



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بين
المعيقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية في
محافظة الخليل وبيت لحم

معاذ جمال جميل نجار

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1433هـ / 2012 م

واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بين
المعيقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية في
محافظة الخليل وبيت لحم

إعداد:

معاذ جمال جميل نجار

بكالوريوس اقتصاد من جامعة النجاح الوطنية- فلسطين

المشرف: د. سمير أبو زنيد

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

1433هـ / 2012 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بين المعايير ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية في محافظتي الخليل وبيت لحم

اسم الطالب : معاذ جمال جميل نجار

الرقم الجامعي : 1010793

المشرف: د. سمير أبو زنيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 14-07-2012 من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. سمير أبو زنيد
التوقيع:.....
2. ممتحناً داخلياً: د. جمال حلاوة
التوقيع:.....
3. ممتحناً خارجياً: د. نايف جراد
التوقيع:.....

القدس - فلسطين

1433 هـ / 2012 م

إهداء

إلى والدتي العزيزة حفظها الله وألبسها ثوب الصحة والعافية

إلى روح والدي المرحوم

إلى زوجتي الغالية لما قدمته من مساعدة ودعم وتشجيع

إلى أبنائي الأعزاء

إلى أخوتي وأخواتي

إليهم جميعا أهدى هذا الجهد المتواضع

معاذ جمال جميل نجار

إقرار

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

التوقيع:.....

معاذ جمال جميل نجار

التاريخ:.....

شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا ونبينا وشفيعنا محمد رسول الله وعلى آله وصحبه أجمعين.

من لا يشكر الناس، لا يشكر الله ،،،،، ومن هنا أتقدم بالشكر الجزيل لكل من كان له نصيب في تشجيعي على إعداد هذه الرسالة والوقوف إلى جانبي في كل خطوة من خطوات إعدادها منذ أن كانت فكرة إلى أن تبلورت بهذا الشكل.

بداية أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور زياد قنّام الذي لم يدّخر جهداً في سبيل دعم المسيرة العلمية، داعياً الله عز وجل له بدوام التقدم والنجاح .

كما أتقدم بعظيم الشكر ووافر الامتنان إلى المشرف على هذا البحث الدكتور سمير أبو زنيد رئيس جامعة الخليل الذي أمدني برعايته وعلمه وتوجيهاته التي كانت لها الأثر الكبير فيما توصلت إليه من نتائج وما ترتب عليها من تحقيق أهداف هذا البحث.

وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستمارة الخاص بالدراسة برغم ما لديهم من مشاغل وارتباطات.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام الذين تفضلوا بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة. كما أتقدم بالشكر إلى أساتذتي في معهد التنمية لما بذلوه من جهد في إكمال متطلبات دراستي، فجزاهم الله كل خير.

كل الشكر لهيئة الإمداد والتجهيز - الأمن العام وأخص بالذكر سيادة اللواء خليل الجمل الذي تفضل بالموافقة وكان المشجع الأول لدراسة الماجستير. وأخيراً أتقدم بالشكر والعرافان للأخوة وساء الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبت لحم على تعاونهم بكل صدق وإخلاص.

معاذ جمال جميل نجار

التعريفات

- وظائف إدارة الموارد البشرية : تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية: تصميم وتحليل وتوصيف العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، واختيار وتعيين الموارد البشرية، تدريب وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الوظائف، وتقييم أداء الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية، وإدارة بيئة العمل، وإدارة النظام التأديبي، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعارف عليه لإدارة الموارد من حفظ معلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينه، ومتابعة دوام الموظفين وإجازاتهم وصرف مرتباتهم (الباقي، 2000).
- إدارة الموارد البشرية : الجهة التي تقوم بإعداد السياسات والإجراءات التي يتم من خلالها توفير القوى العاملة البشرية للمنظمة وتطويرها في سبيل تحقيق خطتها واستراتيجيتها (العنبي، 2010).
- الموارد البشرية : جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: الثقافة التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية (عقيلي، 2009).
- تصميم العمل : عبارة عن عملية تتعلق بالجهد الواعي لتنظيم المهام والواجبات والمسؤوليات في وحدة عمل وهي عملية مستمرة تنطوي على تقسيم النشاطات وتوزيع المسؤوليات على مجموعات العاملين وتنسيق أدائهم وتحديد الارتباطات الإدارية للإعمال (نصرالله، 2009).
- تحليل العمل : عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها (درة والصباع، 2007).
- تخطيط الموارد البشرية : عملية تحليل وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ومدى توفر تلك الاحتياجات في مختلف المصادر، بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (Mathis. Jackson، 2009).

- الاستقطاب : مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين لملء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمان المناسبين للمنظمة (حمود، والخرشة، 2011).
- اختيار وتعيين الموارد البشرية : النشاطات التي من خلالها تتمكن المنظمة من انتقاء انسب الموارد البشرية من المرشحين الذين توفرت فيهم كل مقومات الوظائف، وتقليدهم وظائفهم (حجازي، 2007).
- تدريب الموارد البشرية : عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف معينة (أبو شيخه، 2000).
- تنمية الموارد البشرية : إكساب الفرد مؤهلات جديدة تفيده في عمله الحالي وأعماله المستقبلية (Mathis. Jackson، 2009).
- تقييم الوظائف : دراسة الوظائف أو الأعمال ووضع مستويات مادية لها وليس تحديد واجباتها ومسؤولياتها فهي تحدد قيمة الصعوبة ومستوى الجهد الذي تتطلبه الوظيفة (السالم، وصالح، 2009).
- تقييم أداء الموارد البشرية : مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم الأداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل (عبد الرحمن، 2010).
- وظيفة تحفيز الموارد البشرية : مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الهيبي، 2005).
- إدارة بيئة العمل : نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة على/ وإزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة، التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها (عقيلي، 2009).
- المناخ التنظيمي : مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المؤسسة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، والنمط القيادي، والسياسات، والإجراءات، والقوانين، وأنماط الاتصال ووسائله (المغربي، 2010).

إدارة النظام التأديبي : مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل حفظ النظام والحقوق في مكان العمل داخل المنظمات، وضبط سير العمل فيها، وتوجيه السلوكيات وتصرفات العاملين أثناء الدوام الرسمي باتجاه مطلوب، يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة كل من يعمل فيها (عقيلي، 2009).

الكفاءة الإنتاجية : العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة أخرى حيث ترتفع الكفاءة الناتجة كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم إلى الموارد (عقيلي، 2009).

الفاعلية التنظيمية : تعريف إجرائي وهي قدرة المؤسسة على تصدير الولاء التنظيمي من داخل المؤسسة إلى خارج المؤسسة للمجتمع، وذلك بعد تحقيق رضا المجتمع عن أداء المؤسسة نتيجة المخرجات ذات الجودة العالية.

الأجهزة الأمنية : هي قوة عسكرية نظامية تمارس نشاطات مختلفة من حفظ أمن فلسطين وحفظ النظام وصد أي عدوان على فلسطين والشعب الفلسطيني وهو تابع لمنظمة التحرير الفلسطينية (ويكيديا الموسوعة الحرة، 2009).

الإرث التشريعي : ميراث التشريعات التي تشمل على قوانين صادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية ومنظمة التحرير الفلسطينية، جنباً إلى جنب مع تشريعات أخرى أردنية ومصرية وتشريعات سبق أن وضعتها السلطات البريطانية إبان سنين الانتداب على فلسطين (فريدريك، ليتهاود، وملحم، 2008).

المهارة : مستوى براعة الفرد في أداء المهمة الموكلة إليه بشكل يحقق الهدف المنشود من المهمة (جلاب، 2011).

القدرة : مقدرة الفرد على انجاز مهمة مادية أو ذهنية (جلاب، 2011).

العمل : الأعمال والمهام التي تحتوى عليها الوظيفة (نصرالله، 2009).

الوظيفة : مجموعة مهام وواجبات ومسئوليات تسند إلى فرد واحد (نصرالله، 2009)

متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية : عناصر مرتبطة بالعمل المؤسسي لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية، في وجودها وتوفرها دعم ومساندة لنجاحه، وفي غيابها ونقصها إعاقة لذلك (أبو الرب، 2011).

معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية : عناصر مرتبطة بالعمل المؤسسي، لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية تعطله أو تعيقه نتيجة وجودها بحد ذاته، أو نتيجة نقصها أو غيابها كونها من متطلبات نجاحه (أبو الرب، 2011).

ملخص:

تم انجاز هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين شهر أيلول من العام 2011م ولغاية شهر حزيران من عام 2012، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأجهزة الأمنية في محافظتي بيت لحم والخليل والبالغ عددهم (37) رئيساً، ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وأهم المعوقات ومتطلبات النجاح المؤسسية من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية.

وقد أستخدم في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي الدراسة المسحية. وتم جمع المعلومات والإجابة على أسئلة الدراسة بالاستعانة بمراجعة الأدبيات السابقة، وتحليل استمارة المقابلة والمكونة من ثلاثة أقسام: القسم الأول: تناول معلومات عامه، القسم الثاني: تناول (109) سؤالاً مغلقاً، القسم الثالث: تناول سؤالاً مفتوحاً. وقد اعتمد في تصميم الأداة على مقياسي ثلاثي، وقد تم تحليل مخرجات الاستبيان ومعالجتها إحصائياً وعرضها بواسطة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج اكسل (Excel).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح المؤسسية من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية كانت بدرجة كبيرة من المستوى الأول، وبناءً عليه يرى الباحث أنّ المؤسسة الأمنية الفلسطينية من خلال إجابات الباحثين تسعى للنهوض بالأداء المؤسسي، إلا أنّ هناك معوقات وذلك عائد لعدة أسباب يراها الباحث وبشاطره بها كثير من ذوي الاختصاص في العمل المؤسسي وأهمها: غياب بيئة قانونية في المؤسسة الأمنية تعزز قدرة الموارد البشرية للعمل بفاعلية أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة الأمنية، وعدم وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا في المؤسسة الأمنية لاحتياجات الأفراد التدريبية، بالإضافة إلى أنّ نموذج التقييم المعمول فيه في المؤسسة الأمنية لا يتناسب مع الأداء الوظيفي فهو لا يعمل على حشد طاقات العاملين سعياً لتفجير الطاقات الإبداعية.

أمّا أهم المتطلبات لتطبيق وظائف إدارة الموارد فهو إدراك المؤسسة أهمية مواردها البشرية كرأس مال بشري، والرقابة على جميع الإجراءات المالية في المؤسسة.

أمّا أهم المعوقات لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية فهي: تضخم عدد الإداريين بالنسبة للمهام

الموكلة إليهم، بالإضافة إلى عدم وجود نظام معلومات فعّال يساعد إدارة المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية، كذلك وجود عوامل المحسوبية، والخلل الإداري، ومركزية القرار، وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

أما أهم الأولويات للمساهمة في تحسين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر مجتمع الدراسة فهي: إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمنية بما يكفل المرونة والتكيف والتفاعل بين الوحدات والأقسام والفروع والمديريات مما يسهل تبادل وتبني الأفكار البناءة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، فإتاحة الفرصة للعاملين من إبداء آرائهم يساهم في تطوير العمل، ويرفع من درجة الانسجام في المؤسسة الأمنية.

أما أهم التوصيات فهي: إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمنية بما يوضح الاحتياجات من الموارد البشرية، ويساهم بتخطيط علمي للعمل على هذا الصعيد، ويعمل على تحديد حجم القوات الأمنية ارتباطاً بمؤسسة أمنية قوية وفاعلة ومساءلة، والحد من المركزية في إتخاذ القرارات، والعمل على تفعيل بيئة قانونية في المؤسسة الأمنية تعزز قدرة الموارد البشرية للعمل بفاعلية أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة الأمنية.

The status of the Implementation of Human Resources Management jobs in the Palestinian security services between the constraints and requirements for success from the viewpoint of the heads of security services in Hebron and Bethlehem districts.

Prepared by: Moaz Jamal Jamel Najjar.

Supervisor: Dr. Samir A. Abuznaid.

Abstract:

This study has been completed between September 2011 – June 2012. The target of this study is the heads of Palestinian security forces in Bethlehem and Hebron districts, (37) heads are included. This study aimed to examine the status of the implementation of Human Resources in Palestinian Security Forces and to identify the most important obstacles and the requirements for institutional success from heads point of view.

The researcher used and adopted the descriptive survey. He had collected information and answers of the questions of the study using previous literature review. The data has been analyzed using the statistical package for social sciences (SPSS) and statistical program Excel.

The results showed that security institution seeks to elevate the institutional performance; nevertheless, there are obstacles such as the absence of environmental law in the security institution that reinforces the human resources capability in great efficiency and the lack of a clear vision for the individual training needs.

The most important priorities to contribute improving the human resources management jobs administration in the Palestinian security forces are rebuilding the structural organization for the security institution that guarantees resilience, adaptation and interaction between units, divisions and branches that facilities exchanging constrictive thoughts, adaption and participating in decision making.

The most important obstacles are inflated the number of administrative for the tasks assigned to them, in addition to the lack of an effective information system helps to manage the institution in identifying training needs, as well as factors that favoritism and defect management and centralized decision and non-participation of workers in decision-making.

The most important recommendations are: Re-building the organizational structure for the security institution, reflecting the human resources needs and contribute a scientific planning. Also identifying the number of the security forces linked to an effective, accountable and strong security institution.

الفصل الأول

مقدمة وأساسيات الدراسة

1.1 المقدمة

الحمد لله القائل في محكم تنزيله "ترفع درجات من نشاء وفوق كل ذي علم عليم (سورة يوسف رقم 12 / 76)، وأصلي وأسلم على أفضل الخلق والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

لقد استشعر الفكر الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي أهمية العنصر الإنساني باعتباره الجزء الأهم من الثروة القومية لأيّة دولة، وتولدت قناعة بأنّ نمو الدولة واستقلالها وتفوقها لا يكون إلا بأجهزة أمنية تعمل وفق أسس ومبادئ إدارية حديثة، فتقدم الدولة لا يعتمد فقط على ما لديها من موارد وإمكانيات مادية، بل إنّ ثروتها البشرية هي المحدد الأساسي للاستقرار والأمن للنمو والتقدم، إذا أحسن اختياره وتعليمه وإعداده وتدريبه ليشغل المهام المناسبة، لذلك يعتبر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من الموضوعات شديدة الارتباط بالاستقلال وإعلان الدولة من وجهة نظر الباحث، ولذلك عملت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ تأسيسها على تنمية كوادرها البشرية الأمنية، إذ تعتبرها أهم أصولها، كما عملت على توفير الأطر التشريعية والتنظيمية والمؤسسية بشكل ينظم عمل الأجهزة الأمنية لتحقيق رؤية وزارة الداخلية والأمن الوطني والتي تتمثل في: حماية أمن الوطن والمواطنين في يومهم وغدهم ومواجهة الاعتداءات اليومية على مكتسباتهم ومصالحهم وانجازاتهم (أبو خلف، فريديك، لويتشر، ليتهود، ماسون، وناصيف، 2009).

ولمّا كان الأمن هو إحدى دعائم رفاه الشعوب، فقد صار من الأهمية بمكان أن نرقى إلى التطور

المعرفي والإداري وما وصل إليه من الاهتمام بالعنصر البشري، فالعصر الحالي يتسم بالمعرفة والانفتاح على الآخر.

لقد أصبح واضحاً بكل المعايير أنّ أية مؤسسه وهي بسبيل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها لا بدّ أن توفر مجموعة من الموارد تساعد على تحقيق هذه الأهداف، وهذه الموارد بصفة أساسية هي: الموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية التي يجب توفرها بما يتناسب ونشاط المنظمة، هذا بالإضافة إلى المورد الذي أضيف حديثاً، وهو المورد التكنولوجي، إنّ الموارد الطبيعية والأموال المتوافرة لدولة ما رغم أهميتهما وضرورتهما الكبرى لا يغنيان أبداً عن العنصر البشري الكفاء، والماهر، والفعال، والمدرّب، والمعدّ إعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية دقيقة، وهذه حقيقة راسخة على مر العصور والأزمان، فالأموال والموارد الطبيعية لا ينتجان منتجاً بذاتهما، فالبشر بخصائصهم التي خلقهم الله سبحانه وتعالى عليها هم القادرون على استخدام هذه الموارد بنسب متفاوتة من حيث الكفاءة والفعالية بهدف الوصول إلى تحقيق الرفاهية، أو الحياة الكريمة للفرد والمجتمع التي لا تتحقق إلا بمؤسسه أمنية تعمل بروى إدارية حديثة أساسها: أنّ رجل الأمن ليس فقط أحد أدوات الإنتاج، بل هو هدف العملية الإنتاجية والتنظيمية (الكلاذ، 2011)، ومن ثم التقدم الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية: تصميم العمل وتحليله، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، واختيار الموارد البشرية وتعيينها، وتدريب الموارد البشرية وتنميتها، وتقييم الوظائف، وتقييم أداء الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية، ودمج العاملين، وإدارة بيئة العمل، وإدارة النظام التأديبي، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعارف عليه لإدارة الموارد من حفظ معلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينه، ومتابعة دوام الموظفين وإجازاتهم وصرف مرتباتهم (الباقي، 2000). إنّ إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف وتحفيز ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية، وكذلك متابعة مستمرة لتطوير الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة (الكلاذ، 2011). إنّ تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الأمنية يبدأ من فهم واقعها، ومعرفة المشكلات التي تعيق تقدمها، ومتطلبات نجاحها. إنّ تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، يجعل العنصر الأمني هدف العملية الإنتاجية والتنظيمية وأحد أدواتها معاً، لتسهم بتوفير قوه بشرية ذات مستوى عالٍ من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الأداء والإنجاز، من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها (عقيلي، 2009).

لذا حري بنا أن نتناول هذا الموضوع بالبحث والدراسة لأنه جزءٌ من الواجب الذي ينبغي أن يقوم به الباحثون، والحريصون على مصلحة هذا الشعب والوطن.

2.1 مشكلة الدراسة

إنّ تبني الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت كفايتها وفعاليتها في تحقيق النتائج المطلوبة كوظائف إدارة الموارد البشرية التي تمثل عملية سد الفجوة بين الفرد والوظيفة، وبين النتيجة وهدف المؤسسة، لما يمثله ذلك في حصول المؤسسة على المزايا الإدارية، والمعرفية، والعلمية، والعملية، والتكنولوجية، هو ما يمكن المؤسسة أن تحقق الفاعلية التنظيمية. وتأسيساً على ذلك فقد زاد الاهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفلسطينية، وعقدت المؤتمرات والندوات وورشات العمل كنتيجة منطقية لنقطة التحول من النظرة الإدارية التقليدية للمؤسسة إلى النظرة الإدارية الحديثة للمؤسسة، وتولدت قناعة بأنّ نمو الدولة واستقلالها وتفوقها لا يكون إلا بأجهزة أمنية تعمل وفق أسس ومبادئ إدارية حديثة تعني بالموارد البشرية. إنّ الرؤية الإستراتيجية للأجهزة الأمنية الفلسطينية واجهتها بعض العراقيل؛ بسبب عوامل خارجية تتمثل بالاحتلال الإسرائيلي، والإرث التشريعي الذي يطغى على السلطة الوطنية الفلسطينية، كذلك عوامل داخلية إدارية اتسمت بضعف أداء الأجهزة الأمنية، وتداخل الصلاحيات بين الأجهزة الأمنية نتيجة عدم وضوح رؤية عمل كل جهاز، فلم تكن جميع هذه الأجهزة تستند في عملها إلى أية قاعدة قانونية، وذلك لأنها أنشئت قبل صدور التشريعات اللازمة لتنظيمها، مما أدى إلى وجود عدد من الثغرات ومواضع الخلل التي تشوب إدارات الأجهزة الأمنية الفلسطينية، والتي تسببت بعدم الانسجام بين أفراد الأجهزة الأمنية (فريدريك، ليتهود، وملحم، 2008).

لذلك تمحورت مشكلة الدراسة حول التعرف إلى: واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وأهم معيقات النجاح ومتطلباته المؤسسية من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية في محافظتي الخليل وبيت لحم.

3.1 مبررات الدراسة

إنّ ميلاد السلطة الوطنية الفلسطينية على أرض الوطن فلسطين، أرض الأباء والأجداد، يأتي في سياق الكفاح المرير والمستمر، الذي قدّم خلاله الشعب الفلسطيني آلاف الشهداء والجرحى والأسرى من خيرة أبنائه، لأجل نيل حقوقه الوطنية الثابتة. وبما أنّ المؤسسة الأمنية الفلسطينية هي الركيزة الأساسية لأعمدة السلطة الوطنية الثلاثة: التشريعية والتنفيذية والقضائية، لذلك فإنّ جوهر الحاجة هو

حقيقة ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة الأمنية، فهي المؤسسة الشرعية الوحيدة التي تمتلك السلاح، وهي أكثر المؤسسات تنظيماً وأجلها عقيدةً وانتماً، وأواها رباطاً لحمة بين أبنائها (أبو خلف، فريدك، لويتشر، ليتهود، ماسون، وناصيف، 2009)، فلقد اعتبر الإنسان المورد الأساس للمؤسسة بما يدفن في دماغه من خبرة ومعرفة ومهارة لا يمكن لأية تكنولوجيا من التنبؤ بها ما لم يصرح عنها، وإدارة الموارد البشرية هي من الإدارات التي تُعني بهذا المورد وتهتم به من أجل توليد المعرفة والإبداع من جهة، والموائمة بين أداء العاملين في المؤسسة الأمنية والأداء المستهدف من جهة أخرى، ليغدوا قادرين على التطور في العطاء، وإن إدارة الموارد البشرية تستطيع تحقيق هذه الأهداف من خلال الموائمة، ومن خلال تصميم الوظائف، والاختيار، والتقييم، والتدريب.

