، تحسين العمل".				

المجال الخامس: العمليات: هي الممارسات التي تخلق أعلى مستوى من الكفاءة الممكنة داخل المؤسسة

الرقم	العبارة	مدى الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق وبشدة
1	تصمم العمليات وفق منهجية معينة لتحقيق استراتيجية الجهاز .				
2	تصمم العمليات وفقا لأحتياجات أصحاب المصالح.				
3	يتم تصميم ادارة العمليات وفقا للمواصفات قياسية عالمية.				
4	تكون علاقات المؤسسة مع المتعاملين على الشفافية.				
5	توجد طريقة واضحة لمعرفة آراء المتعاملين بهدف إجراء التحسينات اللازمة.				
6	استخدام اساليب ابداعية لتحسين العمليات مع اصحاب المصالح.				
7	هناك اداة منهجية لقياس أداء العمليات وفق مؤشرات معيارية .				

ملحق (3): معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

مجموع العبارات	الارتباط	المجال الأول: التخطيط للمورد البشري	1
.587**	Pearson معامل الارتباط	تستخدم إدارة الموارد البشرية في الجهاز مناهج علمية واضحة	1
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.745**	Pearson معامل الارتباط	يستخدم الجهاز أساليب علمية تحدد من خلالها الاحتياجات الحالية والمستقبلية من المورد البشري	2
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.776**	Pearson معامل الارتباط	يمتلك الجهاز خطط استراتيجية متكاملة	3
.000	Sig. (2-tailed)		
39	حجم العينة		
.740**	Pearson معامل الارتباط	يعمل الجهاز على جمع المعلومات من الموظفين حول خطط العمل عن طريق الاستبانة	4
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.775**	Pearson معامل الارتباط	يلتزم الجهاز بتطبيق منهجية علمية تخطط المسار الوظيفي للمورد البشري	5
.000	Sig. (2-tailed)		
39	حجم العينة		
.830**	Pearson معامل الارتباط	يعمل الجهاز على تطبيق خطط تعطي مجالاً للإبداع والتطوير للمورد البشري	6
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.833**	Pearson معامل الارتباط	يعمل الجهاز على تطبيق خطط تتسم بالابتكار في عمل المورد البشري	7
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.746**	Pearson معامل الارتباط	يهتم الجهاز باختيار وتوظيف مورد بشري يتمتع بالكفاءة الملائمة للعمل	8
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.829**	Pearson معامل الارتباط	يمتلك الجهاز أنظمة وسياسات عمل متكاملة تعرف العاملين بحقوقهم وواجباتهم	9
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.701**	Pearson معامل الارتباط	تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال خطط عمل مبنية على الخطة الاستراتيجية	10
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		

مجموع العبارات	الارتباط	المجال الثاني: الاستقطاب	2
.644**	Pearson معامل الارتباط	يستقطب الجهاز الافراد الذين يتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية في مجالات العمل المختلفة	1
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.833**	Pearson معامل الارتباط	تتشكل لجنة الاستقطاب في الجهاز من الافراد أصحاب الكفاءة القادرين على إلتماس حاجة المؤسسة للمورد البشري	2
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.613**	Pearson معامل الارتباط	يعمل الجهاز على جمع المعلومات عن المتقدمين من مصادر مختلفة	3
.000	Sig. (2-tailed)		
39	حجم العينة		
.788**	Pearson معامل الارتباط	يهتم الجهاز باستقطاب العاملين اصحاب الخبرة والخدمة الطويلة	4
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.711**	Pearson معامل الارتباط	يتم توضيح شروط التوظيف بشكل جيد من أجل جلب المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة في الجهاز	5
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.711**	Pearson معامل الارتباط	يضع الجهاز خطط استراتيجية محددة تقوم على جذب اصحاب الخبرة للعمل في المؤسسة	6
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		

مجموع العبارات	الارتباط	المجال الثالث: التدريب	3
.705**	Pearson معامل الارتباط	يضع الجهاز برامج تدريبية تهدف إلى رفع أداء العاملين في الوظيفة الحالي	1
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.881**	Pearson معامل الارتباط	تعزز البرامج التدريبية في الجهاز من رفع أداء العاملين	2
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.740**	Pearson معامل الارتباط	يتم تحديد البرامج التدريبية في الجهاز بناء على الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية	3
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.854**	Pearson معامل الارتباط	تعمل البرامج التدريبية في الجهاز على تطوير الابداع والتميز	4
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.709**	Pearson معامل الارتباط	يسعى الجهاز الى اشراك العاملين بشكل مستمر في دورات تدريبية عملية	5
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.831**	Pearson معامل الارتباط	يخصص الجهاز ميزانية كافية لتنفيذ البرامج التدريبية	6
.000	Sig. (2-tailed)		
38	حجم العينة		
.866**	Pearson معامل الارتباط	يعتبر الجهاز البرامج التدريبية أداة استثمارية في المورد البشري	7