4.1 أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في محاولة إظهار الأهمية النظرية من خلال الإسهام في تطير الأدبيات ذات الصلة بموضوع وظائف إدارة الموارد البشرية وإظهار الأهمية العلمية والتطبيقية بالنسبة للأجهزة الأمنية والمجتمع الفلسطيني، وتحديد أكثر فإِنَّ الأهمية تتحدد بالآتي:

• الأهمية العلمية، وتلخص أهميته فيما يأتي:

- إضافة بعد جديد للدراسات التي تناولت وظائف إدارة الموارد البشرية.
- فتح الأفاق البحثية نحو البحث عن سبل مواجهة معوقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية.
- فتح الأفاق البحثية نحو البحث عن سبل تدعيم متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية.

• الأهمية التطبيقية، وتلخص أهميته فيما يأتي:

- الإسهام في إعادة تخطيط الموارد البشرية المنتسبة إلى الأجهزة الأمنية من قبل وزارة الداخلية والأجهزة الأمنية الفلسطينية التابعة لها.
- الإسهام في رسم استراتيجيات جديدة للموارد البشرية المنتسبة للأجهزة الأمنية بعد التعرف إلى المعوقات التي تحول دون تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

- أهمية مرتبطة بالباحث، وتلخص أهميته فيما يأتي:

○ تطوير معرفة الباحث العملية، وزيادة معرفته العلمية في إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية مما يعزز عمله للارتقاء بإدارة الموارد البشرية.

5.1 أهداف الدراسة

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته فإنّ البحث سعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم.
- التعرف إلى متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم.
- التعرف إلى معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم.
- التعرف إلى الوسائل الكفيلة التي يمكن أن تساهم في تحسين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية من وجهة نظر المبحوثين في محافظتي الخليل وبيت لحم.

6.1 أسئلة الدراسة

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية والتي انبثقت من مشكلة الدراسة:

- ما واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم؟
- ما متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم؟
- ما معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم؟
- ما الوسائل الكفيلة التي يمكن أن تساهم في تحسين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين في محافظتي الخليل وبيت لحم؟

7.1 مصادر البيانات والمعلومات وأساليب جمعها

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة، التي ساعدت في تنفيذ أهداف البحث والوصول إلى النتائج، اعتمد الباحث على المصادر والأساليب الآتية:

- الجانب النظري: لقد اعتمد الباحث في تغطيته للجانب النظري لهذا البحث على الأسلوب الوصفي، وذلك بالاعتماد على المراجع والمصادر المنشورة وغير المنشورة والدراسات لعرض الأدب السابق ذات العلاقة بمشكلة الدراسة بالإضافة إلى شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).
- الجانب العملي: فقد اعتمد الباحث على استخدام استمارة المقابلة (مقابلة مفرعة) في جمع البيانات المطلوبة للبحث، حيث تم إجراء المقابلات الشخصية مع مجتمع الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستمارة في حالة الحاجة إلى ذلك، لضمان الإجابة الصحيحة، فضلاً عن طرح الأسئلة غير المباشرة التي تخدم الدراسة.

8.1 هيكلية الدراسة وفصولها

بناءً على أهداف الدراسة وأسئلتها الموضوعية سابقاً في حدود الإشكالية الموضوعية، كان الاختيار على تقسيم البحث إلى خمسة فصول على النحو الآتي:

- الفصل الأول : عرض لكل ما يتعلق بالدراسة (مبرراتها وأهميتها، مشكلتها، أهدافها، أسئلتها، مصادرها).
- الفصل الثاني : تناول عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة والتي تتضمن أهمية دور وظائف إدارة الموارد البشرية.
- الفصل الثالث : يعرض منهجية الدراسة وأدواتها، واختبار صدقها وثباتها، بالإضافة إلى مجتمعها.
- الفصل الرابع : يحتوي عرضاً مفصلاً للنتائج وتحليل البيانات ومناقشة هذه النتائج.
- الفصل الخامس : أهم الاستنتاجات والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة.

وفي نهاية الفصول تم إرفاق قائمة بأهم المراجع العلمية الموثقة التي تم الاعتماد عليها بالدراسة، إضافةً إلى الملاحق المساندة للدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الإدارية في أية مؤسسة، فهي لا تقل أهمية عن باقي الإدارات الأخرى، حيث تعتبر الإدارة الأساس التي تعمل على وصول المؤسسة إلى الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة المنظمة ذاتها وفعاليتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخلياً وخارجياً، كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرية وإختيارها وتعيينها، ثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها، ووضع نظام عادل للتعويضات والحوافز، وتبنى الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون معلومة وواضحة للجميع. فإذا كان الفرد العامل يسعى إلى تخطيط مستقبله الوظيفي وتنميته ويسهر عليه بالرعاية، فإن من صالح المؤسسات أو المنظمات أيضاً أن تسعى إلى تخطيط المسارات الوظيفية بها وتنميتها، أي أنّ عليها أن تتبع إدارة الموارد البشرية التي تعمل على خلق وظائف مثالية ينقلها عاملون مثاليون، وتضمن تدرج سليم للوظائف، وتتأكد من أنّ الأفراد يدخلون إلى المؤسسة ويبقون في ويخرجون من وينتقلون من وإلى الوظائف، وينمّون ويتطورون بداخلها، كل هذا بشكل يضمن أداء أفضل ورضاً عالٍ (ماهر، 2007). وإذا كانت البيئة الطبيعية تمثل مورداً طبيعياً، فإنّ الإنسان بعقله وتنقيفه وعلمه وتدريبه وخبرته يمثل مورداً بشرياً أكثر أهمية (صالح، 2002).

2.2 الإطار النظري

فيما يأتي تناولت الدراسة الأسس النظرية ذات العلاقة بموضوع البحث:

1.2.2.1. المنظمة:

أضحت ظاهرة المنظمات (المؤسسات) من المعالم البارزة في عصرنا الحالي، فالإنسان يجتاز رحلة حياته عبر المنظمات، يولد في مؤسسة هي المستشفى، ويتعلم في مؤسسة هي المدرسة، ويجنى دخله من المؤسسة أو المنظمة أو الشركة، يتضح من ذلك أنّ المنظمة (المؤسسة) هي النوع، والذي له أشكال متعددة، ويعود الاختلاف بين المنظمات إلى اختلاف الأهداف والنشاطات، وإن حملت كلها معنى المنظمة أو المؤسسة (حجازي، 2007).

1.1.2.2. مفهوم المنظمة (المؤسسة):

المنظمة هي كيان أو ترتيب اجتماعي، يشار بطريقة مقصودة، لتحقيق أهداف جماعية مشتركة، من خلال طابع بنائي، وممارسات إدارية (حجازي، 2007)، كما أنها تعرف على أنها تركيبة أو مجموعة من الأفراد يعملون معاً ويتقسيم معين للعمل بغرض تحقيق هدف مشترك (مرسى، 2006)، وتعرف أيضاً على أنها كيان اجتماعي تعاوني هادف أو أنها مجموعة من الأفراد يتعاونون لتحقيق هدف ولها طابع الديمومة، ويأخذ التعاون طابع النظام فيها انتظام وثابت نسميها بناءً والعناصر الأساسية للمنظمة هي (رضا، 2010):

- مجموعة من الأفراد لا يقل عددهم عن ثلاثة.
- هدف مطلوب الوصول إليه.
- استمرارية العمل أي ليس لعملية واحدة.
- تنظيم وبناء يجعلهم كيان ويستخدم في علم الإدارة والبناء والهيكل.

فأي كيان تتوفر فيه هذه العناصر يعتبر منظمة أو مؤسسة، ومنظمة الأعمال هي منظمة تمارس نشاطاً اقتصادياً يقيّمها أشخاص بهدف الربح فيه، وبالتالي فإن الإدارة هي واحدة من الوظائف الأساسية لبقاء أي منظمة أو مؤسسة.

في دراسة أجرتها الدكتورة أماني قنديل تحت عنوان "دور الجمعيات الأهلية في تنفيذ الأهداف الإنمائية في العام 2005"، خلصت إلى أنّ سمات المنظمات الناجحة يجب أن تتوافر لديها السمات التالية (نزال، 2010):

- رسالة واضحة وأهداف محددة تسعى إليها.
- رؤية نقدية للواقع ورغبة في التطوير.
- بناء شراكات مع أطراف أخرى.
- تطوير مشاركة الأفراد وحثهم علي ذلك.
- توافر آليات للتنسيق والمتابعة والتقييم وتبني مفهوم التمكين.

فالمنظمة الإدارية تقوم على فلسفة بناء أهداف تشبّع حاجات الأفراد الذين أسسوا هذه المنظمة أو المؤسسة عن طريق اختيار الأفراد والعاملين وتعاونهم داخل المؤسسة.

2.2.2. الإدارة في المنظمة (المؤسسة):

أصبحت الإدارة مفتاحاً للتطور والنقد على مستوى الدول والمؤسسات والشركات، إنّ النجاح المتميز الذي تحقّقه المنظمات أو المؤسسات يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إداراتٍ متميزةٍ ومتفهمَةٍ لطبيعة عملها وللبيئة المحيطة بها، إنّ هؤلاء المديرين ركزوا على سمات أساسية وضرورية لنجاح الأعمال وازدهارها مثل: الالتزام بالوقت، وبناء فرق العمل الجماعي، وتحفيز العاملين لإطلاق إبداعاتهم الفكرية والعملية والعلمية وجعلهم أكثر التزاماً بمعايير الأداء الجيد والإنجاز العالي، الأمر الذي انعكس إيجابياً في ترسيخ قيم حبّ العمل وتقاليده، واحترام الوقت والإنسان، وتنمية التفكير الحر والممارسة الخلاقة والمسؤولية عند العاملين في المؤسسة (رضا، 2010).

1.2.2.2. مفهوم الإدارة:

إنّ المهمة الأساسية للإدارة جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالٍ من خلال استخدام أفضل الموارد البشرية والمادية، فهي فن توجيه أنشطة العاملين نحو هدف مرسوم (مشهور، 2010)، فالإدارة عبارة عن نشاط ذهني يهدف إلى التآليف والتوفيق بين عناصر الإنتاج المختلفة من أفراد (قوى عاملة)، وآلات (معدات وماكينات)، ورأس مال (أموال المؤسسين والمالكين والمساهمين)، ومنظم (مدراء ومشرفين)، للوصول بالمنظمة إلى أهدافها المنشودة بأحسن أداء ممكن، أي بأقل التكاليف وأقل

وقت وأفضل إنتاج وأجوده أو خدمات ممكنه، فالإدارة هي عبارة عن عملية إرشاد وقيادة للجهود البشرية في أية منظمة لتحقيق هدف معين، وهنا يجدر الإشارة إلى التمييز بين إدارة الأعمال والإدارة العامة، فإدارة الأعمال هي الإدارة التي تقود منظمات الأعمال التي تهدف إلى الربح وتضم على رأسها إدارة عليا تتبعها إدارة متخصصة مثل: إدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة المبيعات وغيرها.

أما الإدارة العامة: فهي التي تخص القطاع الحكومي الذي يهدف إلى تقديم خدمات عامة للجمهور بقصد تصريف الأعمال ربما مقابل ضرائب أو رسوم ولكن ليس بهدف الربح (رضا، 2010).

2.2.2.2. وظائف الإدارة (عناصرها):

يمكن تحديد وظائف أو عناصر الإدارة من خلال المفهوم السابق للإدارة حيث تبين أن هناك عنصرين للإدارة هما (العامري، والغالبي، 2011) و(رضا، 2010):

• الوظائف الإدارية:

- التخطيط: ويشمل اختيار المهام والواجب انجازها من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتحديد كيف يجب انجازها ومتى يجب انجازها، فعملية التخطيط ليست الهدف بل تسعى إلى تحقيق الهدف، هدف المنظمة.
- التنظيم: وهي عبارة عن تعيين المهام التي سبق وتم تحديدها في عملية التخطيط للأفراد أو المجموعات المختلفة في المؤسسة، فهي التي تحدد لكل عامل في المؤسسة النشاط أو العمل الذي يناسبه.
- القيادة: إن القيادة تتجسد بالتأثير في الأفراد وتحفيزهم لإنجاز عمل يؤدي إلى تحقيق هدف مشترك وعام للمنظمة، فمن خلال القيادة يبني المديرون التزاماً عالياً ومشترك تجاه رؤية محددة للمنظمة (رؤساء ومرؤوسين) وتشجيع الأنشطة الداعمة للأهداف، الموائمة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
- الرقابة: تعني الرقابة متابعة الأداء المتحقق (النتائج) وقياسه ومقارنة ذلك بالأهداف المخططة مسبقاً ومن ثم تحديد الانحرافات والأخطاء واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك.

- تحقيق أهداف المنظمة (المؤسسة) بفاعلية وكفاءة.

3.2.2. المدير في المنظمة (المؤسسة):

إنّ مفهوم المدير يغطي مسميات عديدة متنوعة وكثيرة، رئيس، قائد فريق، قائد جهاز، مدير مشروع، عميد كلية، رئيس قسم، مدير إدارة، مدير فرع وغيرها. إنّ المدراء هم أناسٌ عاملون في المؤسسات على اختلاف أنواعها، يقدمون الدعم والمساعدة للمرؤوسين، للوصول إلى أفضل النتائج. إنّ عمل المدير في المجتمعات والمنظمات المعاصرة أصبح من الأهمية بمكان، لأنه لا توجد وظيفة أكثر حيوية للمجتمع وتطوره من وظيفة المدير، خاصة وأنّ المديرين ينسقون حالياً ويديرون رؤوس الأموال البشرية والتي أصبحت أثمنَ رأس مالٍ حيث تستند إليها النجاحات والابتكارات التي يمكن أن تتحقق في المنظمة. إنّ المدير هو فرد في منظمة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يقوم به من وظائف، تخطيط وتنظيم واتخاذ قرارات وقيادة ورقابة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية (مرسى، 2006).

1.3.2.2. مستويات المديرين:

إنّ التضخم في كبر حجم المنظمات خلق مسميات ومستويات عديدة في هياكلها التنظيمية، وبالتالي أصبح هناك مستويات إدارية مختلفة يمكن الإشارة إليها كالاتي (العامري، والغالبي، 2011):

- مديرو الإدارة العليا: يمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة، فهم من يقود أداء المنظمة الشامل أو الأجزاء الأساسية منها.
- مديرو الإدارة الوسطي: هؤلاء المديرين مسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا ويشغلون الأقسام والإدارات الرئيسية في المنظمة أو المؤسسة.
- مديرو الإدارة الإشرافية: هؤلاء المديرين يشرفون على عمل المرؤوسين الذين لا يمارسون الإدارة، فهم مرتبطون بالإدارة الوسطي من حيث تقديم التقارير لها ويشرفون مباشرة على مرؤوسين لا يمارسون الإدارة.

4.2.2. الثقافة التنظيمية للمنظمة:

يتميز الإنسان عن غيره من الكائنات الأخرى بما يسميه علم الاجتماع والسلوك بالثقافة، وقد يشوب هذا المفهوم بعض القصور في تحديد معناه، فهو من ناحية ذو صلة بالتهذيب الشخصي أو التنقيف الذاتي، أي الشخص المثقف هو من يعرف كيف يتصرف في الأوضاع المختلفة التي يتعرض لها أو

يشارك فيها (جواد، 2009)، يجمع العلماء على أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين شخصية الفرد وتكوين قيمه ودوافعه واتجاهاته نحو المؤسسة التي يعمل فيها، فثقافة المنظمة تتكون من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، إنّ ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها، فهي التي تحدد السلوك والروابط المناسبة في المؤسسة، فثقافة المنظمة هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، وتحفزه وتدفعه للوصول للأهداف المراد الوصول إليها، فهي تمثل جانباً ذا أهمية كبيرة للأعمال في البيئة المعاصرة، وهي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء المؤسسة وتصبح موجّهة للسلوك الفردي والجماعي والمؤسسي، فثقافة المنظمة تتضمن أبعاداً وخصائص رئيسة تعتمد على بعضها البعض في المؤسسة (حريم، 2009):

- المبادرة الفردية والتي تتمثل في درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الفرد في المؤسسة.
- التوجيه نحو الأهداف من خلال توقعات أدائية واضحة للعاملين.
- التكامل من خلال تشجيع الوحدات العاملة في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- دعم الإدارة وتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
- الرقابة على تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- الهوية والانتماء للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها، أو مجال تخصصهم المهني.
- توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين وليس على أساس المحاباة وغيرها.
- التسامح مع النزاع وتشجيع العاملين على إظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.

1.4.2.2. أهمية الثقافة التنظيمية:

إنّ عملية التخطيط الاستراتيجي هي تجربة تعلم، وعملية وعي تنظيمي تمنح المنظمة أو المؤسسة ميزة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع والعطاء، إنّ الوعي والإدراك بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة سليمة يساعد في تصميم خطة إستراتيجية متكاملة وتطبيقها تؤثر إيجابياً في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعده اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدرة من التكاليف والمعوقات، لأنّ الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ القرارات الصعبة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرارات، ومن هنا كان التحدي الرئيس الذي يواجه الإدارة الإستراتيجية في هذا الصدد هو الصياغة الدقيقة لعلاقة إستراتيجية

الأعمال بثقافة المنظمة، إنها معايير للسلوك تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات على مختلف المستويات (بن حبتور، 2004).

2.4.2.2. وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة في المؤسسة عدة وظائف أساسية يمكن تحديدها كما يأتي (بن حبتور، 2004):

- تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين وتعطيهم تميز.
- تلعب دوراً مهماً في خلق روح الالتزام والولاء والعطاء بين العاملين مما يجعل مصلحة المنظمة فوق مصالح العاملين الشخصية.
- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متكامل.
- تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المنظمة، تحدد سلوك العاملين، كدليل مهم ومرشد.

5.2.2. المناخ التنظيمي للمؤسسة:

يشير المناخ التنظيمي إلى القيم والعادات والتقاليد والأيديولوجيات والأذواق الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك الأفراد العاملين في المؤسسة، فهو انعكاس لخصائص المؤسسة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المؤسسة ويؤدي إلى الإحباط أو التحفيز، لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، ومن هنا يدل مفهوم المناخ التنظيمي إلى تداخل عناصر متعددة ومختلفة يمكن تصنيفها كالتالي (المغربي، 2010):

- الهيكل التنظيمي: وهو الأقسام والإدارات (المستويات الإدارية) التي تكوّن المؤسسة، حيث يعبر الهيكل التنظيمي عن نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرار، فالهيكل التنظيمي المرن يتيح للعاملين فرص الإبداع والابتكار، أما الهيكل التنظيمي غير المرن فإنه لا يتيح للعاملين فرص التطور والتأقلم في المؤسسة.
- نمط القيادة: حيث يعتبر من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالإشراف التسلسلي المركزي يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم وذلك بعكس الإشراف اللامركزي.
- نمط الاتصالات: فالاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين إبداء الرأي والتطور والتقدم، أما الاتصال باتجاه واحد تنازلياً وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات يؤدي إلى

- عدم مبالاة العاملين وعدم الاكتراث باعتبار أنّ أفكارهم ومبادراتهم لا قيمة لها.
- المشاركة في اتخاذ القرار: فإتاحة الفرصة للعاملين من إبداء آرائهم يساهم في تطوير العمل، ويرفع من درجة الانسجام في المؤسسة.
- طبيعة العمل: تعتبر عنصراً أساسياً في تحفيز أو إحباط العاملين، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث ملل ويدفع نحو عدم التقدم للعاملين وذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذات أهمية.

1.5.2.2. كيف تحقق المؤسسة مناخاً تنظيمياً جيداً؟

بمقدور الإدارة أن تخلق مناخاً تنظيمياً جيداً من خلال التعامل مع العناصر الآتية (المغربي، 2010):

- الهيكل التنظيمي: وهو أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم العمل وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف، بحيث تخدم كلاً من أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وذلك بجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثيراً، إنّ تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الاستفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تنظيم العمل على أساس العمل الجماعي بحيث يصبح كل فرد عضواً في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام، وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.
- السياسات: أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيراً إيجابياً نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها، يجب علي السياسات أن تتصف بالاستقرار والوضوح والثبات، لأن ذلك يبعث الثقة في نفوس العاملين، وذلك بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى السخط والاستياء، ومن السياسات المهمة سياسة التوظيف، وسياسة الأجور والترقية والنقل وإنهاء الخدمة.
- تدريب العاملين: أن يشعر العامل أنّ الإدارة متمسكة به وذلك عن طريق التدريب المتكرر على ما هو جيد وضروري، الأمر الذي يزيد ثقة العامل بنفسه.
- وسائل الاتصال وأنماطه: إنّ الاتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العاملين وفعاليتهم، وتؤدي إلى تنمية روح التعاون بين العاملين وإلى تنمية التفاهم والتقارب بينهم وبين الإدارة.
- عدالة التعامل: يتوجب على الإدارة وضع أنظمة وقوانين عادلة للتعامل مع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية والحوافز والترقيات والأجور، الأمر الذي يبعث في نفوس العاملين الرضا والقبول مما يدفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم.

- النمط القيادي: أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان، وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات، وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر العامل بقيمته وبإسهامه في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- أساليب الرقابة: لا شك أن الرقابة أمرٌ ضروريٌ من أجل التأكيد بأن الأهداف المطلوبة قد حقت، إلا أن الرقابة التقليدية عادة ما تدفع بالعاملين إلى ابتداع الوسائل المختلفة لاختراقها، الأمر الذي يؤدي إلى تشديد الرقابة وهكذا، إلا أن الإدارة الجيدة هي التي تخلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي بالعامل إلى تكوين رقابة ذاتية تنبع من إحساسه الداخلي بالواجب الملقي على عاتقه لتحقيق الأهداف سواء أكان هناك من يراقبه أم لا.
- المسؤولية الاجتماعية: إنّ المناخ التنظيمي الجيد هو الذي يخلق لدى العامل حساسية تجاه المجتمع الأكبر الذي يعيش فيه، فالمؤسسة لا تعمل في فراغ، إنما تعمل لإشباع حاجات المجتمع المثقل بالمشاكل، ولذلك فإن إدارة المؤسسة الواعية هي التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية وتخلق مناخاً يربط بين أهداف العامل والمؤسسة من ناحية، وبين أهداف المجتمع من ناحية أخرى.

6.2.2. إدارة الموارد البشرية:

الفرد والوظيفة هما جناحا إدارة الموارد البشرية في أية منظمة (مؤسسة)، لا يمكن أن تدير أية مؤسسة بدون ناس، هذه حقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي مسؤول في أية مؤسسة، فما دام هناك عمل وأهداف مطلوب إنجازها، فلا بدّ أن يتم ذلك من خلال آخرين، حتى إذا تم العمل من خلال الآلات والمعدات فإنّ الناس هم الذين يديرونها، فهناك موارد كثيرة موجودة في أية مؤسسة مثل الأموال، والمباني، والخامات، والأراضي، والآلات، والفن الإداري، فإنّ الناس هم موارد أيضاً، والأهم أنهم المورد الذي يقوم بتشغيل باقي الموارد في أية مؤسسة، ويطلق على الناس الذين يعملون داخل أية مؤسسة أو منظمة مهما كانت مدنية أو عسكرية الموارد البشرية.

إنّ إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تؤمن بإنسانية الإنسان وأنّ الأفراد على اختلاف مستوياتهم الإدارية أو نشاطاتهم داخل المؤسسة، سواء مؤسسة عسكرية أو مدنية حكومية أو خاصة تتبع للقطاع الخاص، هم أهم الموارد الموجودة في المؤسسة ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل والمعدات، أو تدريبهم لزيادة مهاراتهم، أو توعيتهم، أو جميعهم معاً، من اجل تمكينهم لما فيه مصلحتها ومصلحة العاملين.

يَجِب أن يعلم أي شخص مسؤول عن إدارة موارده البشرية أنّ الأفراد مختلفون، والوظائف مختلفة، فالأفراد مختلفون في صفاتهم الشخصية، والاهتمامات، والميول، والتفكير، وبنسبة الذكاء والفهم، وكذلك الوظائف فهي مختلفة أيضاً، ويرجع الاختلاف إلى طبيعة النشاط الذي تنتمي إليه الوظيفة، وذلك من حيث كونها مالية، أو إدارية، أو تسويقية، أو إنتاجية وفنية، أو بحثية، أو أية طبيعة أخرى، وقد تختلف الوظائف من حيث صفات شاغلها، مثل التعليم والخبرة والتدريب والمهارات والقدرات الجسمانية والعقلية، ومهمة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بينها، ولكي يتم التوفيق بين الأفراد والوظائف تظهر ممارسات إدارة الموارد البشرية (أي وظائفها الرئيسية) في المؤسسة والتي تهتم بالتوفيق بينهما وهي: تصميم وتحليل العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، واختيار وتعيين الموارد البشرية، تدريب وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الوظائف، وتقييم أداء الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية، وإدارة بيئة العمل، وإدارة النظام التأديبي (ماهر، 2007).

1.6.2.2. تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

إنّ الأهداف الأساسية التي تكمن وراء بناء إستراتيجية هادفة لإدارة الموارد البشرية تكمن في بناء الاحتياجات وتحديدها من القوى البشرية القادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الأمنية ككل، ولذا فإنّ إستراتيجية الموارد البشرية تشمل العديد من الاستراتيجيات الفرعية والتي تتضمن ما يأتي (حمود، والخرشة، 2011):

- إستراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية: والتي تشمل جميع النشاطات والمجالات المتعلقة بعمل المؤسسة ومصادر الحصول عليها وأنواع الاحتياجات المطلوبة على المدة الزمنية المختلفة القصير، والمتوسطة، والطويلة حيث إنّ القيام بوضع هذه الإستراتيجية من شأنه أن يساهم في توفير الطاقات البشرية القادرة على انجاز المهام والأنشطة بالشكل الذي يتلاءم مع الحاجة الفعلية للمؤسسة .
- الإستراتيجية المتعلقة بالاختيار والتعيين: وتتناول هذه وضع الأسس والضوابط والسياسات بتحديد مصادر الأفراد العاملين وتطبيق أسس المفاضلة بين المتقدمين وغيرها من الاعتبارات الأساسية بهذا الشأن.
- إستراتيجية الترقيات والنقل للعاملين: وتتناول هذه الإستراتيجية السياسات المتعلقة بالترقيات والنقل وكذلك ما يتعلق بسياسات الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية من السبل الكفيلة برفع كفاءة العاملين في إنجاز الأهداف.

- إستراتيجية التدريب: وتتناول هذه الإستراتيجية السعي المستمر نحو تطوير كفاءة العاملين من خلال وضع سياسة تدريبية قادرة على تحديد الكفاءات البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم وتحديد سبل المفاضلة بين التدريب داخل أو خارج المنظمة.
- إستراتيجية تتعلق بتقويم الأداء: تلك الإستراتيجية تتضمن الأسس والضوابط والسياسات المتعلقة بقياس أداء الأفراد العاملين ووضع المعايير التي يمكن من خلالها مقارنة الأداء المتحقق مع تلك المعايير والضوابط لغرض تحديد الانحرافات والأخطاء الحاصلة في الأداء بغية اعتماد ذلك في تقويم الانجاز المتحقق من الأفراد العاملين.

2.6.2.2. المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ومسئولياتها:

إنّ لإدارة الموارد البشرية مهاماً ومسؤوليات تنفذها وتقوم بها عن طريق الأقسام الآتية (حنا، 2009):

- قسم التوظيف، يتولى هذا القسم مهام ومسؤوليات رئيسة أهمها:
 - مسك وسجلات بيانات خاصة بالوظائف والموظفين، كالوصف الوظيفي ومواصفات وتصنيف الوظائف.
 - تصميم برامج استقطاب القوى العاملة والإشراف على تنفيذها والإشراف على عملية التقييم للعاملين وعلى تطبيق النظام في المؤسسة.
 - إدارة شؤون الترقية والنقل والبرامج التدريبية للعاملين في المؤسسة.
 - التأكد من تطبيق أنظمة شؤون العاملين في التعيين والترقية والمكافآت.
- قسم علاقات العاملين، يتولى هذا القسم المسؤوليات التالية:
 - الاهتمام بشكاوى العاملين وتظلماتهم والعمل على حلّها.
 - الاهتمام بشؤون العاملين والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي.
 - العمل على توفير أفضل الشروط والأجواء المناسبة بين العاملين وإدارة المنشأة.
- قسم التدريب، يتولى هذا القسم المهام الآتية:
 - دراسة المتطلبات الفعلية للتدريب والتنسيق مع الإدارات الأخرى في المؤسسة.

- تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها والإشراف عليها وتقييمها لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة.
- العمل على توفير الكفاءات والمختصين داخل المؤسسة للقيام بالأعمال التدريبية.
- تقدير ميزانية التدريب السنوية للمؤسسة ومناقشتها واعتمادها من الإدارة العليا.
- وحدة الصحة والسلامة، الاستعانة بالخبراء ومديري الإدارات من أجل تصميم وتوفير وسائل وإجراءات الصحة والأمن للعاملين.
- الإشراف على تدريب العاملين على استخدام وسائل الصحة والسلامة ومراقبة تنفيذ برامج السلامة للعاملين.
- قسم البحوث، يعمل هذا القسم على إجراء الدراسات التي تختص بها إدارة الموارد البشرية كالاتي:
- إجراء دراسات لاتجاهات العاملين بالاضافه إلى دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي ومعدلات الدوران الوظيفي والغياب.
- إجراء دراسات للأنظمة والقوانين الحكومية المتعلقة بالعاملين والتعديلات التي تطرأ عليها والعمل على اقتراح أنظمة خاصة بالعاملين.

3.6.2.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق الأهداف الآتية (عقيلي، 2009):

- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- إدارة عملية التغيير وضبطها لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث إن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين، وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

4.6.2.2. وظائف إدارة الموارد البشرية:

تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية: تصميم العمل وتحليله، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، واختيار الموارد البشرية وتعيينها وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الوظائف، وتقييم أداء الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية، وإدارة بيئة العمل، وإدارة النظام التأديبي، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعارف عليه لإدارة الموارد من حفظ معلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة دوام الموظفين وإجازاتهم وصرف مرتباتهم (الباقي، 2000).

1.4.6.2.2. وظيفة تصميم العمل:

لقد تعددت التفسيرات لمفهوم تصميم العمل أو تصميم الوظائف ولكنها اتحدت جميعها في الهدف الذي تجرى من أجله هذه العملية المهمة في مسيرة المنظمات، حيث أنّ الهدف الرئيسي يكمن في توفير مستوى أعلى في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة لاستمرار عطائها بشكل متميز، وزيادة قدرتها على المنافسة مع بقية المنظمات، إضافة إلى توفير أقصى درجات الترابط الوظيفي بين العاملين ووظائفهم وبشكل أمثل (عقيلي، 2009).

تتطوي عملية تصميم العمل على تحديد النشاطات والمهام التي يحتويها العمل، فهي عملية تتعلق بالجهد الواعي لتنظيم المهام والواجبات والمسؤوليات في وحدة عمل (نصرالله، 2009)، فهي تعمل على تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة والمواصفات والشروط الواجب توافرها فيمن سوف يشغلها (عقيلي، 2009)، لذلك تعتبر وظيفة تصميم العمل عملية مستمرة تتطوي على تقسيم المسؤوليات وتوزيعها على مجموعات العاملين في المؤسسة وتنسيق أدائهم وتحديد الارتباطات الإدارية للأعمال لمساعدة المؤسسات على تنفيذ مهامها (نصرالله، 2009).

1.1.4.6.2.2. أهمية تصميم العمل:

هناك أسباب رئيسية لاهتمام المسؤولين في المؤسسات في تصميم العمل كالأتي:

- إنّ التصميم الجيد للعمل يؤثر على تحفيز العاملين، وخفض معدل الغياب والدوران الوظيفي ويحقق مستوى مرتفع من الرضا لدى العاملين في أعمالهم، فالتصميم الرديء للعمل يؤثر على الحالة الصحية والذهنية للعاملين (نصرالله، 2009).

- توفير الوقت اللازم والمناسب لأخذ الراحة واستعادة النشاط من قبل العاملين وتخفيض ضغط العمل وذلك بسبب عدم ترك العاملين لحالات من الضجر والملل بسبب الفراغ (زيد، 2010).
- يعمل على توفير المرونة في العمل مما يجعل العاملين في إطار من الحرية لتنظيم جهودهم بشكل عادل بين ما يتطلبه العمل، وبين ما تتطلبه تلبية حاجاتهم الشخصية (زيد، 2010).
- يسمح للعاملين في المؤسسة من الحصول على الأعمال التي يرغبون في أدائها والتي تتوافق مع طموحاته، وبالتالي ستكون النتائج مرضية للعاملين والمنظمة (عبد الباقي، 2002).
- توفر الرجل المناسب حيث تقارن إمكانيات المتقدمين للوظائف وقدراتهم الشخصية ومؤهلاتهم العلمية مع كل وظيفة لاختيار الأنسب لها من المتقدمين، بالإضافة إلى بيان الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في المنظمة (عقيلي، 2009).

2.4.6.2.2. وظيفة تحليل العمل:

تتكون أية مؤسسة من العديد من الوظائف التي يجب شغلها، ويعد تحليل الوظائف بمثابة الإجراءات الذي يمكن من خلالها تحديد واجبات تلك الوظائف ومجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها (ديسلر، 2009)، من هنا تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية للتأكد من حسن استثمار تلك الموارد في المنظمة، فلا يمكن لأية منظمة أن تستثمر مواردها البشرية بالشكل الأفضل إن لم يكن هناك وضوح في طبيعة الوظائف التي يشغلها كافة العاملين، أي وضع وصف لها وتحديد مواصفاتها من خلال تحليلها. وكما يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها، والغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة هو محاولة الإجابة على الأسئلة الآتية (درة والصباغ، 2008):

- ما الأعمال التي يقوم بها الفرد في الوظيفة؟
- كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال؟
- ما الوسائل أو الأدوات التي يستخدمها لتأدية الأعمال المطلوبة؟
- ما ناتج تلك الأعمال من سلع وخدمات؟
- ما المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال؟

يتوفر لدينا بعد جمع المعلومات والإجابة على تلك الأسئلة جانبان أساسيان في تحليل الوظائف هما (ديسلر، 2009):

- وصف الوظيفة: وهي قائمة بالواجبات الوظيفية والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وهي تعد أحد نواتج تحليل الوظيفة (كل ما هو متعلق بالوظيفة).
- توصيف الوظيفة: وهي قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل: التعليم، والمهارات، والخبرات، والقدرات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة والتي تعد ناتج آخر من نواتج تحليل الوظيفة (كل ما هو متعلق بالموظف).

1.2.4.6.2.2. أهمية وظيفة تحليل العمل:

إنّ عملية تحليل العمل توفر معلومات ذات أهمية لكلٍ من: إدارة الموارد البشرية والمنظمة والعاملين أنفسهم، وتتمثل هذه الأهمية بالاستخدامات الأساسية لتحليل الوظائف وهي (عباس، 2006) و(درة والصباغ، 2008):

- تعد عملية تحليل الوظائف الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية، إذ أنّ هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها.
- يستخدم تحليل الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمؤهلات وتتطبق عليهم الشروط الواجب توافرها طبقاً للمواصفات الوظيفية.
- تفيد المعلومات التي يتم التوصل إليها من خلال تحليل الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الوصف والمواصفات الوظيفية.
- تعد عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى في وضع نظام عادل للأجور والرواتب وكذلك الحوافز التشجيعية، إذ إنّ لكل وظيفة قيمة تختلف عن الوظائف الأخرى، هذه القيمة تحدّد من خلال معرفة جانبي وصف ومواصفات الوظيفة.
- الهدف الأساسي من تخطيط الموارد البشرية هو تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً، ولا يمكن تحديد ذلك إلا في ضوء تحليل الوظائف بحيث يمكن التعرف على نوعية الموارد البشرية المطلوبة وكذلك عددها.
- تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقييم أداء العاملين على الوصف الوظيفي، إذ أنّ لكل وظيفة معاييرها الخاصة بها وفق مسؤولياتها وأعبائها.
- تساهم عملية التحليل الوظيفي، في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي، من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة.

3.4.6.2.2. وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

التخطيط بالمفهوم العام والشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن الإجابة على التساؤلات ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى ومن يعمل؟ وهكذا، ولذا فإن التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي (حمود، والخرشة، 2007).

1.3.4.6.2.2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تكن أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي (الكلاهد، 2011):

- يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية والإدارية في تلك الحالة.
- يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لانجاز العمل.
- يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدراتها الأدائية.
- يوفر قاعدة للبيانات المتاحة للمنظمة سيما وأن هذه البيانات من شأنها أن تساهم بوضع القرارات الرائدة في شأن التحسين أو التطوير أو وضع البرامج التدريبية أو أية توجهات مستقبلية للتطوير.
- يساعد المنظمة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجهها نحو تحقيق أهدافها.
- يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات الأدائية.
- يساهم في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوى العاملة بحيث يساهم في تقليص التكاليف والوقت بأدنى حد ممكن.

2.3.4.6.2.2. أهداف وظيفة التخطيط:

تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى مساعدة المؤسسة وذلك من خلال (شاويش، 2005):

- مساعدة المؤسسة في تحديد ومعرفة متطلباتها من القوى العاملة.
- تكشف مظاهر الضعف والقوة في القوى العاملة.
- تحديد معالم وسياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة.
- يساعد على التأكد من حسن استغلال الطاقة البشرية المتوفرة.
- التنبؤ بأعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل.

لا بدّ من الإشارة إلى أنّ تخطيط الموارد البشرية يسبق كافة الأنشطة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية، كما يساعد في تحديد المؤهلات المطلوب توفرها في المنظمة مستقبلاً، وتحديد الاحتياجات التنموية للأفراد، ليغدوا قادرين على تحقيق المتطلبات الجديدة (MATHISH.JACKSON، 2009).

4.4.6.2.2. وظيفة استقطاب الموارد البشرية:

تعد عملية التوظيف أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة وذلك لأنها تحدد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً فإنه لا بدّ لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بعملية التوظيف التي تعني إجراءات الحصول على الموارد البشرية الفاعلة التي ينجم عنها جلب عدد من الكفاءات التي يتوقع لها أن تؤدي الأعمال بفاعلية وكفاءة جيدة. تأتي عملية استقطاب الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة للانخراط إلى سلك الوظيفة والاستمرار فيها بعد عملية تخطيط الموارد البشرية وتتضمن عملية الاستقطاب التوعوية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة وتشجيع المؤهلين وأصحاب الكفاءات لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف وذلك عقب الإعلان عن الوظائف ومواعيد امتحانها، تبدأ عملية الاستقطاب بعد وضع خطة تحديد الموارد البشرية التي تحدد الأعداد من الوظائف الجديدة المطلوبة تعبئتها حسب التخصصات المختلفة في الأوقات المحددة وحسب النشاطات المعنية التي تتطلبها المؤسسة (الطائي، الفضل، والعبادي، 2006)، ويمكن تعريف الاستقطاب بأنه عملية البحث عن الموارد البشرية في ظل متطلبات إستراتيجية المؤسسة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر

عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة (عقيلي، 2009)، وهو التصفية المبدئية للعرض الكلي من الموارد البشرية المتوقعة والمتوفرة لمليء وظيفة ما (رضا، 2010).

1.4.4.6.2.2 أهمية الاستقطاب:

إنّ عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة ففي الوقت التي تمارسها المنظمة للبحث عن المرشحين يمارسها الفرد للبحث عن المنظمة لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المنظمة والمنظمة عن الفرد، تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار، مما يعني أنّ الاستقطاب يمثل حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار وتبرز أهمية الاستقطاب من خلال علاقته مع الاختيار والتعيين إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، فعندما ينجح الاستقطاب يجذب عدد وفير من الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وبمواصفات عالية ووفق المطلوب، ومعنى ذلك أنّه وفّر لعملية الاختيار والتعيين بدائل إنتقاء متعددة تمكنها من المفاضلة بينها بسهولة وإنتقاء أفضلها، مما يرفع من مستوى فاعلية أداء المنظمة مستقبلاً، كذلك عندما يجذب الاستقطاب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية، هذا يؤدي إلى تسهيل مهمة إنتقاء الأفضل منها، وتدريبه وتأهيله ليس بسهولة فحسب بل بتكلفة أقل بعد تعيينه في المنظمة (عقيلي، 2009).

وقد أشار (الطائي، الفضل، والعبادي، 2006) لأهمية وظيفة الاستقطاب بالتالي:

- الحصول على عدد كبير من الأفراد مما يعني أصبحت لدى المؤسسة خيار واسع يستطيع من خلاله اختيار الأفراد المستقطبين الكفوئين والجيدين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- استمرار عمليات الإنتاج عن طريق ضمان وجود قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمات التي يعملون فيها.
- إنّ نجاح عملية الاستقطاب يعني نجاح عملية الاختيار حيث يتم استبعاد الأفراد غير المؤهلين وجذب الأفراد المؤهلين ذات المؤهلات العالية لشغل الوظائف.
- توفير المعلومات اللازمة للمتقدمين عن العمل والمنظمة التي يتوقع لها أن تؤدي الأعمال بفاعلية.
- يمكن من خلال عملية الاستقطاب معرفة أية الوسائل التي يمكن استخدامها للحصول على أفضل الموارد البشرية مثل: مكاتب التوظيف، والجامعات، والكليات، والإعلان، والاتصال الشخصي.

2.4.4.6.2.2. أهداف الاستقطاب:

إنّ عملية الاستقطاب تستهدف تحقيق الموائمة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من يشغلها مستقبلاً، بالإضافة إلى إمداد المنظمة بمجموعة من المرشحين لاختيار الأفضل منهم وثمة أهداف أخرى أهمها (دره، والصبغ، 2008):

- زيادة فرص النجاح في اختيار أفضل المرشحين للعمل من خلال تخفيض عدد المتقدمين غير المؤهلين أو الذين تفوق مؤهلاتهم متطلبات الوظيفة.
- المساهمة في تقليل احتمال ترك الفرد للمؤسسة بعد اختياره بفترة وجيزة.
- المساهمة في تقييم وتحديد مدى فاعلية سياسة الإعلان والاستقطاب لكافة الوظائف.
- تحديد احتياجات الإعلان والاستقطاب حالياً ومستقبلاً في ضوء نتائج تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف.

2.4.6.2.2. وظيفة اختيار الموارد البشرية وتعيينها:

تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفاعلية عالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار الأعمال الوظيفية في المؤسسة (الهيتمي، 2010). تشتمل وظيفة اختيار الموارد البشرية وتعيينها على أسس وقواعد علمية، تسعى إلى انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظف ممن جرى استقطابهم للتعيين في وظائف خالية داخل المؤسسة، وفق مبادئ: الموضوعية والعدالة والمساواة بين المتقدمين، حيث يتم الانتقاء في ضوء مواصفات وشروط محددة بشكل مسبق مطلوب توفرها في من يتم انتقاءه، ويجري تحديد هذه المواصفات التي تدعى بمعايير الاختيار، من خلال تحليل وتوصيف الوظائف (عقيلي، 2009).

2.4.6.2.2.1. مفهوم وظيفة الاختيار والتعيين:

تبدأ عملية الاختيار والتعيين فور الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة الناتج عن عملية تخطيط الموارد البشرية ومن ثم عبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة، هذا ومن الناحية العملية لا يمكن أن تبدأ هذه المرحلة إلا بعد إتمام كافة الإجراءات المتعلقة بالتوصيف خاصة ما يتعلق بالوظائف الجديدة الناتجة عن مقتضيات التخطيط أي تخطيط الموارد البشرية، فعملية الاختيار والتعيين تعرف على أنها جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء انطب

الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية (حمود، والخرشة، 2011)، وتعرف أيضاً اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة من الاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف وإحافهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (شاويش، 2005).