.000	Sig. (2-tailed)	يعمل على رفع الانتاجية	
40	حجم العينة		
.728**	Pearson معامل الارتباط	يشارك الجهاز العاملين في عملية تحديد البرامج التدريبية من خلال احتياجاتهم	8
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة	ينفذ البرامج التدريبية في الجهاز جهات مختصة ذات خبرة في مجال التدريب	9
.761**	Pearson معامل الارتباط		
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		

مجموع العبارات	الارتباط	المجال الرابع: الحوافز	4
.870**	Pearson معامل الارتباط	يشجع الجهاز العاملين على تميز أعمالهم من خلال مكافأة انجازاتهم	1
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.838**	Pearson معامل الارتباط	يعمل الجهاز على مكافأة العاملين المبدعين في عملهم	2
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.831**	Pearson معامل الارتباط	يمتلك الجهاز نظام للحوافز المعنوية والمادية	3
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.813**	Pearson معامل الارتباط	يشارك العاملين العاملين في عملية اتخاذ القرارات	4
.000	Sig. (2-tailed)		
39	حجم العينة		
.885**	Pearson معامل الارتباط	يحصل العاملين في الجهاز على مكافأة تناسب تقييمهم	5
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.358*	Pearson معامل الارتباط	يوجد في الجهاز نظام علاوات للزوجة والاولاد	6
.023	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		

المحور الثاني : عناصر منهجيات نموذج التميز الأوروبي

مجموع العبارات	الارتباط	المجال الاول: القيادة	5
.791**	Pearson معامل الارتباط	تعمل قيادة الموارد البشرية في الجهاز على تطوير الرؤية والرسالة والقيم والأهداف بشكل مستمر بما يساهم في التميز	1
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.832**	Pearson معامل الارتباط	تعمل القيادة بأفضل صورة لتطوير الثقافة المؤسسية الداعمة للتميز في الجهاز	2
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.838**	Pearson معامل الارتباط	تسعى قيادة الموارد البشرية في الجهاز على خلق بيئة محفزة على الابداع	3
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		

.815**	Pearson معامل الارتباط	تشارك القيادة في وضع أنظمة العمل " الهيكل التنظيمي، الخطة الاستراتيجية، أنظمة قياس الاداء العملي للجهاز	4
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.853**	Pearson معامل الارتباط	تأخذ القيادة منهجية واضحة للتحسين وتطوير النظام الإداري في الجهاز	5
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.910**	Pearson معامل الارتباط	تدعم القيادة في الجهاز ثقافة التميز لدى العاملين	6
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.852**	Pearson معامل الارتباط	تقوم القيادة بتجديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالأداء المؤسسي في الجهاز	7
.000	Sig. (2-tailed)		
39	حجم العينة		

مجموع العبارات	الارتباط	المجال الثاني: السياسات والاستراتيجية	6
.679**	Pearson معامل الارتباط	تبنى استراتيجية الجهاز على معرفة واضحة لاحتياجات أصحاب المصالح المختلفة) المجتمع، المتعاملين، شركاء)	1
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.822**	Pearson معامل الارتباط	تركز استراتيجية الجهاز على بيانات موثقة مأخوذة من الأداء الداخلي" تقارير مؤشرات الأداء الداخلي وتقارير التقييم الذاتي	2
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.891**	Pearson معامل الارتباط	يعمل الجهاز على مراجعة مستمرة لاستراتيجيتها لضمان فاعليتها	3
.000	Sig. (2-tailed)		
39	حجم العينة		
.871**	Pearson معامل الارتباط	يقوم الجهاز بعملية تحديث مستمر لاستراتيجية المؤسسة وفقا للمتغيرات المحتملة	4
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.859**	Pearson معامل الارتباط	تشرح استراتيجية المؤسسة للجميع العاملين للاستفادة من اقتراحاتهم	5
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.853**	Pearson معامل الارتباط	يتم تعميم استراتيجية الجهاز على جميع العاملين	6
.000	Sig. (2-tailed)		
39	حجم العينة		
.793**	Pearson معامل الارتباط	يتم وضع خطة واضحة في الجهاز لمتابعة العمل في انجاز بنود الخطة الاستراتيجية	7
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		