2.5.4.6.2.2. أهمية وظيفة الاختيار والتعيين:

تحظى عملية الاختيار والتعيين بأهمية بالغة في العمل الإداري، حيث من خلال الممارسة السليمة والعلمية لقواعد ومعايير عملية الاختيار والتعيين تستطيع المؤسسة تحقيق التالي (الكلاذ، 2011):

- تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل، ولا تهدف عملية الاختيار والتعيين إلى الحصول على الشخص الذي تتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة، فالإدارة تسعى لتحقيق معدلات متزايدة من الكفاءة الإنتاجية عن طريق وظيفة الاختيار والتعيين.

وقد أضاف (الفرا، والزعنون، 2007)، أنّ عملية الاختيار والتعيين تحظى بأهمية بالغة من خلال:

- أنّ عملية الاختيار والتعيين تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة.
- أنّ فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية، حيث يوفر لهم هذا النظام أجوراً عادلة.
- أنّ من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية، عدم موضوعية الاختيار والتعيين، فالشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه في شغلها يكون ولاؤه للشخص الذي حاباه في تلك الوظيفة، لا للمنظمة التي يعمل فيها.
- أنّ اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب و خبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية في المنظمة.
- أنّ أداء أية منظمة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين فيها، وكلما كان أولئك لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة، كلما انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المنظمة والعكس صحيح.

6.4.6.2.2. وظيفة تدريب الموارد البشرية:

تعتبر وظيفة التدريب من الوظائف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، وهي وظيفة مكملة لوظائف أخرى عديدة مثل: وظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين والنقل والترقية والرعاية الاجتماعية والصحية للعاملين. فالنسبة للتوظيف من استقطاب واختيار وتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بهذه الوظائف، وإنما من الضروري أن يعقب ذلك إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم وتعميق أفكارهم وتنمية دوافعهم بما يترتب على ذلك الارتقاء بالثروة البشرية، واحتواؤها على الكفاءة اللازمة لاستغلال الموارد المادية وتنميتها في رفع الإنتاجية.

إنّ التدريب يشير بصفة عامة إلى التغيير والتحسين والتطوير، فهو يعني تغيير إلى الأفضل، أو تطوير الشخص في معلوماته واتجاهاته وقدراته ومهاراته وأفكاره، فالتدريب يسعى إلى زيادة معلومات الفرد وتطوير أفكاره، وتنمية مهاراته، وصقل قدراته، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى أدائه وبالتالي إلى زيادة معدلات إنتاجه.

إنّ التدريب الفعّال يساهم بدرجة عالية في تميز المنظمة ووضعها في الصدارة والريادة، وبدونه تتخلف المنظمة عن ركب التقدم وتفقد الريادة، أما إذا آمنت الإدارة وأدركت أهمية التدريب الفعّال حافظت على مكانتها في القمة بل فوق القمة، فالمنظمة المتميزة هي التي تهتم بالتدريب، ومن ثم يجب الاهتمام بالتدريب وجعله فلسفة وثقافة للمنظمة، مع ضرورة الربط بينه وبين استراتيجيات وخطط وأهداف المؤسسة (حسن، 2008).

إنّ العملية التدريبية تسعى إلى إكساب فرد معين مهارة ومعرفة جديدة، وينطبق هذا على العاملين المعينين حديثاً، وكذلك القدامى (الكلاهد، 2011).

1.6.4.6.2.2. أهداف وفوائد وظيفة التدريب:

يمكن وضع أهداف التدريب وذلك من خلال أسلوب خاص يدعى تحليل الفجوة، يقصد بالفجوة المسافة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب، وبها ترتبط أهداف التدريب، هناك عموماً ثلاثة أنواع لأهداف التدريب (MATHISH .JACKSON، 2009):

- المعارف: نقل بعض المعلومات والتفاصيل إلى المتدربين.
- المهارات: إيجاد تغييرات سلوكية في آليات أداء العمل والمهام المرتبطة به.
- الاتجاهات: إيجاد نوع من الإدراك والوعي بأهمية التدريب لدى المتدربين.

ويتحقق من وراء التدريب العديد من الفوائد والمزايا لكل من الأفراد والمنظمة على النحو الآتي (عباس، 2006) و(حسن، 2008):

• فوائد التدريب للعاملين ومزاياه:

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة اكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، وتحسين مستويات أداء العاملين مما يؤدي إلى رفع قيمتهم الوظيفية وبالتالي إلى رفع الروح المعنوية.
- اكتساب خبرات ومهارات جديدة تؤهلهم لتحمل مسؤوليات أكبر في العمل، وإتاحة الفرصة للترقي، بما يجعلهم أكثر أماناً واستقراراً في العمل.
- مساعدة العاملين على اتخاذ القرارات وإتباع الطرق العلمية في حل المشكلات التي تواجههم، وتزويدهم بالمعلومات والمفاهيم والأفكار المتجددة في مجال عملهم وكيفية تطبيقها بكفاءة وفعالية.
- زيادة مستويات الرضا الوظيفي نتيجة لإثبات الذات والشعور بتقدير واحترام الآخرين.

• فوائد التدريب للمنظمة ومزاياه:

- ترسيخ المبادئ الأخلاقية ودعمها، وتعميق الروابط الاجتماعية والإنسانية بين العاملين وبعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم ومرؤوسيه من جهة أخرى.
- تكيف العاملين وقبولهم للتغيير والتطوير التنظيمي، وتشجيعهم على تحقيق رؤية ورسالة أهداف المنظمة.
- زيادة قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات وعلاج المشكلات التي تعوق سير العملية الإنتاجية، ومساعدتها على تحقيق التمييز عن منافسيها والريادة في مجال عمله.
- تدعيم مبدئي التمكين والمواطنة التنظيمية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد، وزيادة مستويات الرضاء والولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة، والعمل بروح الفريق والتغلب على الصراع والضغوط والاكتئاب والإحباط.

7.4.6.2.2. وظيفة تنمية الموارد البشرية:

يشير مفهوم التنمية فيما يتعلق بالموارد البشرية، إلى الجهود الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهام متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالهم الحالية، فالتنمية المهنية تعيد كلاً من المنظمة والفرد، فالعاملون والمديرون أصحاب الخبرات ممكن أن يطوروا من أداء المؤسسة، ويحسنوا قدرتها على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة، في حين يتمكن هؤلاء من خلال التنمية من تحسين كفاءاتهم وقيمهم المعنوية، فعملية التنمية لا تشمل المدراء فقط وإنما جميع العاملين وهذا ما يمكن من رفع مستوى المؤهلات الكلي للمنظمة، من جانب آخر، يقوم المديرون التنفيذيون برسم استراتيجيات وتحديد أهداف توضح معالم المؤسسة، لذلك تقع على عاتقهم مسؤولية بناء نظم تنمية الموارد البشرية بما يمكن من تحقيق تلك الأهداف، ولهذا السبب يجب أن تربط تنمية الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة بما يمكن من توفير المواهب الملائمة لتنفيذ الخطط التي تخرج بها أعمال التخطيط تلك (MATHISH .JACKSON، 2009).

تختلف وظيفة التنمية عن وظيفة التدريب، فعملية التدريب يحصل الأفراد بموجبها على مؤهلات تمكنهم من أداء مهام أعمالهم بكفاءة أكبر، أما عملية التنمية تكون ذات نطاق زمني أوسع وتركز على إكساب الفرد مؤهلات جديدة تقيده في عمله الحالي وأعماله المستقبلية،

1.7.4.6.2.2. التنمية وتخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة:

يعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة، فهو عبارة عن المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة الأخرى، ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي (كردي، والطار، 2011):

- المدخل الفردي: يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي.

- المدخل التنظيمي: يركز على إتباع أساليب إدارية (كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر، التدوير المدخل) لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين، والبحث عنهم من المصادر المناسبة، وجذبهم للالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، والاستغناء عن الموظفين غير المناسبين، والإقلال من نسبة البطالة المقنعة، وتأهيل العاملين على ترك الخدمة.

ولتحقيق الفاعلية التنظيمية لمؤسسة ما ينبغي وجود برنامج لتخطيط وتنمية وتطوير المسارات الوظيفية للموظفين؛ ولعل من إيجابيات هذا البرنامج أنه يعمل على (كردي، والعتار، 2011):

- تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة من حيث النمو والرضا الوظيفي وتحقيق الإنتاجية والربح، والتقليل من تقادم خبرات ومهارات الموظفين؛ فبقاء الموظف في مكانه دون تدريب أو تدوير أو نقل أو ترقي يقلل من دافعيته للإنجاز؛ ويحرم المؤسسة من فرص استثمار مواردها البشرية.
- تقليل التكاليف على المؤسسة التي تتبع منهج المسار الوظيفي من خلال استثمار الكفاءات البشرية في الأماكن التي تتناسب مع مؤهلاتها وخبراتها ومهاراتها؛ وتحقيق التطور في مختلف النشاطات والمجالات ذات الصلة بالفرد والوظيفة والمؤسسة.
- تحسين صورة المؤسسة في البيئة الداخلية والخارجية من خلال ممارستها العملية مع موظفيها بالاهتمام بحاضرهم ومستقبلهم الوظيفي، وبذلك تكون عنصراً جاذباً لاهتمامات المجتمع.

2.7.4.6.2.2. التنمية الإدارية في المؤسسة:

تعد التنمية الإدارية أمراً ضرورياً لكافة العاملين، كما أنها تعد أمراً محورياً بالنسبة للمديرون، فهي توفر المعرفة والقدرة على إصدار الأحكام والقرارات اللازمة للمدراء، وبدون تلك التنمية قد يعاني المديرون من نقص في المؤهلات اللازمة لاستخدام وإدارة الموارد بما فيها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، على المؤسسة أن تتبنى أسس التنمية الإدارية منها ما يلي (حسن، 2008):

- وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين بما يساعد على تحديد المرشحين القادرين على تولى مهام مناصب قيادية وإدارية أعلى.

- التخطيط الاستراتيجي لتدبير الاحتياجات المستقبلية من القيادات والمناصب الإدارية المرتقبة.
- التنبؤ بالمتغيرات المرتقبة في الهيكل التنظيمي، مع الأخذ في الاعتبار أسس وقواعد الترقية المعمول بها في المؤسسة لتدبير الاحتياجات المستقبلية من القيادات والكفاءات الإدارية.

3.7.4.6.2.2. التنمية الذاتية في المؤسسة:

تعتبر التنمية الذاتية ركناً أساسياً في تنمية الإدارة وتدريبها في أية مؤسسة أو منظمة، فهذه التنمية تقوم على فلسفة مفادها، أن تنمية أعضاء هيئة الإدارة في مؤسسة ما كمسؤولية لا تقع على المؤسسة فحسب، بل هي مسؤولية شخصية أيضاً لكل إداري في المؤسسة، الذي يتوجب عليه تنمية مهاراته وقدراته بشكل دائم. وبالتالي فمسؤولية تنمية وتدريب الإدارة مسؤولية مشتركة، فعلى الإداري أن يتعلم على كل شيء جديد، وأن يواظب الحضور إلى المؤتمرات والندوات العلمية، كما يتوجب على المؤسسة أن تقدم كل التسهيلات اللازمة لذلك من أجل تحقيق التنمية الذاتية الفعالة المطلوبة (عقيلي، 2009).

4.7.4.6.2.2. التنمية التنظيمية في المؤسسة:

هي جزء من تنمية الموارد البشرية بوجه عام وهيئة الإدارة بمستوياتها الإدارية الثلاثة بوجه خاص، وتمثل جهداً يبذل لتأسيس اتجاهات وإدراكات وسلوكيات وقيم تنظيمية جديدة بدلاً من القديمة، بما يتماشى مع رسالة المنظمة واستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية، فالتنمية التنظيمية تعمل على تصميم سلوكيات وقيم وعادات تنظيمية إيجابية (عقيلي، 2009).

8.4.6.2.2. وظيفة تقييم الوظائف:

تعتبر عملية تقييم الوظائف عملية مهمة لإدارة المواد البشرية لأنها تعطي قيمة لكل وظيفة تحتاجها المنظمة، فإذا أرادت المنظمة أن تحدد أجور العاملين والمميزات المالية وتحديد العلاقة المتوافقة والنظامية بين نسب المكافآت لجميع الوظائف في المنظمة بمنهج عقلائي وليس عن طريق تقليد المنظمات الأخرى فعليها أن تقوم بعملية تقييم الوظائف، اعتماداً على ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل، ووصف خاص بمن يشغلها من حيث المؤهلات كالمهارات والقدرات والمعارف المطلوبة (الهيبي، 2010).

1.8.4.6.2.2. مفهوم تقييم الوظائف:

يقصد بتقييم الوظائف تحديد أهمية الوظائف قياساً بالوظائف الأخرى في المنظمة ويتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظيفة حيث تستخدم المعلومات والبيانات المتحصلة من عملية الوظائف لتحديد قيمة كل وظيفة في المنظمة قياساً بالوظائف الأخرى ويتم ترتيب هذه الوظائف المختلفة ووضعها في سلم يعكس قيمة وأهمية كل منها (الطائي، الفضل، والعبادي، 2006).

وكما يقصد بتقييم الوظائف هو تحديد قيمة الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى، أي تحديد القيمة المادية النسبية لكل وظيفة، فالمقصود هنا دراسة الوظائف والأعمال ووضع مستويات مالية لها وليس تحديد واجباتها ومسؤولياتها (الهيبي، 2010).

2.8.4.6.2.2. أهداف تقييم الوظائف:

إنّ الهدف الأساسي من عملية تقييم الوظائف هو الحصول على التوافق الداخلي والخارجي في الرواتب والأجور، والمقصود بالتوافق الداخلي هو مدى الانسجام في الرواتب والأجور المدفوعة للوظائف المختلفة في الوظائف، ويحقق هذا التوافق العدالة في الدفع حيث انه من المنطقي أن يكون الأجر المدفوع لرئيس قسم معين أعلى من الأجر المدفوع لمؤوسيه فلو حصل العكس فيمكن القول إنّ هناك عدم تناسق أو توافق في نظام الدفع، أما التوافق الخارجي فيشير إلى العلاقة المرغوب فيها والمطلوبة بين هيكل الدفع في المنظمة مع الدفع في المنظمات المتماثلة في القطاعين العام والخاص، فغالباً ما تسعى المؤسسات لأن يكون الدفع لديها لا يقل عن نسبة الدفع في المؤسسات الأخرى. إنّ التوافق الداخلي والخارجي في الرواتب والمميزات المدفوعة يؤدي إلى تحقيق رضا مشترك بين الإدارة والأفراد العاملين، لذلك يجب أن تسعى المؤسسة إلى وضع وتطوير التوافق بكلي النوعين، ومن هنا يتضح لنا بأنه من الضروري بناء نظام لقياس وتحديد قيمة الوظائف في المنظمة وهذا النظام يتطلب تحديد المستلزمات الضرورية التالية (الطائي، الفضل، والعبادي، 2006):

- توفير المعلومات الواضحة والواقعية عن الوظيفة بهدف تسهيل مهمة تحديد العوامل التي تحتويها الوظائف وقياسها.
- تحديد الأفراد والوظائف التي من الممكن أخذها بنظر الاعتبار كوظائف أساسية في هذه العملية، علماً بأنه توجد أنظمة منفصلة لكل مجموعة من الأعمال صناعية أو كتابية أو إدارية.

- تهيئة الأفراد العاملين في المؤسسة لهذا العملية الحيوية وتعريفهم بالأسس المعتمدة في عملية التقييم.

3.8.4.6.2.2. أهمية تقييم الوظائف:

إنّ عملية تقييم الوظائف هي عملية فنية معقدة خاصة لمنظمة كبيرة يصل عدد الوظائف فيها إلى المئات، فهي ستحتاج أن تحدد قيمة كل واحدة من الوظائف، لذلك تنفذ المنظمة عدداً محدوداً من التقييم، فقد تجربها عندما وضع نظام الأجور لضمان أن يعد وفق أسس علمية وعملية، وقد تجربها مرة أخرى عندما تحصل تغييرات جذرية في المؤسسة، والعملية تحقق للمؤسسة مجموعة فوائد تجعل الاستثمار فيها مجدياً ومن تلك الفوائد (عقيلي، 2009):

- توفير العدالة في الرواتب والأجور عن طريق وضع أسس ثابتة لتحديداتها في ضوء نوع المسؤوليات والواجبات التي تتطلبها كل وظيفة.
- المساواة في تحديد الأجور والرواتب للوظائف عن طريق المتماثلة في الواجبات والمسؤوليات.
- تحقيق الكفاية للعاملين عن طريق تحقيق التوازن بين كمية الأجر أو الراتب الذي يستلمه الفرد والالتزامات الضرورية التي يواجهها في حياته اليومية.

9.4.6.2.2. وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية:

يقصد بتقييم أداء العاملين والعاملات أو قياس كفاءتهم: تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات، كما عرف ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقه موضوعية (زويلف، 2010). فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى، يعد وسيلة للتقويم من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف (مصطفى، 2006).

1.9.4.6.2.2. أهداف تقييم الأداء:

النظام الجيد لتقييم أداء العاملين يهدف إلى كونه أداة موضوعية للإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمجالات التالية (رضا، 2010):

- الترفيع والترقية للعاملين.
- التعيين من داخل أو من الخارج والنقل للعاملين.
- الانضباط.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية.
- تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات.

2.9.4.6.2.2. فوائد تقييم الأداء:

لعملية التقييم في المؤسسة فوائد عديدة أهمها (رضا، 2010):

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- إشعار العاملين بمسئولياتهم.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة.
- استمرار الرقابة والإشراف.
- تقييم سياسات الاختبار والتدريب.

3.9.4.6.2.2. كيف يخدم التقييم المؤسسة؟

يتم استخدام المراقبة والتقييم لتقليل الفجوة بين الخطط (تصميم الأعمال) والواقع (التنفيذ والنتائج)، التقييم يتم للأسباب الآتية (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008):

- التّعلم: حيث يتيح التقييم الفرصة للمؤسسة وذوي الشأن للتعلم من الخبرة، وتحسين التدخلات المستقبلية، ودعم عملية التعلم داخل المؤسسة، حيث توضع وتستخدم الطرق والوسائل لضمان أن الدروس المستخلصة من الأعمال المنتهية لتساهم في رسم السياسات المستقبلية والتخطيط للأعمال الجديدة.
- التمكين: من خلال تحسين قدرات المؤسسات الشريكة، فريق عمل البرنامج أو المؤسسة والمستفيدين منها ليستخدموا التقييم كأداة للتعلم والتحكم، ولدعم وتحسين عملية الإدارة، وخلق فهم مشترك ومعرفة جديدة، ودعم عملية التعلم، وبناء القدرات لذوي العلاقة، وتشجيع ذوي الشأن وتحفيزهم.

- المسؤولية: حيث يتيح التقييم الفرصة للمؤسسات لتحمل مسؤولية حول كيفية صرف الأموال والتصرف بمقدرات المؤسسة، حيث يمكن المؤسسة من رفع درجة مسؤوليتها في العمل على تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية أعلى، واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة لخدمة أهدافها والتزاماتها تجاه المجتمع.
- قياس النتائج وتحليله: وذلك للتأكد أنّ النتائج المخطط لها تم تحقيقها والتأكد من تحمل المسؤولية وبالتالي تعزيز الدعم العام والسياسي.

لا بدّ من التمييز بين إدارة الأداء وتقييم الأداء، فإدارة الأداء تمثل مجموعة العمليات المستخدمة لتحديد وقياس وتحسين أداء العاملين ومكافأة هؤلاء على الجهود التي يبذلها كل منهم، في حين تقييم الأداء يمثل أداة لتحديد مدى جودة أداء العاملين لأعمالهم ومن ثم إيصال النتائج المستخرجة إلى العاملين على شكل تغذية راجعة، ويدعى أيضاً مراجعة الأداء أو تقييم العاملين (MATHISH JACKSON، 2009).

10.4.6.2.2. وظيفة تحفيز الموارد البشرية:

أصبح إدراج الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة أمراً ضرورياً، وإعطاؤه الأهمية البالغة ليتمكن من تنمية قدراته وطاقته عن طريق تبني مجموعة من السياسات التي تتماشى والتوجهات الاقتصادية المعاصرة كسياسة التوظيف وسياسة التقييم وسياسة التحفيز، وبالتالي فإن تحديد أداء الأفراد مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى التحكم الجيد في السياسة التحفيزية، حيث إنّ ارتفاع مستوى الأداء بالنسبة للعاملين والزيادة في الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة يكون مقروناً بالحوافز الفعّالة، وكيفية إدارة وتصميم نظام جيد للحوافز، وتحريك دوافع العمل لدى العاملين اتجاه سيورة أدائهم الوظيفي، مما يسمح بخلق جو مناسب لتأدية مهامهم على أكمل وجه، ومن ثم زيادة إنتاجية المنظمة ورفع مردوديتها، وهو الهدف الذي تسعى إليه كل منظمة اقتصادية (عبدا لرحمن، 2010). تشير الحوافز إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته (حجازي، 2007).

1.10.4.6.2.2. قواعد استخدام الحوافز

هناك قواعد لاستخدام الحوافز الايجابية، ويمكن لهذه القواعد والأسس أن تحدث أفضل النتائج إذا ربطت بالاهتمام الصادق بمصالح العاملين، ولا بدّ أن يحسن القائد استخدام هذه الأسس والقواعد،

ويبتبه لمناسبتها في المواقف المختلفة، ويفحص العوامل الفنية والتنظيمية والشخصية والبيئية المؤثرة على تحفيز العاملين، والقواعد والأسس الايجابية للحوافز (عبد الوهاب، 2007):

- توضيح السلوك الوظيفي التي تؤدي إلى الحصول على الحوافز للعاملين.
- الاهتمام بالجوانب الحسنة في أداء العاملين.
- تقديم الحوافز الملائمة، فالعاملون يختلفون في نوع الحوافز التي يرغبون بها لاختلاف دوافعهم وحاجاتهم.
- تقديم الحوافز على فترات متقاطعة، حتى لا تفقد قيمتها التحفيزية لدى الأفراد، إن استمرار إعطاء الحوافز يؤدي إلى الاعتماد عليها.
- الحوافز فور تحقيق النتائج، حتى يربط الفرد بين نوع العمل ونوع الجزاء.
- إحداث تنوعاً في الحوافز المقدمة، حتى لا يمل الفرد من الحصول على نفس العائد.
- تقييم المديح والتشجيع الشفوي والكتابة للأفراد العاملين بجد ونشاط.

2.10.4.6.2.2. أثر نظام الحوافز على كفاءة الإدارة والكفاءة الإنتاجية:

نظراً لأهمية الحوافز بمختلف أنواعها ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين باعتبارها أحد أبرز المؤثرات المحركة لدوافع العمل من جهة وكونها العامل الرئيسي لشعور الأفراد بالاستقرار الوظيفي من جهة أخرى، فإنه أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود توازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل إدارة الموارد البشرية للمنظمة، ومعرفة الجوانب المحفزة للعمال ومراقبة سلوكياتهم وحركاتهم ليتم تحفيزهم والتحكم في سيرورة التحفيز للوصول إلى نتائج أحسن لأداء الموارد البشرية وهذا في سبيل تحقيق أهداف المنظمة (عبد الرحمن، 2010):

- تأثير نظام الحوافز على كفاءة الإدارة: إن عملية تحفيز العاملين هي الشغل الشاغل للمديرين في كل العصور ولذلك ظهرت مداخل عديدة لكيفية تحفيز العاملين متأثرة بالقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في كل عصر وهذا ما جعلها تقدم نماذج إرشاد المديرين لكيفية تحفيز العاملين حيث ركزت النظريات التقليدية على عنصر المقدر، بينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الحوافز
- المعنوية، أما الاتجاهات الحديثة فإنها تتادي بالاهتمام بكل من عنصري المقدر والدافعية.
- تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية: إن الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة تتأثر بنوعين من العوامل هما:

- العوامل الفنية: التقدم الآلي والتكنولوجي، وتصميم العمل، والمواد الخام، وطرق وأساليب الإنتاج.
- العوامل الإنسانية: القدرة على العمل حيث تشير إلى معارف ومهارات وخبرات الفرد وذلك عن طريق التعلم والتعليم والتدريب، والرغبة في العمل والتي تحدد بظروف العمل المادية وظروف العمل الاجتماعية وحاجات ورغبات الفرد وذلك من أجل جعل العمل مشوقاً ومثيراً للأفراد عن طريق التحفيز.

3.10.4.6.2.2. أثر نظام الحوافز على المؤسسة:

إنّ تحقيق التفوق والميزة التنافسية لأي مؤسسة لا يكون إلا عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها، لذلك يصبح التقليل من الفاقد في التكلفة والجهد والزمن مسألة محورية تجمع أبعادها في مدى كفاءة وفعالية قوى العمل المتمثلة في العنصر البشري، الذي يشكل تحدياً كبيراً للمنظمات باعتباره أكثر العناصر تعقيداً وصعوبة في التغيير، إلا أنّه يبقى المورد الوحيد الحيوي والفعال والذي يتمتع بميزة التفكير والإبداع والقدرة الذهنية للتطوير والابتكار، ليتأكد دوره في تشغيل وتوظيف الموارد الأخرى المتاحة للمنظمة (المالية، المادية والمعرفية)، ونظام الحوافز الجيد في المؤسسة يعمل على ذلك وهذا ما يوضحه (عبد الرحمن، 2010):

- أثر سياسة التحفيز على مردودية المنظمة: إن وظيفة التحفيز كغيرها من الوظائف الأخرى لها تأثير على المؤسسة وبالأخص مردودية المنظمة وذلك من خلال:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج خدمات.
- إشباع حاجيات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة ممّا يدفع بالعامل إلى زيادة وتحسين مهاراته في العمل، ممّا يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة.
- جذب العاملين إلى المنظمة وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة، ممّا يؤدي إلى رفع روح الولاء والانتماء، وتنمية روح الفريق والتضامن ممّا يشجعهم على العمل من أجل زيادة مبيعات المنظمة.
- تصميم نظام للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والناجمة عن حوادث والإلقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين إلى أدنى حد.

• أثر نظام الحوافز على المنظمة: يكون تأثير نظام الحوافز على مستوى المنظمة عن طريق مشاركة جميع العاملين، وذلك باستخدام صيغة أو معادلة مناسبة وينادي هذا النظام بالتخلص من الاتجاهات (نحن، هم)، واستبدالها باتجاهات التعاون والمشاركة الصادقة، وتهيئة مناخ يتعاون فيه كل العاملين لاتجاه نحو الدافع الاجتماعي بدل من تأكيد الأداء الفردي والملاحم الأساسية لهذا النظام والمتمثلة فيما يلي:

- التحفيز الجماعي على أساس تشجيع التعاون بين المجموعة.
- تحقيق الأهداف على مستوى الشركة باستخدام احد المؤشرات أو مقاييس الإنتاجية.
- إنّ نظام الحوافز الناجح على مستوى المنظمة هو الذي لا يؤدي إلى زيادة التعاون فقط ولكنه يزيد من درجة مشاركة العاملين في الإدارة.

إنّ نجاح وتطور المنظمة يتوقف أساساً على قدرة القائد أو المشرف على إتباع سياسات فعّالة ومؤثرة في تسيير الموارد البشرية بهدف الوصول إلى قمة المردودية.

11.4.6.2.2. وظيفة إدارة بيئة العمل:

لقد أولت إدارة الموارد البشرية اهتماماً كبيراً للحفاظ على مواردها البشرية العاملة من الآثار السلبية الناجمة عن حوادث وإصابات العمل سواء ما يتعلق منها بالسلامة المهنية والتي تعني صيانة وحماية العاملين من الإصابات الناجمة من حوادث العمل، وكذلك الصحة المهنية والتي تعني الحفاظ على العاملين من الأمراض النفسية والبدنية الناجمة عن العمل. إنّ مفهوم إدارة بيئة العمل بشقيها المهني والصحي يتطلب إتخاذ جميع الإجراءات والخدمات من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمة لصيانة وحماية جميع عناصر العملية الإنتاجية أو الخدمية من الإصابات والحوادث الناجمة عن العمل، إذ إنّ العنصر البشري يشكل الأهمية الكبيرة التي توليها إدارة الموارد البشرية الاهتمام الكبير ضد الحوادث التي تمثل الخسارة التي تلحق بالموظف أثناء الأداء نتيجة لتصرفه الخاطئ أو لظروف خارجة عن قدرته بتلافيها أثناء انجاز العمل (حمود، والخرشة، 2011).

إنّ وظيفة إدارة بيئة العمل هي عبارة عن نشاط يشتمل على مجموعة من الإجراءات والأعمال الفنية والإدارية، تهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في المنظمات بوجه عام، وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة على وإزالة مصادر ومسببات الأمراض والحوادث المحتملة، التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها، وذلك من خلال توفير سبل الحماية الكفيلة لتلافي

هذه المخاطر وآثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل، أو على الأقل التخفيف من هذه الآثار، وإيجاد بيئة ومناخ عمل مادي ونفسي سليم وصحي، يحافظ على هذه الموارد من أي خطر (عقيلي، 2009).

1.11.4.6.2.2. أساسيات وظيفة إدارة بيئة العمل:

وفي ضوء ما ذكر يتوجب علينا شرح ثلاثة أساسيات يشتمل عليها موضوع إدارة بيئة العمل (عقيلي، 2009):

- بيئة العمل: تتكون بيئة العمل في المؤسسة من شقين الأول بيئة العمل المادية وتشتمل على: الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المؤسسة (كالتهووية، والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل، فترات الراحة)، هذه الظروف لها انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في المؤسسة. الثانية بيئة العمل النفسية والاجتماعية وتشتمل على: المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين وهذه الظروف لها انعكاس وتأثير على نفسية الموارد البشرية في المؤسسة.
- السلامة: يقصد بمصطلح السلامة حماية الموارد البشرية من الضرر والأذى الذي تسببه لهم حوادث العمل، وهذا الأذى تظهر نتيجته فوراً كالكسور، والجروح، والحروق، والاختناق، وتقع هذه الإصابات إما بسبب طبيعة العمل أو الفرد نفسه أو التجهيزات المستخدمة فيه كالألات والرافعات والغاز وتوصيلات الكهرباء.
- الصحة: يقصد بمصطلح الصحة حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل إصابتها بها في المؤسسة والتي يكون سببها إما المناخ المادي أو الفرد أو طبيعة العمل نفسه، وهذه الأمراض لا تحدث فوراً إنما مع مرور الزمن، حيث تتم الإصابة بها نتيجة التعرض المستمر.

2.11.4.6.2.2. أهمية وظيفة إدارة بيئة العمل:

إنَّ الأهمية التي تنطوي عليها وظيفة إدارة بيئة العمل تنطلق من الأهداف التي تتوخى بلوغها المؤسسات، خاصة في ظل المفهوم الحديث للتعامل مع القوى البشرية باعتبارها أهم الموجودات الإنتاجية وأثمنها رأسملاً بغية الحفاظ عليها، وتوفير متطلبات الأمن المهني والصحي لها يعتبر من

أكثر الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات كافة خاصة أو عامة، ويمكن انجاز الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال ذلك ما يلي (حمود، والخرشة، 2011) و(عقيلي، 2009):

- السعي الحثيث من قبل المنظمات العاملة للمحافظة على سمعتها أمام العاملين لديها من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وأجواء مناسبة في مزاوله نشاطاتها الإنتاجية والخدمية على حد سواء.
- انخفاض معدل دوران العمل من خلال شعور الموارد البشرية بالأمان أثناء تأدية أعمالهم.
- إن سعي العديد من المؤسسات لجذب المهارات والكفاءات العاملة واستقرارها وذلك من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية تتناسب مع رغبتها في الاستقرار والاستمرار في الأنشطة الإنتاجية والخدمية.
- تخفيض التكاليف التي تنفق في مجال علاج الحوادث والأمراض والوقت الضائع في تعطل العمل بسببها.

ومن هذا المنطلق تسعى المنظمات بصورة عامة لتوفير البيئة المهنية والصحية الملائمة والمناسبة للعاملين والحفاظ عليهم من حوادث وإصابات العمل تحقيقاً لأهدافها في تحسين الإنتاجية وتطويره. إن الفكر الإداري المعاصر ينظر إلى قيام إدارة الموارد البشرية بمسؤولياتها إزاء صيانة وحماية والحفاظ على القوى البشرية من جميع الحوادث أو الإصابات التي يمكن أن تحصل أثناء العمل، لذا فإن الإدارة العليا للمنظمة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص تسعى جاهدة لتوفير البيئة المهنية والصحية الملائمة والمناسبة لانجاز العمل، لأنه لا يمكن لأية منظمة أو مؤسسة أن تحقق لدى مواردها البشرية الولاء والانتماء لها والرغبة العالية في العمل، وانسجامها وتوافقها مع أعمالها، للوصول إلى كفاءة عالية في أدائها التنظيمي، بدون أن تشعر باطمئنان نفسي وعدم الخوف من مخاطر بيئة العمل في المؤسسة أو المنظمة التي تعمل بها.

12.4.6.2.2. وظيفة إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي:

في كل منظمة ومهما تماسكت هذه المنظمة من حيث الانسجام والتعاون من الأفراد العاملين والإدارة، ومن حيث تهيئة الظروف المناسبة لأفرادها لا بدّ وأن يكون هناك بعض الأفراد العاملين الذين تنجم عنهم سلوكيات غير متطابقة مع ضوابط العمل والمؤسسة مثل التأخيرات والعيابات وعدم إتقان العمل والاختلاف بين الأفراد العاملين وعدم الالتزام بضوابط وقواعد الأمن والسلامة الخاصة بالعمل، وهذه السلوكيات وغيرها تستلزم وضع وإعداد نظام خاص من قبل الإدارة هدفها الأساسي منه تعديل السلوك

غير المتطابق مع ضوابط العمل، وهذا النظام يدعى إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي (الكلاذ، 2011). إنّ إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي هي جزء مهم من إدارة الموارد البشرية وإنها إجراء طارئ يستخدم عندما تفشل المداخل الأخرى في حل مشاكل أداء العاملين مثل العيابات والتمرد أو إساءة استعمال بعض المواد المتكررة ومشاكل عدم الاتفاق والاختلاف بين الأفراد العاملين أو رفض إطاعة التعليمات الإدارية (الطائي، والفضل، 2006).

2.12.4.6.2.2 مفهوم انضباط العاملين:

هي مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل حفظ النظام والحقوق في مكان العمل داخل المؤسسات، وضبط سير العمل فيها، وتوجيه السلوكيات وتصرفات العاملين أثناء الدوام الرسمي باتجاه مطلوب يخدم مصلحة المؤسسة، ومصالحة كل من يعمل فيها (عقيلي، 2009).

إنّ انضباط الأفراد العاملين ما هو إلا عبارة عن تعديل السلوك غير المتطابق مع ضوابط العمل، وتوضيح السلوك المرغوب فيه من قبل الأفراد العاملين، بالإضافة إلى أنّها حوافز سلبية تلجأ إليها الإدارة لغرض تنبيه الموظف إلى أخطائه وردّه عنها، ومحاسبته عليها طمعاً في تقوية دوافعه نحو العمل، فهناك بعض العاملين في المنظمة الذين تتجم عنهم سلوكيات غير متطابقة مع ضوابط العمل، وتمثل هذه السلوكيات مشاكل داخل المؤسسة، وإنّ إحدى طرق التعامل مع هذه المشاكل هو تبليغ سياسات وقواعد العمل، والتأكيد من أنّ العاملين تفهموا أنّ هذه القواعد تعود إلى فعالية الوظيفة، ويجب تبليغ العاملين عواقب انتهاك حرمة هذه السياسات (الطائي، والفضل، 2006).

2.12.4.6.2.2 أهمية وظيفة إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي:

- لعملية انضباط الأفراد العاملين في المؤسسة أهمية كبيرة منها (الطائي، والفضل، 2006):
- تصحيح السلوك غير المرغوب فيه، ويوضح السلوكيات المسموح فيها من قبل الأفراد العاملين، وكذلك السلوكيات غير المرغوب فيها ولجميع الأفراد دون استثناء في المؤسسة التي يعملون فيها.
 - توجيه الأفراد من قبل الإدارة في السرعة الممكنة وفي وقت حصول المخالفة، أي أنّ على الإدارة أن تشعر الأفراد العاملين المخالفين فوراً بمخالفتهم.

- يساهم في تطوير المؤسسة، والحد من التصرفات السلبية في العمل، وإحداث موائمة بين السلوك التنظيمي المطلوب وسلوك الأفراد العاملين.

3.12.4.6.2.2. هدف إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي:

يهدف أي نظام تأديبي إلى تعديل سلوك العاملين وتصرفاتهم من سلبية إلى إيجابية، وحفظ وضمان حقوق كافة المعنيين في المؤسسة، وهذه الحقوق ما يلي (عقيلي، 2009):

- حقوق المنظمة على العاملين فيها.
- حقوق العاملين بعضهم على بعض من أجل منع انتهاك هذه الحقوق.
- حقوق الرؤساء على المرؤوسين.
- حقوق المرؤوسين على الرؤساء.

4.12.4.6.2.2. مسؤولية إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي:

إنّ أفضل طريقة في الانضباط تكون من قبل الفرد نفسه (الانضباط الذاتي) حيث يكون الفرد نفسه العامل الرئيس في نجاح الانضباط وتحقيقه وفقاً لمتطلبات المؤسسة، وهناك اتجاه آخر يبرر الحاجة إليه في حالة عجز العاملين في توجيه أنفسهم وسلوكياتهم وفقاً للضوابط التنظيمية في المؤسسة، وهذا الاتجاه هو التأثير الخارجي من قبل الرئيس المباشر الذي يعتبر المسؤول الأول عن سلوك الأفراد العاملين فهو أكثر معرفة وإدراكاً بمستوى الأداء المطلوب (الكلاّده، 2011).

في الختام يستخلص مما تقدم أمرين اثنين لا بد من الإشارة إليهما: الأول أنّ تخطيط الموارد البشرية يستبق كافة الأنشطة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية، والثاني أنّ إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها والمحافظة عليها وتطويرها من خلال:

- تخطيط واقعي وتوظيف ملائم للموارد البشرية.
- تدريب دقيق للموارد البشرية.
- متابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية في المنظمة لتحقيق الموائمة الخارجية التي تتحقق من خلال التكيف مع المتطلبات البيئية، أما الموائمة الداخلية تتحقق من خلال موائمة الفرد مع الوظيفة.

3.2 الأجهزة الأمنية الفلسطينية

الأجهزة الأمنية الفلسطينية هي قوة عسكرية نظامية تمارس نشاطات مختلفة من حفظ أمن فلسطين وحفظ النظام وصد أي عدوان على فلسطين والشعب الفلسطيني وهو تابع لمنظمة التحرير الفلسطيني (ويكديا الموسوعة الحرة، 2009). يمثل أفراد الأجهزة الأمنية الفلسطينية ما نسبته 50% من عدد الموظفين والعامل المحوري في ضبط أو تبيد الأمن، ويرتبط ذلك بممارساتها على الأرض والنابعة من أهدافها المرحلية وعقيدتها الأمنية، وينتمي أكثر من 90% من أفراد الأجهزة الأمنية التابعة للسلطة البالغ تعدادها 60 ألفاً إلى حركة فتح وأما الأمن في غزة فتسيطر عليه حماس الآن بمجموع أفراد لا يقل عددهم عن 15 ألف ينتمي معظمهم للحركة (شبكة فلسطين للحوار، 2011). من الرغم أن الفلسطينيين قطعوا شوطاً مهماً على طريق إعداد السياسات والتشريعات التي تنظم قطاعهم الأمني، فلا يزال أمامهم الكثير من العمل لانجاز إطار قانوني شامل ومنهجي يختص بحكم هذا القطاع وتنظيمه، فالعديد من مشروعات القوانين التي تنظم عمل قطاع الأمن بانتظار إقرارها، وعدا عن ذلك فهي أيضاً في أطوار متباينة من إعدادها، ومن بين هذه القوانين القانون الأساسي للأمن الذي يتناول الهيكلية التنظيمية للأجهزة الأمنية (فريدريك، ليتهود، وملحم، 2008).

لم تنفك عملية إصلاح قطاع الأمن في فلسطين تعاني من غياب سياسة واضحة لعداد السياسات ذات العلاقة ومن ضعف إمكانية التخطيط الاستراتيجي اللازمة لهذا القطاع، وفي هذا السياق يجب أن تخضع عملية صياغة السياسات الإدارية والأمنية نفسها للإصلاح لضمان نجاعتها في دعم أداء عمل الأجهزة الأمنية الفلسطينية، للارتقاء بها وصولاً لتحقيق رؤية المجتمع الفلسطيني ووزارة الداخلية الفلسطينية، بأجهزة أمنية رشيدة تعمل ضمن بيئة قانونية وشفافية عالية ومساءلة، لذلك لا يزال إصلاح الإطار التشريعي يشكل دافعاً مهماً لإصلاح قطاع الأمن في فلسطين، وعلى نحو ما تبينه الجهود التي بذلت في السابق لإصلاح وتطوير أداء عمل هذا القطاع.

1.3.2. تشريعات قطاع الأمن قبل أوصلو- الإرث التشريعي الناظم:

عملت الأنظمة السياسية التي تعاقبت على حكم فلسطين على مدى الحقب التاريخية السابقة على فرض أنظمة قانونية لم تكن تعكس في مضمونها ما يطمح إليه الفلسطينيون، يعرض الجدول في الملحق رقم (2.2) نظرة عامة على أهم تشريعات القطاع الأمني التي سنت إبان الحقب التاريخية التي سبقت قيام السلطة الوطنية الفلسطينية مرتبة بحسب تاريخ صدور كل واحد منهما. تدخل نظام الحكم العثماني الذي استمر حتى عام 1917 وسلطات الانتداب البريطاني في تشكيل جانب لا

يستهان به من الواقع القانوني في فلسطين، وبعد اندلاع حرب عام 1948، باتت القدس الشرقية والضفة الغربية تخضع للحكم الأردني، بينما خضع قطاع غزة للإدارة المصرية. بعد احتلال إسرائيل للضفة الغربية وقطاع غزة عام 1967 عززت سلطات الاحتلال الإسرائيلي النظامين القانونيين المنفصلين عن بعضهما البعض، وأضافت عليهما عدداً كبيراً من الأوامر، وفوق كل ذلك سنت منظمة التحرير الفلسطينية تشريعات تهدف من خلالها إلى تقنين هيكلياتها التنظيمية والإدارية، وفي إطار سعيها إلى تنظيم كافة جوانب الحياة العامة في فلسطين، كانت الأنظمة المتعاقبة على حكم هذا الإقليم تعنى بالمحافظة على النظام العام أكثر من عنايتها ببناء قطاع أمن متكامل (فريديك، ليتهود، وملحم، 2008).