مجموع العبارات	الارتباط	المجال الثالث: الموارد البشرية	7
.787**	Pearson معامل الارتباط	يشارك العاملین في الجهاز بوضع الخطة الاستراتيجية السنوية	1
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.842**	Pearson معامل الارتباط	تنفق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية مع استراتيجية الجهاز	2
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.846**	Pearson معامل الارتباط	توجد باستراتيجية الجهاز خطة لمعرفة احتياجاتها من الموارد البشرية في المستقبل	3
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.789**	Pearson معامل الارتباط	لدى العاملين في الجهاز معرفة بتفاصيل الخطة الاستراتيجية والتي تشمل " الرؤية، والرؤية والاهداف"	4
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.779**	Pearson معامل الارتباط	توجد خطة تدريبية لتطوير الموارد البشرية في الجهاز وفقا لاحتياجاتهم التدريبية " تطوير القدرات، المهارات، المعارف"	5
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.848**	Pearson معامل الارتباط	توجد طريقة فعالة للتواصل ما بين الموارد البشرية والكادر البشري في الجهاز على جميع المستويات	6
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.862**	Pearson معامل الارتباط	يتم وضع الية لاستطلاع آراء الموارد البشرية لوضع التحسينات التي تدعم احتياجاتهم في الجهاز	7
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.764**	Pearson معامل الارتباط	تعمل المؤسسة على الحرص على سلامة العاملين في الموارد البشرية من خلال توفير بيئة عمل ملائمة	8
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.764**	Pearson معامل الارتباط	هناك انظمة تحفيزية للموارد البشرية في الجهاز	9
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		

مجموع العبارات	الارتباط	المجال الرابع: الشراكة والموارد	8
.793**	Pearson معامل الارتباط	يختار الجهاز الشركاء الرئيسيين بما يتلائم مع استراتيجية الجهاز	1
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.806**	Pearson معامل الارتباط	يدير الجهاز علاقاته مع الشركاء وفقا لاستراتيجية منفق عليها	2
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.812**	Pearson معامل الارتباط	يكون التعاون ما بين الجهاز والشركاء على اساس المنفعة المتبادلة	3
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.800**	Pearson معامل الارتباط	يعمل الجهاز على ادارة ممتلكاتها لضمان استدامتها	4
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		

.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.839**	Pearson معامل الارتباط	يعمل الجهاز على ادارة الموارد التقنية لأفضل صورة لضمان	5
.000	Sig. (2-tailed)	فاعليتها	
40	حجم العينة		
.887**	Pearson معامل الارتباط	يعتمد الجهاز اسلوب ذو فعالية لأداره معلوماتها تضمن الاستفادة	6
.000	Sig. (2-tailed)	منها بأفضل صورة	
40	حجم العينة		
.858**	Pearson معامل الارتباط	توجد طريقة واضحة للتطوير وتحسين العلاقات مع الشركاء	7
.000	Sig. (2-tailed)	"مثل تطوير الخدمات، تحسين العمل"	
40	حجم العينة		

مجموع العبارات	الارتباط	المجال الخامس: العمليات	9
.847**	Pearson معامل الارتباط	تصمم العمليات وفق منهجية معينة لتحقيق استراتيجيه الجهاز	1
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.842**	Pearson معامل الارتباط	تصمم العمليات وفقا لأحتياجات أصحاب المصالح	2
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.853**	Pearson معامل الارتباط	يتم تصميم ادارة العمليات وفقا للمواصفات قياسية عالمية	3
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.837**	Pearson معامل الارتباط	تكون علاقات المؤسسة مع المتعاملين على الشفافية	4
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.889**	Pearson معامل الارتباط	توجد طريقة واضحة لمعرفة اراء المتعاملين بهدف إجراء	5
.000	Sig. (2-tailed)	التحسينات اللازمة	
40	حجم العينة		
.881**	Pearson معامل الارتباط	استخدام اساليب ابداعية لتحسين العمليات مع اصحاب المصالح	6
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		
.893**	Pearson معامل الارتباط	هناك اداة منهجية لقياس أداء العمليات وفق مؤشرات معيارية	7
.000	Sig. (2-tailed)		
40	حجم العينة		