2.3.2. إطار أوصلو - إنشاء قطاع الأمن في السلطة الوطنية الفلسطينية:

مثل التوقيع على إعلان المبادئ بشأن ترتيبات الحكم الذاتي الانتقالي بين منظمة التحرير الفلسطينية وحكومة إسرائيل في أيلول عام 1993 تحولاً سياسياً بارزاً في حياة الشعب الفلسطيني، ويهدف إعلان المبادئ الموقع إلى الشروع في المفاوضات التي تقود إلى إنهاء الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية، والتوصل إلى تسوية سلمية للصراع الفلسطيني الإسرائيلي، كما ينص على إقامة سلطة فلسطينية تتولى الحكم الذاتي في الأراضي الفلسطينية وتتمتع بصلاحيات سن التشريعات في جميع المجالات التي تدخل ضمن الاختصاص الذي منح لها بموجب الإعلان واتفاقيات أوصلو التي تلتها. ومن جانب آخر نصت الاتفاقية الانتقالية الإسرائيلية الفلسطينية حول الضفة الغربية وقطاع غزة التي وقعت بين الطرفين عام 1995، والتي حلت محل اتفاقية غزة أريحا، على تقسيم الضفة الغربية وقطاع غزة إلى مناطق (أ) و(ب) و(ج)، كما أعادت الاتفاقية المذكورة التأكيد على أن قوة الشرطة الفلسطينية تشكل السلطة الأمنية الوحيدة في الأراضي الفلسطينية، وقد حددت هذه الاتفاقية المسؤوليات الرئيسية التي تضطلع بها الأجهزة الأمنية الفلسطينية على النحو التالي (فريديك، ليتهود، وملحم، 2008):

- حماية الجمهور وجميع الأشخاص الآخرين الموجودين في المناطق، بالإضافة إلى حماية ممتلكاتهم والعمل على توفير شعور بالأمن والسلامة والاستقرار.
- تبني كافة الوسائل الضرورية لمنع الجريمة بما يتفق مع القانون .
- حماية المنشآت والبنية التحتية والأماكن العامة التي تكتسب أهمية خاصة.
- منع أعمال المضايقات والعقوبات.
- محاربة الإرهاب والعنف، ومنع التحريض على أعمال العنف.
- أداء أية وظائف اعتيادية أخرى للشرطة.

• المحافظة على الأمن الداخلي والنظام العام .

وفي إطار تنفيذ البنود التي تنص عليها الاتفاقية المذكورة، باشرت السلطة الوطنية الفلسطينية إنشاء أجهزتها الأمنية في ظل قدر ضئيل من التخطيط الاستراتيجي، كما عملت على إضافة أجهزة أمن جديدة لم تكن الاتفاقيات التي وقعت مع إسرائيل تنص على تشكيلها، وفي مرحلة من المراحل، كان قطاع الأمن الفلسطيني يضم 17 جهازاً أمنياً مختلفاً، ولم تكن جميع هذه الأجهزة تستند في عملها إلى أية قاعدة قانونية وذلك لأنها أنشئت قبل صدور التشريعات اللازمة لتنظيمها ونتيجة لذلك، عززت الصلاحيات والمسؤوليات المتداخلة والمنافسة والنزاعات الداخلية بين مختلف الأجهزة الأمنية. فضلاً عن ضعف رقابة المجلس التشريعي والسلطة القضائية على أداء هذه الأجهزة، فقد تمخض هذا الوضع (فريدريك، ليتهاولد، وملحم، 2008):

- ضعف حكم قطاع الأمن.
- ارتكاب انتهاكات لحقوق الإنسان.
- تفويض شرعية السلطة الوطنية الفلسطينية نفسها في نظر المواطنين الفلسطينيين.

3.3.2 تقييم أداء الأجهزة الأمنية:

لم تختلف الكثير من التقييمات التي أجريت على أداء السلطة الوطنية الفلسطينية فيما يتعلق بحكمها لقطاعها الأمني، حيث اجري عدد لا يستهان به من تلك التقييمات منذ عام 1995 ومن النتائج التي توصلت إليها، أنّ الأجهزة الأمنية عانت من (فريدريك، وليتهاولد، 2007):

- التسييس.
- الولاءات الشخصية القوية التي تحكمها.
- تضخم عدد أفرادها.
- تداخل المهام والمسؤوليات المنوطة بها.
- قلة تعاون تلك الأجهزة مع بعضها البعض.
- افتقارها للخبرات الإدارية.

ومما زاد من المشاكل التي تكتنف تلك الأجهزة ضعف المراجعة القضائية وانعدام الرقابة البرلمانية، ناهيك عما قامت به إسرائيل من تدمير للبنية التحتية الخاصة بالقطاع الأمني وإعاقة عمل أجهزته

بصورة منهجية خلال الانتفاضة الثانية، ولا ينبغي لهذه النتائج السلبية أن تصرف الانتباه عن عدد من الانجازات الهامة التي حققتها الأجهزة الأمنية الفلسطينية، فقد أحرز العديد من هذه الأجهزة مستويات متقدمة من الجهوزية والخبرة في مجالات اختصاصها ومسئوليتها ومهامها، وحتى عام 2000 كانت تلك الأجهزة قد نجحت في مكافحة الجريمة والمحافظة على قدر مقبول من الاستقرار في المناطق التي تقع تحت سيطرتها (فريدريك، وليتهولد، 2007).

4.3.2. إدارة الموارد البشرية في قطاع الأمن الفلسطيني:

يمثل ضعف إدارة الموارد البشرية أحد المشاكل التي تكتنف أجهزة القطاع الأمني التابع للسلطة الوطنية الفلسطينية وذلك لعدة أسباب (فريدريك، وليتهولد، 2007):

- فقد تسبب تعيين عدد محدود من الأفراد الضالعين بتخصصات معينة كخبراء الاتصالات مثلاً، في عدد كبير من الأجهزة الأمنية مما عوقهم عن إفادة تلك الأجهزة من خبراتهم ومهاراتهم بصورة متكاملة في مجالات تخصصاتهم.
- تم تكليف العديد من منتسبي الأجهزة الأمنية بتنفيذ مهمات لم يسبق لهم أن تلقوا التدريب عليها مثل: مكافحة الجريمة، والتعامل مع المجتمع الفلسطيني، والاختراقات الأمنية.
- غياب سياسة واضحة لترقية منتسبي القوات الأمنية، حيث فصل بعض الضباط من الخدمة في قوى الأمن وحرموا من تولي مناصب أمنية أعلى بسبب الخلافات الشخصية التي ثارت بينهم وبين رؤساء تلك القوى، في حين جرت ترقية ضباط آخرين نظراً لولائهم وانتمائهم السياسي.
- تجنيد عدد كبير من منتسبي حركة فتح في الأجهزة الأمنية، فعلى الرغم من أنّ معظم المسؤولين لم يكونوا يمتلكون الخبرة في مجال عمل الشرطة أو في الميدان العسكري، فقد منحوا رتباً عسكرية مساوية للضباط العاملين في الخدمة، إعتياداً على معايير الكفاح والنضال والعمل التنظيمي.
- سياسات الإغلاق التي فرضتها السلطات الإسرائيلية سلب حرية أفراد الأجهزة الأمنية في السفر والتنقل بين مناطق الضفة الغربية.
- تسبب الإغلاق المضروب على الأراضي الفلسطينية في ارتفاع تكاليف المواصلات، مما دفع بالعديد منهم للعمل في التجمعات السكانية التي يقطنون فيها، وقد أدى هذا الأمر إلى تردي مستوى الأمن في تلك التجمعات بسبب تقاعس عناصر الأجهزة الأمنية عن فرض القانون والنظام على قرابتهم وجيرانهم.

فالإدارة الفعّالة للعاملين في المؤسسة العسكرية بما في ذلك التعيين والاختيار والتعليم والحوافز علي جانب كبير من الأهمية لتشكيل قطاع أمنٍ فعّال، يعمل في ظل مبادئ الديمقراطية، وسيادة القانون، ويحترم سيادة المجتمع المدني (بورن، 2003).

4.2 فلسطين وإدارة الموارد البشرية

أرادت السلطة الوطنية الفلسطينية من خلال مؤسساتها الأهلية والخاصة والرسمية، عقد المؤتمرات والندوات وورشات العمل، وإجراء الأبحاث والدراسات العلمية التي تساهم في تطوير قطاع الأمن الفلسطيني، ورسم السياسات المتعلقة بهذا القطاع، أن تحاكي وتقارب وتقارن، ما بين مجموعة من التجارب العالمية الناجحة في مجال الإدارة العامة، والموارد البشرية، والحكم الرشيد في القطاع الأمني، وبين الدول العربية للوقوف على تجربته إصلاح قطاع الأمن في فلسطين، والعمل على تعزيز الحكم الرشيد في القطاع الأمني، والارتقاء بالأداء المؤسسي على المستوى العام والخاص والأهلي، حتى تتلمس أين هيه من هذا العمل الإداري المهم؟ إيماناً منها بأن الإدارة لا تقتصر فقط على علم موجود بالكتب، بل هي بالتجربة والخبرة العملية، والإدارة هي رؤية ناتجة عن ممارسات فضلى تصقل وتكسب الإداريين خبرات تمكنهم من الذهاب بعمل مؤسساتهم ودولهم لتحقيق مخرجات ونتائج ذات أثر عميق وبالغ في تطوير الإدارة والإصلاح الإداري في المؤسسات الأهلية والخاصة والرسمية.

وإيماناً بالمسؤولية الجادة انطلقت الجامعات التعليمية الفلسطينية بعقد المؤتمرات العلمية في جميع المجالات:

1.4.2. جامعة بيرزيت:

يعمل معهد الحقوق في جامعة بيرزيت منذ حزيران 2008 في المساهمة في دعم المؤسسات الأمنية الفلسطينية وتقوية قدرات العاملين فيها، وذلك من خلال برنامج المساعدة في تعزيز الحكم الرشيد في القطاع الأمني في فلسطين، وتكون البرنامج من ثلاثة مكونات هي: المراجعة التشريعية والمؤسسية، والتدريب، والتواصل المجتمعي. ويركز برنامج تعزيز الإدارة الرشيدة في قطاع الأمن في فلسطين على الأولويات الرئيسية في عملية الإصلاح المنشود، وتتمحور هذه الأولويات حول مراجعة وتحليل التشريعات السابقة والإطار المؤسسي الحالي كخطوة تمهيدية نحو الخطوات التالية الضرورية لإجراء الإصلاح، كما يعمل البرنامج على جمع وتصنيف كافة التشريعات الأمنية التي كانت ولا زالت نافذة في فلسطين، ومن شأن هذه التشريعات أن تضع الأساس للخطوة التالية من عمل المشروع، والمتمثلة

في إجراء التحليل القانوني لهذه التشريعات، ويساعد جمع التشريعات الأمنية المذكورة وتصنيفها وتحليلها على توجيه الجهات القائمة على رسم السياسات والمشرعين والسلطة القضائية والمحامين والباحثين، وغيرهم من الأفراد أو المؤسسات المهمة نحو تحديد القوانين السارية منها، مما يمكن الأطراف المعنية من اتخاذ القرار الصائب حول كيفية التعامل مع تلك التشريعات، وذلك من ناحية إنفاذها أو الاستفادة منها عند صياغة التشريعات الجديدة، أو تعديلها، أو إلغاؤها، من خلال إيجاد البدائل الجديدة التي تناسب السياق الحالي في فلسطين (جامعة بيرزيت، 2008).

2.4.2. جامعة الاستقلال:

- المؤتمر السنوي الأول حول القطاع الأمني الفلسطيني: إنعقد المؤتمر بمشاركة نخبه من ممثلي السلطة الفلسطينية وأجهزة الأمن والمجلس التشريعي الفلسطيني و منظمات المجتمع المدني، وهدف المؤتمر الوقوف على تجربته إصلاح قطاع الأمن في فلسطين منذ تأسيس جهازه الأمن الفلسطينية الذي رافق إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994. وقد ركز المؤتمر على ضرورة إجراء إصلاحات في قطاع الأمن، لدوره في توفير البيئة السليمة لبناء و تطور المجتمع، خاصة أن الموضوع يتعلق بالحالة الفلسطينية، فالفلسطينيون أولاً عانوا من فقدان نظام للأمن الجماعي منذ النكبة، وطيلة خضوعهم تحت الاحتلال الإسرائيلي منذ عام 1967، كذلك لم يؤد تشكيل جهازه الأمن الفلسطيني كنتيجة لاتفاق أوسلو إلى توفير هذا النظام للأمن الجماعي رغم وجود أرائه وطنيه بهذا الاتجاه، فمن ناحية لم تبنى أجهزة الأمن الفلسطيني في إطار جسم موحد و منضبط خاضع لقياده واحده، الأمر الذي أضعف بنيه هذه الأجهزة وأنظمه السيطرة والتحكم عليها، وافقد السلطة الوطنية القدرة على توجيهها في إطار سياسة أمن وطني واضحة و متكاملة، كذلك لم تتبلور عقيدة أجهزة الأمن على أسس مهنيه، الأمر الذي أحدث خللاً لدى رجال الأمن في فهم طبيعة مهماتهم وحدودها والسياسة التي يسعى الأمن للدفاع عنها وتحقيقها. اختلطت أدوار رجال الأمن بأدوار سياسيه وحزبيه واجتماعيه، لقد كان لذلك أثر بالغ على مهنيه أجهزة الأمن وقدرتها على تنفيذ سياسة متكاملة للأمن الوطني، وإضافةً إلى ذلك فإن أجهزة الأمن لم تعمل ضمن إطار قانوني دستوري وذلك لضعف دور المجلس التشريعي في سن القوانين وفي فرض الرقابة الديمقراطية على قطاع الأمن، وقد أوصي المؤتمر بضرورة توفير الأمن على حياة الأفراد وممتلكاتهم وتوفير البيئة الأمنية السليمة التي تمكن المجتمع من البقاء وإعادة بناء نفسه بعد سنوات التدمير المنهج لكافة مناحي الحياة الفلسطينية، وبين المؤتمر أن إصلاح قطاع الأمن ليس من مهمة رجال الأمن فقط، بل هي عملية شاملة، وهي جزء من عملية تحول شامله في القيم والمفاهيم تشارك

فيها كل مؤسسات المجتمع، لذلك يجب إعداد الخطة الأمنية لوزارة الداخلية بهدف جعل مؤسسه الأمن قادرة على القيام بدورها في فرض النظام وتوفير الأمن للمواطن الفلسطيني (جامعة الاستقلال، 2009).

• المؤتمر السنوي الثاني حول القطاع الأمني الفلسطيني: آليات وسبل إصلاح الأجهزة الأمنية، إنعقد المؤتمر تحت عنوان بناء الملكية المحلية في إصلاح القطاع الأمني الفلسطيني، وهدف المؤتمر إلى الوقوف على التحديات والعقبات التي تواجه الملكية المحلية لإصلاح القطاع الأمني في فلسطين من خلال تعزيز فهم القائمين على إصلاح القطاع الأمني في فلسطين للمعايير الدولية التي تحكم المساعدات التي تقدمها الدول المانحة لإصلاح القطاع الأمني، وتقييم الإجراءات الحالية التي يطبقها الفلسطينيون على صعيد قطاعهم الأمني في ضوء هذه المعايير الدولية، وأيضاً رفع التوصيات لدوائر صناعة القرار الفلسطيني حول كيفية تعزيز ملكية الفلسطينيين لإصلاح مؤسستهم الأمنية وترسيخها، وقد بين المؤتمر أنّ مصطلح الملكية المحلية يعني أنّ المؤسسات المحلية هي صاحبة القرار بالتخطيط والإشراف والمتابعة وتقييم المشاريع التنموية التي تدعم من الجهات الخارجية وليس العكس، وأنّ الإصلاح الأمني يعني تحقيق مصلحة المواطن حتى يكتب للمشروع الفلسطيني النجاح خاصة وأنّ الشعب الفلسطيني يستحق الأمن والعدالة، وأضاف المؤتمر أنّ الفلسطينيين هم أصحاب القرار في السلطة وهم أكثر من يعرف الحاجة إلى ضرورة تذليل العقبات والتحديات التي تواجه المؤسسة الأمنية، خاصة وأننا نعمل على أسس وطنية وليس على أسس حزبية، فالمؤسسة الأمنية هي مؤسسة لكافة أبناء شعبنا والسلطة لكل الشعب الفلسطيني (جامعة الاستقلال، 2010).

• المؤتمر السنوي الثالث حول القطاع الأمني الفلسطيني: واستضافة المؤتمر خبراء أمنيين وضباط كبار من مختلف أجهزة الأمن الفلسطينية وسياسيين ودبلوماسيين عرب وأجانب وقيادات حزبية ومجتمع مدني، وذلك بهدف استكشاف آفاق تحول قطاع الأمن الفلسطيني في ظل دولة مستقلة، والوقوف على التحديات التي تعترض هذا التحول. ركز موضوع المؤتمر على برنامج الحكومة الفلسطينية الثالثة عشرة في مواضيع الأمن وخاصة فيما يتعلق ببناء مؤسسة أمنية مهنية ومساءلة في ظل دولة فلسطينية مستقلة، وذكر المشاركون أنّ مستقبل نظام الأمن الفلسطيني قضية في غاية الخطورة لدولة تعتقد أنّ الأمن فقط هو ضمانة وجودها في محيط معادي من ناحية، ومن ناحية أخرى أنّ مستقبل الأمن الفلسطيني يهم كافة دول الجوار المستقبليين وخاصة الأردن ومصر، حيث ستمتد حدود الدولة الفلسطينية، لذلك اتضح أنّ رسم معالم سياسة أمن قومي فلسطيني هي أحد أبرز التحديات التي يجب على الفلسطينيين إنجازها قبل إنجاز عملية التحول والبناء على صعيد القوات، ورأى المؤتمر أنّ

الدولة يجب أن لا تعتمد بالضرورة على مقومات عسكرية لبقائها وتطورها فقط، فالظروف الإستراتيجية لا تسمح بوجود قوة عسكرية فلسطينية، بل يجب أن تقوم على مبادئ ديمقراطية قوية منطلقاً من مجتمع مدني مكين وراسخ، وتستند على قوة اقتصادية وتكنولوجية مميزة، وإنّ هذا الإطار هو الإطار المناسب لبناء الإنسان الفلسطيني والمجتمع ككل، وهو الوسيلة لتحقيق الازدهار والتقدم، أما بالنسبة للأخطار ومواجهتها، رأى المؤتمر أنّ القوة العسكرية وحدها لا يمكن الركون عليها بل يجب الاعتماد على اتفاقيات وضمانات دولية لتحقيق ذلك وخاصة أنّ إسرائيل تمتلك قوة عسكرية متقدمة لا يمكن مواجهتها بقوة عسكرية نظامية، كما رأى المؤتمر أنّ الأمن حتى يكون عاملاً داعماً للتنمية يجب أن يقوم على مبدأ الشمولية، وعلى إشراك كافة فئات المجتمع في بناء سياسة الأمن القومي، كما يجب أن تعتمد قوى الأمن الفلسطينية على إطار من رقابة المجتمع المدني، ورأى أن قوة المجتمع المدني يقابلها كفاءة ومهنية عالية لدى المؤسسة الأمنية (جامعة الاستقلال، 2011).

• المؤتمر السنوي الرابع حول القطاع الأمني الفلسطيني: وهدف المؤتمر الإجابة على استفسارات كبيرة ومهمة حول استدامة الأجهزة الأمنية في ظل غياب الدولة، وماهية البعد السياسي لتطوير تلك الأجهزة وسط استمرار الاحتلال؟ وتمحور المؤتمر حول الإبعاد التالية: البعد الأول: حول مدى إمكانية أن يكون تطوير قطاع الأمن فعالاً في ظل الاحتلال؟ أفاد المؤتمر أنّ تطور القطاع الأمني الفلسطيني سيبقى أمراً مجزواً في ظل الاحتلال، فالسلطة التي تسعى تجاه رؤية متكاملة تواجه بسعي مستميت الاحتلال لتحويل القطاع الأمني إلى وكيل عنه، وهو ما لا يتطابق مع المسيرة الوطنية التحررية للعمل النضالي الفلسطيني، وعليه فإن الأمن الفلسطيني في ظل الاحتلال سيبقى مشروعاً مرحلياً وليس جهداً مستداماً. البعد الثاني: تمحور حول إمكانية أن تساعد المصالحة على تحقيق الاستدامة؟ أفاد المؤتمر أنّ مؤشر قياس المواطن لنجاح الأجهزة الأمنية قائم على خدمة الأجهزة الأمنية له، لا أن تزج الأجهزة الأمنية وتصنف ظلماً على أنها تخدم فصائل سياسية مقابل خصومها، لذلك لا بدّ من الوصول إلى المصالحة التي تعتبر عملية لاحمة للنسيج المجتمعي تحقق رخاءً معنوياً يكون الأمن جزءاً أصيلاً من هذا النسيج، بحيث تتوقف مع المصالحة عجلة استنزاف الأجهزة الأمنية معنوياً ومادياً جراء استمرار الصراعات الداخلية. البعد الثالث: تمحور حول مدى إمكانية تحقيق رؤية سياسية مشتركة لتنمية القطاع الأمني الفلسطيني؟ أفاد المؤتمر أنّ الرؤية السياسية واضحة ولا تقبل اللبس، فالأجهزة الأمنية في المفهوم الفلسطيني يجب أن تكون نواة لتكوين القوات المسلحة الفلسطينية بجيشها الوطني وأركانها المختلفة، وهي لا يمكن أن تكون أجيبة عند أحد ولا تعمل بالوكالة وليست أداة للقمع والصراع، كما أوضح المؤتمر أنّ استدامة

الحياة الفلسطينية مرتبط بانتهاء الاحتلال، وبالتالي فإنّ الأمن المكون والحامي لهذه الحياة لن يلقى الاستدامة والتطور والنمو في ظل وجود محتل غاشم (جامعة الاستقلال، 2012).

3.4.2. جامعة فلسطين الأهلية:

- المؤتمر الفلسطيني الأول لتنمية الموارد البشرية: نحو موارد بشرية فلسطينية ذات ميزة تنافسية، وكان المؤتمر قد ناقش عدة محاور أساسية منها: البيئة التشريعية والقانونية وعلاقتها بالموارد البشرية واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات الفلسطينية، والبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، واقتصاديات تنمية الموارد البشرية. وقد أوصى المشاركون في المؤتمر الفلسطيني الأول بتنفيذ العديد من التوصيات منها: ضرورة العمل على تغيير النظرة التقليدية لدوائر الموارد البشرية في المؤسسات كمسير لشؤون الأفراد إلى وحدة استشارية ومشاركة فاعلة في تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وتعميم الثقافة على المستوى المجتمعي والمؤسسي بأهمية الموارد البشرية ودورها في التنمية المستدامة ومواجهة التحديات الحاضرة والمستقبلية، تبني سياسات إنشاء قاعدة بيانات مؤسسية للكفاءات والجدارة بما يخدم الإحلال التعاقبي في العمل الوظيفي المؤسسي، وضرورة عمل المؤسسات بمختلف القطاعات على توفير بيئة عمل مناسبة للكوادر البشرية نحو تطوير الدافعية والانتماء وتحسين الأداء (جامعة فلسطين الأهلية، 2010).
- المؤتمر الفلسطيني الثاني لتنمية الموارد البشرية: وكان المؤتمر قد ناقش أربعة محاور أساسية منها: واقع وخصائص الموارد البشرية في القطاع الخاص الفلسطيني، والمعوقات والمشاكل التي تواجه إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال الفلسطينية، والشراكة بين القطاعات الفلسطينية المختلفة. وقد أوصوا بعدة توصيات أهمها: ضرورة دعم وتقوية قيم أصحاب الأعمال والمدراء للتوجه نحو التغيير وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك من خلال الاستثمار في المواهب والابتكارات البشرية (جامعة فلسطين الأهلية، 2011).
- المؤتمر الفلسطيني الثالث لتنمية الموارد البشرية الفلسطينية، الموارد البشرية الاستثمار الأمثل في المستقبل، وكان المؤتمر قد ناقش خمسة محاور أساسية هي: تخطيط الاحتياجات النوعية والكمية من الأفراد، وتخطيط الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتخطيط المسار الوظيفي، وتخطيط تقويم الأداء، وتخطيط الأمن والسلامة والمستقبل الوظيفي. وخرج المؤتمر بعدة توصيات أهمها: ضرورة صياغة رؤية واضحة ومحددة خاصة بالموارد البشرية الفلسطينية بما ينسجم والمشروع الوطني والتحرري التنموي الفلسطيني من خلال وضع استراتيجيات ريادية قابلة للتطبيق، وممارسة التخطيط لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها: تحليل القوى

العاملة والعاطلة عن العمل، والتوظيف والتعيين، والتطوير الوظيفي والتدريب، والتقييم، والحوافز والأمن الوظيفي (جامعة فلسطين الأهلية، 2012).

5.2 الدراسات السابقة

أظهرت نتائج المسح المكتبي الذي قام به الباحث للأدبيات والدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية أنّ هناك نقصاً كبيراً في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر في حدود علم الباحث، مما يؤكد ضرورة إجراء مثل هذه الدراسة، وبشكل عام فقد استطاع الباحث حصر عدد من الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل غير مباشر والقريبة من موضوع الدراسة الحالية، أهمها:

بحر (2011): دراسة بعنوان واقع التغيير التنظيمي ودوره في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مستشفى المقاصد. هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التغيير التنظيمي في مستشفى المقاصد الخيرية، وإلى معرفة واقع عمل إدارة الموارد البشرية في المستشفى وأيضاً معرفة مدي مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الفترة الزمنية الواقعة بين 2010/2011، ولتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كمنهج وأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى المقاصد الخيرية-القدس، وتم تحديد عينة الدراسة بنسبة 30% من المجتمع الأصلي وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج كان من أهمها: أنّ هناك دوراً مهماً للتغيير التنظيمي في أداء إدارة الموارد البشرية، حيث تم تحديد النقاط التي تساعد على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية منها أن تتناسب الوظيفة مع المؤهل العلمي، وأن يتم عمل تقييم موضوعي خلال فترة التجربة، وأن تعتمد إدارة الموارد البشرية على سياسة توظيف أصحاب الكفاءات العلمية، وأن يتم تصميم البرامج التدريبية لبناء قدرات الأفراد، وأن تدرك إدارة المستشفى أنّ التدريب الفعال يساهم في تحسين الأداء، وأن يتم تقدير جهود العاملين من قبل الإدارة، وأن نظام المكافآت المادية والمعنوية للعاملين يحفز على الأداء الجيد، وزيادة الإنتاجية، والاعتماد على نظام فاعل لتقييم الأداء، وأن يهتم تقييم الأداء بكشف جوانب القصور لدى العاملين، وقد أوصى الباحث عدة توصيات كان أهمها: إجراء تغيير تنظيمي على النظام الإداري في المستشفى، وتحسين جودة الخدمات الصحية، واستخدام الطرق السليمة في عملية استقطاب واختيار الموظفين، ووضع برامج لزيادة تأهيل العاملين وتحفيزهم على الإبداع، وإشراك العاملين في عملية تخطيط المسار الوظيفي، وضرورة مراجعة مستويات الأجور والحوافز بأنواعها المختلفة، وتعزيز فكرة التغيير باستخدام أساليبه، وأهدافه، واستراتيجياته.

محمد (2010): دراسة بعنوان دور إدارات الموارد البشرية في تطبيق قانون الخدمة المدنية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارات الموارد البشرية في مؤسسات السلطة الوطنية في تطبيق قانون الخدمة المدنية، من خلال مجموعة من الوظائف التي تمارسها هذه الإدارات في الفترة الواقعة بين تشرين الأول 2008 - تشرين أول 2009، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والإستبانة كمنهج وأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية وبعض العاملين في هذه الإدارات وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة 40 % من مجتمع الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن دور إدارات الموارد البشرية في تطبيق قانون الخدمة المدنية من خلال الأنشطة المنوطة بها تتراوح بين المتوسط والمرتفع، وعدم وجود نظم موارد بشرية موحدة في مؤسسات السلطة الوطنية، وأن عملية تدريب وتأهيل العاملين بالمؤسسات العامة محكومة بما هو متوفر من مساعدات على شكل دورات تقدمها الدول الصديقة، وبينت أن غياب الرقابة الإدارية في المؤسسات العامة ساهم في ضعف الدور المنوط بهذه الإدارات في تطبيق قانون الخدمة المدنية، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها: الاهتمام بتدريب وتنمية العاملين من خلال الإسراع بإنشاء معهد تدريب وطني يتبع ديوان الموظفين العام، وإيجاد نظام معلومات موحد للموارد البشرية في مؤسسات السلطة الوطنية، وشمولية تقييم الأداء لكافة الفئات، والعمل على إعادة بناء الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحكومية وتفعيل دور ديوان الرقابة الإدارية والمالية في الرقابة على المؤسسات والهيئات الحكومية.

زيد (2010): دراسة بعنوان مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية. هدفت الدراسة التعرف إلى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، كذلك التعرف على واقع الاستدامة في منظمات المجتمع المدني خلال الفترة الواقعة بين تشرين أول 2008 وكانون أول 2009 باستخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في الضفة، وبأسلوب المعاينة المقصودة تم اختيار عينة قوامها 90 مديراً لهذه الدراسة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أنّ مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية كانت بدرجة كبيرة، كما تبين أنّ هنالك علاقة ارتباط إيجابية بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة، وبناءً على نتائج الدراسة خرج الباحث بمجموعة من الاستنتاجات تتعلق بمساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني، حيث أنّ لوظيفة تحليل وتصميم العمل مساهمة في توفير معلومات توظف في تحديد حقوق وواجبات الموظفين، أما وظيفة تخطيط الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم فإنها تمكن المنظمات من الحصول على الأفراد ضمن مهارات وتخصصات تخدم المنظمة وتمكنها من تنفيذ مشاريعها، في

حين تساهم وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور بتحقيق الرضا لدى العاملين وبالتالي تحقق الولاء للمنظمة ويجعلهم حريصون على تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، كما أنّ وظيفة التدريب والتحفيز تساعد في الحفاظ على العاملين وتحسن من مستويات أدائهم وتزيد من طاقاتهم الإبداعية، أما وظيفة تقييم الأداء فإن عملياتها تعتبر أساساً لتنمية المورد البشري، من خلال تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء العاملين ومشكلاتهم، لتمكن المنظمة من رسم خطة القوى العاملة للمنظمة. وقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات كان منها: ضرورة الاهتمام بعمليات التخطيط والتنسيق في أنظمة الموارد البشرية، وتقييم الوظائف، وتحديد مستويات الأجور بشكل يحقق للموظفين العدالة والمساواة، ووضع سياسات واضحة تعتمد عليها في عمليات الاختيار والتعيين، للوصول إلى أفضل العناصر البشرية وفق أنظمة حفز فعالة في منظمات المجتمع المدني.

أبو ظاهر(2010): دراسة بعنوان واقع عملية التنمية الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية. هدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع على واقع عملية التنمية الإدارية في القطاع الحكومي في فلسطين، بالإضافة إلى دراسة معوقات هذه العملية، ووضع تصور للتنمية الإدارية في القطاع الحكومي في الفترة بين أيار 2009 حتى نهاية كانون ثاني 2010، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة ومنهج للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مديريين ومديرين عاميين تنمية الموارد البشرية، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها: وجود بعض جوانب الضعف في عملية دراسة الواقع الإداري، ووجود إطار تخطيطي ولكن ليس كافياً ومنهجياً في كل مؤسسة مبحوثة لعمليات تنمية الموارد البشرية، وأيضاً أنّه لا يتم عمل تغذية راجعة للأنشطة التدريبية، وبناءً على النتائج قام الباحث بعرض العديد من التوصيات كان أهمها: ضرورة أخذ موضوع تنمية الموارد البشرية بجدية أكثر سواء في المؤسسات الحكومية أو في مجلس الوزراء، وإيجاد الأنظمة المساندة لإحداث التنمية البشرية في المؤسسات العامة.

التميمي (2009): تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطوير. هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارات وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية وتطويرها في الفترة الزمنية ما بين آذار 2007 إلى آذار 2009 كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تعترض عملية تنمية وتطوير الكوادر البشرية، وبحثت في آليات تطوير إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسات لما للعنصر البشري من أهمية في تسيير أعمال المؤسسة، فهو الركن الأساسي الذي يقوم عليه العمل المؤسسي، ويؤدي نجاح عمل الموارد البشرية في أي مؤسسة إلى نجاحها وتحقيق أهدافها ورسالتها، ويستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة ومنهج للدراسة ومن خلال مجتمع الدراسة تم اختيار عينة عشوائية

من موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية ومديرية الحكم المحلي. وبينت النتائج أنّ واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية يميل إلى عدم الرضا، وكان من أهم معوقات إدارة وتنمية الموارد البشرية هو: ضعف نظام الحوافز، وبيروقراطية القوانين والتشريعات للبلديات. أوصت الدراسة: بضرورة إعداد البلديات لخطة إستراتيجية مكتوبة وموثقة تحدد بها أهدافها ورؤيتها وخططها المستقبلية أخذاً بعين الاعتبار التغيرات البيئية المحتملة سواء أكانت داخلية أو خارجية، واعتماد التخطيط للموارد البشرية في ممارساتها بالإضافة إلى الاعتماد على الطرق العلمية في عملية الاستقطاب، وإشراك الموظفين في القرارات الإدارية، وإلحاق الموظفين الجدد ببرامج إرشادية لتعريفه بالعمل.

شلتوت (2009): دراسة بعنوان تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري دراسة على موظفين الوكالة في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة (مكتب غزة الإقليمي ورئاسة الوكالة)، والتحقق من مدى توظيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفاء والمعد إعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية، وضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين ما بين الدرجة الوظيفية الثامنة والدرجة الوظيفية العشرين، وقد ضمت عينة الدراسة 40% من مجتمع الدراسة باستخدام العينة العشوائية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كمنهج وأداة للدراسة، وأظهرت الدراسة: أنّ وجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية له أثر جيد على تعظيم استثمار هذه الموارد وكذلك الحال لوجود سياسة واضحة لاختيار وتعيين الموارد البشرية، وأظهرت الدراسة أيضاً: أنّ هناك أثراً لإتباع برامج وخطط تدريبية منهجية حديثة على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية، وكذلك الحال لكل من نظم التقييم المتبعة، وتصميم وإعداد سياسات المكافآت، والأجور، والحوافز، وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي. وأوصت الدراسة: اعتبار الموظفين استثماراً حقيقياً لأبد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن إدارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها، والتخطيط الجيد للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار العنصر البشري والارتقاء بمستوى كفاءته وتطويره مما يترتب عليه رفع كفاءة وفعالية المنظمة، والعمل على عقد دورات متخصصة أو ورشات عمل تهدف إلى تعريف الموظف بمفهوم الاستثمار البشري ودوره الشخصي، بالإضافة إلى دور الإدارة في تحقيق الأهداف المرجو منه وضرورة وضع إستراتيجية واضحة ودقيقة للسياسات والبرامج التدريبية تمكن من المتابعة والاستمرارية لتكون أكثر جدوى وفعالية في تنمية وتطوير قدرات الموظفين ومراعاة رغبة الموظف وتصورات واحتياجاته عند وضع البرامج التدريبية.

كاظم وعبد رسول (2009): دراسة بعنوان تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدوارها الإستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية، وكيف يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة الجامعة؟ وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة، وباستخدام العينة العشوائية المنتظمة تم إجراء الدراسة على (85) من مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة والاستبانة كأداة ومنهج للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية بالإضافة إلى وجود ضعف في نظام الحوافز المعمول بالجامعة، كما أن هناك رضا جيد للعاملين عن وظائفهم، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها: استحداث وحدة مستقلة خاصة بإدارة الموارد البشرية، وضرورة تحسين وتطوير نظام الحوافز المعنوية والمادية، واعتماد أساليب علمية لتقييم أداء العاملين وربطها بسياسات الترقية والعلوة لهم، والاهتمام بتوفير البرامج والدورات التدريبية.

الكيلاني (2008): دراسة بعنوان دور إدارات الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف تم إتباع المنهج الوصفي والاستبانة كأداة ومنهج للدراسة، وكانت حدود الدراسة الزمنية بين عام 2007 - 2008م، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركة، وقد تم اختيار 10 % كعينة للدراسة بالطريقة العشوائية المنتظمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن مستوى عمل إدارة الموارد البشرية يخلق طاقة إبداعية لدى الموظفين في جميع الأبعاد التي تمت دراستها (الاختيار، والتحفيز، والتدريب، وأسلوب القيادة المتبع، والثقافة السائدة)، وبناءً على النتائج قام الباحث بعرض مجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة تطوير التوظيف في الشركة على أن تكون الخبرات الإبداعية أحد المعايير الضرورية للتوظيف، وضرورة تفعيل الحوافز للموظفين بجانبها المادي والمعنوي، والعمل على تفعيل روح الجماعة بين الموظفين، وتشجيع وتعزيز روح المبادرة والابتكار في العمل بما يتناسب وسياسات الشركة وتعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين وقياداتهم الإدارية.

دراسة الثويني (2008) : دراسة بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب الفني. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية، وتحقيقاً لهذا الهدف لجأ الباحث

إلى تصميم استمارتي واستقصاء الأولى - خاصة بمديري الإدارات في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، أما الاستمارة الثانية- فقد هدف منها إلى قياس مدى ممارسة الإدارات في المؤسسة لمفاهيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وأثرها على عمليات تطوير الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك: عوامل تحدد هذا الإبداع في المؤسسة والتي تتمثل في حث المرؤوسين على العلاقات الاجتماعية، وتوفير بيئة العمل التي تدعم ذلك، ومنح التفويض، وانسجام فريق العمل بقدراته وخبراته المهنية التي يمتلكها، والتعاون بين المرؤوسين في إنجاز الأعمال، وأوضحت الدراسة وجود منهجية لتخطيط الموارد البشرية، وأشارت الدراسة إلى أنّ هناك أهمية لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ لقرار في المؤسسة، وأوصت الدراسة: بضرورة دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات المختلفة، وضرورة أن تتضمن البرامج التدريبية التدريب على المهارات القيادية والإشرافية، وكيفية استخدام أساليب المشاركة في اتخاذ القرار، وكيفية تنمية روح الفريق، والتعامل مع مقاومة التغيير، وأساليب تقييم الأداء، ومهارات الاتصالات، والمهارات التكنولوجية المختلفة.

مدوخ (2008): دراسة بعنوان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها. هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وهو: ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها؟ وللإجابة على هذا السؤال، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة واختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة المكون من جميع العمداء وجميع رؤساء الأقسام، ورؤساء لجان الجودة في الجامعات الثلاث (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) للعام الدراسي 2007- 2008، ومن خلال تحليل استجابات أفراد العينة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية من أهمها: أنّ هناك معوقات إدارية تتمثل في مركزية اتخاذ القرارات الجامعية، ومعوقات تتعلق بالهيئة التدريسية وهو افتقار الهيئة التدريسية للمعرفة الفكرية الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى المعوقات التالية: البحث العلمي، ومجال الخدمة المجتمعية، وفي ضوء نتائج هذه الدراسة توصل الباحث إلى العديد من التوصيات كان أهمها: الحد من مركزية اتخاذ القرارات الجامعية، ونشر مفهوم وثقافة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتعزيز البحث العلمي من خلال توفير ميزانية جيدة.

سلميه (2007): دراسة بعنوان مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة. هدفت الدراسة للكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة في الفترة الواقعة بين ديسمبر 2006 و 2007، وذلك من خلال بحث محاور العملية

التدريبية والمتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب وتنفيذه ومن ثم تقييمه بالإضافة لدعم الإدارة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كمنهج وأداة للدراسة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بنسبة 40% من مجتمع الدراسة، ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة: أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على مبادئ تنمية الموارد البشرية و بشكل مقبول، كما ويتم تخطيط التدريب في مكتب الأونروا بمنهجية مقبولة إلى حد ما، أما فيما يتعلق بعملية تنفيذ التدريب فقد أظهرت الدراسة مدى إيجابية وكفاءة هذه المرحلة، و تبين أنّ عملية تقييم التدريب في مكتب الأونروا تتم بشكل مهني وفي ضوء معايير محددة، ولكن هناك نوع من الغموض فيما يتعلق بعملية تقييم ما بعد التدريب، حيث لوحظ أنّ المستجيبين غير قادرين على تكوين رأي محدد في عملية تقييم ما بعد التدريب في مكتب الأونروا، كما أكدت الدراسة على مدى دعم الإدارة العليا الإيجابي للعملية التدريبية، وفي النهاية خلصت الدراسة لكون التدريب في مكتب الأونروا على درجة من الفاعلية، حيث يؤدي على المدى البعيد إلى تحسين أداء المتدربين، ويساهم في زيادة إنتاجية مكتب الأونروا كماً ونوعاً، إضافة لكونه وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات، وبناءً على النتائج السابقة أوصت الباحثة: بتفعيل دور القائمين على إدارة التدريب من أجل زيادة فاعلية التدريب، وضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط، وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء مراعاة معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب، والالتزام بالتقييم القبلي والآني وما بعد التدريب، بالإضافة لربط التدريب بالتقييم السنوي للموظف من أجل النجاح في تحديد الفئة المستهدفة للتدريب.

صيام (2007): دراسة بعنوان فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين في الجهاز في الفترة الواقعة بين 2006 و2007، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كمنهج وأداة للدراسة، بالإضافة إلى استخدام العينة العشوائية الطبقية في اختيار العينة من مجتمع الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية إدارة الموارد البشرية ضعيف، والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة، بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح، مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقاً والتي تسير وتسهل عمل الشرطة، بالإضافة إلى وجود تكديس في الكادر

البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وغياب تأهيل الكادر البشري والذي كان تأهيله عشوائياً وليس مدروساً. وقد أوصت الدراسة: بالاهتمام بتأسيس إدارة متخصصة لإدارة وتنمية الموارد البشرية تكون من مهامها الأساسية جميع الأنشطة المتعلقة بأفراد الشرطة مع التركيز على التصحيح الوظيفي لجميع كوادر الشرطة، وأيضاً إعداد خطة للقوى العاملة تشتمل على البرامج التطويرية وتقييم الأداء، والحوافز، وإنشاء مركز بحوث تابع لجهاز الشرطة يشترك مع الإدارة المتخصصة لإدارة و تنمية الموارد البشرية في إعداد خطة تنمية لإعداد وتأهيل الكادر البشري في الشرطة، بالإضافة إلى دراسة حالة الضباط والأفراد ومعرفة مدى الخلل الواقع على العنصر البشري والنظام الإداري، وأيضاً مواكبة آخر المستجدات التي تطرأ على تنمية الكادر الشرطي على المستوى المحيط ودول العالم، والاستفادة من خبرتهم بما يتناسب والواقع الفلسطيني. كما يجب التركيز على وجود قانون خاص بجهاز الشرطة الفلسطيني (قانونا فلسطينيا) أسوة بجميع دول العالم، والعمل على مواكبة هذا القانون و اشتقاق اللوائح و الإجراءات التي تيسر وتيسر عمل الشرطة وحدود صلاحياتها في إطار القانون.

سامي (2007): دراسة بعنوان فعاليات تخطيط الموارد البشرية في ظل عملية التخطيط الإستراتيجي لشركة مناجم الفوسفات. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عملية تخطيط الموارد البشرية في ظل عملية التخطيط الإستراتيجي لشركة مناجم الفوسفات وما هي العمليات التي من خلالها تمارس عملية تخطيط الموارد البشرية دورها ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي؟ وللوصول إلى الأهداف قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي الاستعراضي. وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أنّ التخطيط يعتبر حتمية ومنهج تفكير وأسلوب عمل، فمن خلاله يمكن للمنظمة أن تقوم بتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمامها لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية أو المفروضة، وأنّ إدارة الموارد البشرية أصبح ينظر إليها باعتبارها أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وأنّ تخطيط الموارد البشرية يساهم في تحقيق التفاعل بين نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية بما يخدم إنجاز إستراتيجية المنظمة، وأنّ عملية التخطيط عملية ديناميكية مستمرة وليست عملية ساكنة، كما تعمل على توفير العمالة ذات المهارة العالية، وبينت نتائج الدراسة أيضاً أنّ إدارة الموارد البشرية على مستوى الشركة تبقى بعيدة كل البعد عن تضمين قضايا المورد البشري في توجهاتها الإستراتيجية، كما أنّه لا تتوافر لدى شركة مناجم الفوسفات البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية سواء على مستوى المركب المنجمي أو المنشآت المينائية، وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة اقتناع أصحاب القرار في الشركة بأهمية اعتماد الأساليب العلمية والمنهجية في تخطيط احتياجات الشركة من الموارد البشرية، وضرورة أن يتوافر في الشركة مختصين في إدارة

الموارد البشرية عموماً وفي تخطيط الموارد البشرية خصوصاً، وضرورة أن تنظر الشركة إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها احد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية، وضرورة النظر إلى عملية تخطيط الموارد البشرية من منظور استراتيجي وذلك للتعامل الفعال مع احتياجات إستراتيجية الشركة من الموارد البشرية.

السبيعي (2003): دراسة بعنوان مدى علاقة التنظيم الإداري بكفاءة أداء الأجهزة الأمنية دراسة تطبيقية على المديرية العامة للجوازات بالرياض. هدفت الدراسة إلى التعرف عن مدى توافر متطلبات التنظيم الإداري الفعال في قطاع الجوازات وما الفائدة التي يحققها التنظيم الإداري الفعال في قطاع الجوازات؟ وما تأثير التنظيم الإداري على كفاءة أداء قطاع الجوازات وما هي أوجه الخلل والقصور في التنظيمات الإدارية بقطاع الجوازات، وللوصول إلى النتائج قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة ومنهج للدراسة، كما تم استخدام العينة العشوائية المنتظمة لاختيار عينة الدراسة والتي تمثلت 22% من مجتمع الدراسة المكون من جميع الضباط والإداريين العاملين بقطاع الجوازات في الرياض، وكانت من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أنّ متطلبات التنظيم الإداري الفعال في قطاع الجوازات متوفرة بدرجة متوسطة، وأنّ الفوائد التي يحققها التنظيم الإداري عالية جداً، وأنّ التنظيم الإداري له تأثير عالٍ على كفاءة أداء قطاع الجوازات، كما بينت الدراسة: أنّ هناك خللاً وقصوراً يتمثل بعدم الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية وعدم تشجيع روح الإبداع والابتكار، وانفراد الرؤساء باتخاذ القرارات، وبناءً على النتائج توصل الباحث إلى التوصيات التي كان أهمها: تبسيط الإجراءات واللوائح مما يساعد على أداء العمل بسهولة ويسر، كما أوصت بضرورة منح العاملين صلاحيات كافية تتناسب مع مسؤولياتهم ومهامهم، وإيجاد نظام فعال للترقيات والحوافز بالإضافة إلى تحديد السلطات والمسؤوليات وتكثيف الدورات التدريبية، كما أوصت الدراسة أنّه يجب أن يكون العاملين على علم بالمفاهيم والمبادئ التنظيمية العلمية والعملية.

1.5.2. التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات سواء المحلية أو العربية، يتضح بأن الدراسات تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية في قطاعات واتجاهات مختلفة، فمنها ما تناول موضوع تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ومنها ما تناولها في قالب آخر وهو القطاع الخاص، وداخل منظمات المجتمع المدني، والبعض الآخر اهتم بالتعرف على أثر بعض المتغيرات كالثقافة التنظيمية، ونظم المعلومات على درجة ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، كما وتم تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعض المنظمات، وأن الناظر إلى هذه الدراسات يجد بأنها: دراسات

ذات أهمية بالغة في إظهار دور إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمات وزيادة كفاءتها وفعاليتها، وأنها سوف تثرى الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون لتناول أبعاداً جديدة حول موضوع إدارة الموارد البشرية، وأنماطها في سبيل تطوير أداء المنظمات بصفة عامة، وزيادة قدرتها على البقاء والاستدامة.

من خلال استعراضنا للدراسات وما لها من أثر كبير على تقدم وتطور المؤسسات المدنية أو الأمنية فقد استخلصنا العديد من النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تثري الدراسة، أكدت الدراسات السابقة على: أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية، وضرورة انتقاء الشخص المناسب بإتباع منهج علمي سليم في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، وأبرزت الدراسات أهمية وجود استراتيجيات وأساليب واضحة لتخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالتميز في أداء الخدمات، بالإضافة إلى أهمية نظام تقييم أداء العاملين وتحديد فعاليته في تحقيق أهدافه، وذلك وفق المبادئ والأسس العلمية لنظام تقييم أداء العاملين.

وكما أظهرت الدراسات السابقة أهمية التدريب ودوره في تأهيل الموارد البشرية ومواكبة التغييرات التكنولوجية، وأهمية الحوافز بنوعها المادي والمعنوي وما لها من أثر عظيم على أداء الموظف ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي، وبينت الدراسات السابقة أنّ نجاح المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية مستدامة لا يتم إلا بتوافر كفاءات من خلال التدريب التنظيمي وخطط التنمية البشرية.

2.5.2. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، كونها تركز إلى الخصوصية في طرح موضوع إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بإتباع المنهج العلمي السليم، وكونها الدراسة الوحيدة في الضفة الغربية -حسب علم الباحث- التي تسلط الضوء على واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، ومن هنا يأمل الباحث بأن تكون هذه الدراسة ذات نفع وفائدة للمؤسسة الأمنية في فلسطين من مديريين ومنتسبين، وكذلك مؤسسات القطاع العام بما فيها من وزارات ومديريات، والجامعات الفلسطينية والدوائر الإدارية فيها، والباحثين الجدد حول موضوع إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث

منهج الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة الدراسة وإجراءاتها التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وخصائصه، وأداة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وصدق وثبات الأداة، وإجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية.

2.3 المنهج العلمي المستخدم

استخدم الباحث المنهج الوصفي "الدراسة المسحية" للتعرف إلى واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية في محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث أنّ هذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كمنهجية مناسبة لموضوع الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات والحقائق وتصنيفها والعمل على تحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها وتحديدها كما وكيفا بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تصنيفها (قنام، 2011).

وكما يقوم هذا المنهج بدراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع، ويهتم بوصفها ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة (زيد، 2010).

3.3 إجراءات تطبيق الدراسة

تسلسل الباحث في خطوات إجراء دراسته بخطوات قامت على الآتي: بعد الإطلاع على الأدبيات السابقة تم تصميم استمارة المقابلة (مقابلة مفرغة) للتعرف إلى واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وأهم المعوقات ومتطلبات النجاح المؤسسية من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وبعد تصميم الاستمارة بصورتها الاولية تم إختبارها للصدق والثبات، وبناءً على نتيجة الاختبارات، تم توزيعها على مجتمع الدراسة، وعلى هذا تكون الدراسة قد مرت بالمراحل الآتية:

- القسم الأول: احتوى القسم الأول من استمارة الدراسة على العوامل الديموجرافية والتي هي عبارة عن متغيرات وصفية ثابتة لكل مستجيب وتمثلت في (العمر، والرتبة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في المركز الحالي، والمشاركة في برنامج تدريبي حول إدارة الموارد البشرية)، وبعد جمع بيانات الدراسة ومراجعتها تم إدخالها إلى جهاز الحاسوب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية حيث تم استخراج الأعداد والنسب المئوية وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

- القسم الثاني: بعد جمع بيانات الدراسة ومراجعتها تم إدخالها إلى جهاز الحاسوب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية وقد أعطيت الإجابات على مقياس ليكرت درجات معينة على النحو الآتي:

محور الدراسة الأول: واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم، وتكون هذا المحور بأقسامه الاثني عشر من (53) فقرة وكانت جميعها فقرات ذات توجهات موجبة، وقد أعطيت الإجابة درجة كبيرة 3 درجات، درجة متوسطة 2 درجات، درجة صغيرة 1 درجة، أي كلما زادت الدرجة، زادت معها درجة الواقع الحالي لوظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم، والعكس صحيح أيضاً. وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

محور الدراسة الثاني: متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم، وتكون هذا المحور بأقسامه الستة من (28) فقرة وكانت جميعها فقرات ذات توجهات موجبة، وقد أعطيت الإجابة درجة كبيرة 3 درجات، درجة متوسطة 2 درجات، درجة

صغيرة 1 درجة، أي كلما زادت الدرجة، زادت معها درجة توفر متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم، بالإضافة إلى ذلك إعطاء علامة من 10 لكل من الفقرات في المحور من حيث أهمية المتطلب لتطبيق وظائف الموارد البشرية من وجهة نظر المبحوثين نسبة لغيرها من المتطلبات (10 الأكثر شدة، 1 الأقل شدة). وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

محور الدراسة الثالث: معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم، تكون هذا المحور بأقسامه الستة من (28) فقرة وكانت جميعها فقرات ذات توجهات سالبة، وقد أعطيت الإجابة درجة كبيرة 3 درجات، درجة متوسطة 2 درجات، درجة صغيرة 1 درجة، أي كلما زادت الدرجة، زادت معها درجة توفر معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم. وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

محور الدراسة الرابع: الوسائل الكفيلة التي يمكن أن تساهم في تحسين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين، باعتباره سؤال مفتوح يعبر المبحوثين من خلال طرح وجهات نظرهم عن الوسائل الكفيلة التي يمكن أن تساهم في تحسين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم، للإجابة على هذا السؤال فقد تم احتساب التكرار للمقترحات التي قدمها المبحوثين في هذا المجال.

4.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مدراء الأجهزة الأمنية في محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث بلغ مجتمع الدراسة (37) مديراً، موزعين كالتالي (18) محافظة الخليل و (19) محافظة بيت لحم، وهم:

- محافظة الخليل: قيادة الأمن الوطني، مديرية المخابرات العامة، مديرية الأمن الوقائي، مديرية الشرطة المدنية، مديرية الشرطة الخاصة، هيئة الإمداد والتجهيز، مديرية النقل والصيانة،

مديرية الضابطة الجمركية، مديرية الدفاع المدني، وحدة الإسناد لحلول، مديرية الخدمات الطبية العسكرية، القضاء العسكري، اللجنة العلمية، مديرية الإشارة واللاسلكي، مديرية الاستخبارات العسكرية، هيئة التوجيه السياسي والوطني، الاداره المالية العسكرية، مديرية الارتباط العسكري (هيئة الإمداد والتجهيز محافظة الخليل، 2012).

- محافظة بيت لحم: قيادة الأمن الوطني، مديرية المخابرات العامة، مديرية الأمن الوقائي، حرس الرئيس، مديرية الشرطة المدنية، مديرية الشرطة الخاصة، مديرية الشرطة السياحية، هيئة الإمداد والتجهيز، مديرية النقل والصيانة، مديرية الضابطة الجمركية، مديرية الدفاع المدني، مديرية الخدمات الطبية العسكرية، القضاء العسكري، اللجنة العلمية، مديرية الإشارة واللاسلكي، مديرية الاستخبارات العسكرية، هيئة التوجيه السياسي والوطني، الاداره المالية العسكرية، مديرية الارتباط العسكري (هيئة الإمداد والتجهيز محافظة بيت لحم، 2012).

5.3 خصائص مجتمع الدراسة

فيما يأتي تتناول الدراسة خصائص مجتمع الدراسة من خلال العوامل الديموجرافية والتي هي عبارة عن متغيرات وصفية ثابتة لكل مستجيب، وذلك من خلال قراءة الباحث للقسم الأول من استمارة المقابلة حيث تتناول الدراسة خصائص مجتمع الدراسة من حيث المتغيرات:

جدول 1.3: خصائص مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير سنوات العمر.

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	0	0%
31 – 39 سنة	12	32.4%
40 – 49 سنة	24	64.9%
50 سنة فأكثر	1	2.7%
المجموع	37	100%

تبين من خلال استقراء البيانات الواردة في الجدول (1.3) أنّ ما نسبته % 32.4 من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم بين 31 – 39 سنة، بالإضافة إلى أنّ ما نسبته % 64.9 من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم بين 40 – 49 سنة، ونجد أيضاً أنّ ما نسبته % 2.7 من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر، ومن هنا تبين لنا أنّ هناك اهتمام بالقيادة الشابة من حيث الإعداد

والتأهيل وتفعيل المشاركة في قيادة الأجهزة الأمنية حيث بلغت نسبة % 97.3 دون سن 50 سنة، وهذا يدل على إهتمام القيادة الفلسطينية على تفعيل القيادة الشابة بشكل أكبر، إيماناً منها بأنهم هم العنصر الحاسم في مختلف جوانب العمل الوطني، ويعد من أهم القضايا في قيام الدولة والمجتمع.

جدول 2.3: خصائص مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة.

الرتبة	العدد	النسبة المئوية
نقيب	8	%21.6
رائد	17	%45.9
مقدم	8	%21.6
عقيد	3	%8.1
عميد	1	%2.7
المجموع	37	%100

توضح بيانات الجدول (2.3) أنّ ما نسبته %21.6 من أفراد مجتمع الدراسة يحملون رتبة نقيب، كما ونجد أنّ ما نسبته %45.9 من المبحوثين يحملون رتبة رائد، بالإضافة إلى أنّ ما نسبته %21.6 من أفراد مجتمع الدراسة يحملون رتبة مقدم، كما ونجد أنّ ما نسبته %8.1 من المبحوثين يحملون رتبة عقيد، بالإضافة إلى أنّ ما نسبته %2.7 من أفراد مجتمع الدراسة يحملون رتبة عميد.

جدول 3.3: خصائص مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
أقل من ثانوية عامة	1	%2.7
دبلوم	5	%13.5
بكالوريوس	29	%78.4
دراسات عليا	2	%5.4
المجموع	37	%100

تبين بيانات الجدول (3.3) أنّ ما نسبته %2.7 من مجتمع الدراسة يحملون درجة أقل من ثانوية عامة، وكما ونلاحظ أنّ ما نسبته %13.5 من مجتمع الدراسة قد كانت مؤهلاتهم العلمية دبلوم، وكذلك نجد أنّ ما نسبته %78.4 من مجتمع الدراسة يحملون المؤهل العلمي بدرجة بكالوريوس وهي

الأعلى، وكما ونلاحظ أنّ ما نسبته 5.4% من مجتمع الدراسة يحملون درجة الدراسات العليا، ومن خلال المعطيات السابقة تبين أنّ ما نسبته 78.4% من مجتمع الدراسة من حملة درجة البكالوريوس، وأنّ ما نسبته 5.4% من مجتمع الدراسة من حملة درجة الدراسات العليا، وهذا يدل على الدرجة العلمية الممتازة التي يتمتع بها رؤساء الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة بيت لحم والخليل، وهذا عائد إلى الرؤية التي انتهجتها وتنتهجها السلطة الوطنية الفلسطينية في تعزيز أجهزتها الأمنية من حملة الشهادات العلمية الرفيعة للرقى بالأداء المؤسسي الأمني.

جدول 4.3: خصائص مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في المركز الحالي.

سنوات الخدمة في المركز الحالي	العدد	النسبة المئوية
سنة فأقل	2	5.4%
1-5 سنوات	24	64.9%
6-10 سنوات	6	16.2%
11 سنة فأكثر	5	13.5%
المجموع	37	100%

توضح بيانات الجدول (4.3) أنّ ما نسبته 5.4% من أفراد مجتمع الدراسة الذين يمارسون عملهم في المركز الحالي منذ سنة فأقل، كما ونجد أنّ ما نسبته 64.9% من أفراد مجتمع الدراسة الذين يمارسون عملهم في المركز الحالي منذ 1-5 سنوات، بالإضافة إلى أنّ ما نسبته 16.2% من أفراد مجتمع الدراسة الذين يمارسون عملهم في المركز الحالي منذ 6-10 سنوات، كما ونجد أنّ ما نسبته 13.5% من أفراد مجتمع الدراسة الذين يمارسون عملهم في المركز الحالي منذ 11 سنة وأكثر.

تجدر الإشارة إلى أنّ هناك نسبة 5.4% من مجتمع الدراسة يمارسون عملهم في المركز الحالي منذ سنة فأقل، وما نسبته 16.2% من مجتمع الدراسة يمارسون عملهم في المركز الحالي منذ 6 سنوات، وما نسبته 64.9% من مجتمع الدراسة يمارسون عملهم في المركز الحالي من 1-5 سنوات، وهي نسب عالية ولا تدل إلا أنّ المؤسسة الأمنية تمارس التدوير بين المدراء بالشكل الذي يحقق العائد الايجابي على المؤسسة الأمنية، إيماناً منها بالعمل الجاد للنهوض بالمؤسسة الأمنية الفلسطينية لتكون على قدر المهام والمسؤوليات الوطنية، فالتدوير الوظيفي يعتبر من أهم الأساليب الإدارية المؤدية إلى تطوير مهارات المدراء وتحقيق أهداف المنظمة من خلال إكساب الموظف معارف ومهارات وخبرات جديدة بالإضافة إلى خبراته السابقة، تتمثل بتطوير إجراءات وأساليب العمل والقضاء على الرتابة

والمثل في العمل.

جدول 5.3: خصائص مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المشاركة في برنامج تدريبي حول إدارة الموارد البشرية.

هل سبق وأن شاركت في برنامج تدريبي حول إدارة الموارد البشرية	العدد	النسبة المئوية
نعم	21	54.1%
لا	17	45.9%
المجموع	37	100%

تبين من خلال استقراء البيانات الواردة في الجدول (5.3) أنّ ما نسبته 54.1% من مجتمع الدراسة شاركوا في برنامج تدريبي حول إدارة الموارد البشرية، وكما ونلاحظ أنّ ما نسبته 45.9% من مجتمع الدراسة لم يشاركوا في برنامج تدريبي حول إدارة الموارد البشرية، ومع الرغم من أنّ أكثر من نصف المبحوثين شاركوا في برنامج تدريبي حول إدارة الموارد البشرية، إلا أنّ نسبة 45.9% لم يشاركوا في برنامج تدريبي حول إدارة الموارد البشرية من مجتمع الدراسة، وهي نسبة كبيرة ويعود السبب من وجهة نظري إلى ضعف المعرفة بأهمية برنامج إدارة الموارد البشرية الذي يهدف إلى تزويد المشاركين بالمفاهيم والأساليب العلمية الحديثة في مجالات إدارة الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم في ممارسة وتطبيق نظمها وسياساتها بفعالية، وكذا إطلاعهم على أحدث الإستراتيجيات والتوجهات العالمية في إدارة الموارد البشرية من قبل قيادة المؤسسة الأمنية.

6.3 أداة الدراسة

تعد استمارة المقابلة أداة رئيسة في جمع البيانات، إذا روعي في صياغتها قدرتها على التشخيص، وقياس المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة، وقد اعتمد الباحث في تحديد متغيراته على العديد من الدراسات والأبحاث، بالإضافة إلى الاستفادة من آراء مجموعة من المحكمين ضمن التخصصات العلمية المختلفة والخبرات البحثية العريقة، إذ تمّ الأخذ بالملاحظات الجوهرية التي أبدوها، وإجراء التعديلات اللازمة عليها.

1.6.3. وصف أداة الدراسة:

أعدت أداة القياس (استمارة المقابلة) بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، إيماناً من الباحث بأنّ المقياس يعد من المقاييس الجيدة في اختبار الاتجاهات، بالإضافة إلى إعطاء المحور الثاني علامة من 10 لكل من الفقرات في المربع الأول من حيث شدتها كمتطلب لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المبحوثين نسبة لغيرها من المتطلبات (10 الأكثر شدة، 1 الأقل شدة) وتضمن استمارة المقابلة قسمين:

- القسم الأول: احتوى هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بمجتمع الدراسة (عينة الدراسة) والتي مثلت المتغيرات التالية، العمر، الرتبة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في المركز الحالي، والمشاركة في برنامج تدريبي حول إدارة الموارد البشرية.
- القسم الثاني: وتضمن محاور الدراسة الأربع (أسئلة الدراسة) الخاصة بواقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر مجتمع الدراسة:

المحور الأول: واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وهذا المحور مكون من عدة عبارات فرعية مكملة لبعضها البعض، بحيث تعكس إجمالياً ما يعبر عنه المحور، وهي ما يتم إستطلاع آراء المستجيبين حولها بحيث يعكس رأيه درجة موافقته أو رضاه على ما تحتويه العبارة، وتكون هذا المحور من إثني عشرة قسماً كما في الجدول (6.3):

جدول 3. 6- أ: واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

عدد الفقرات	محاور واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية
4	تصميم العمل: إن الواقع الحالي لتصميم العمل في المؤسسة التي أعمل فيها يحقق.
5	تحليل العمل: إن الواقع الحالي لتحليل العمل في المؤسسة التي أعمل فيها يحقق.
5	التخطيط : إن الواقع الحالي لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى.
4	الاستقطاب: إن الواقع الحالي لاستقطاب الموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى.
4	الاختيار والتعيين: إن الواقع الحالي لاختيار وتعيين الموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى.
4	التدريب: إن الواقع الحالي لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى.

جدول 3. 6- ب: واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

عدد الفقرات	محاور واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية
4	التنمية: إن الواقع الحالي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى.
4	تقييم الوظائف: إن الواقع الحالي لتقييم الوظائف في المؤسسة يؤدي إلى.
5	تقييم الأداء: إن الواقع الحالي لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى.
5	التحفيز: إن واقع تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى.
5	إدارة بيئة العمل: إن الواقع الحالي لإدارة بيئة العمل في المؤسسة يؤدي إلى.
4	إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي: إن الواقع الحالي لإدارة الانضباط والجزاء الوظيفي في المؤسسة يؤدي إلى.

المحور الثاني: متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وهذا المحور مكون من عدة عبارات فرعية مكملة لبعضها البعض، بحيث تعكس إجمالاً ما يعبر عنه المحور، وهي ما يتم إستطلاع آراء مجتمع الدراسة حولها بحيث يعكس رأيه درجة موافقته أو رضاه على ما تحتويه العبارة، وتكون هذا المحور من ستة أقسام كما في الجدول (7.3):

جدول 7.3: يبين متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

عدد الفقرات	متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية
5	متطلبات إدارية.
5	متطلبات مالية
4	متطلبات فنية.
5	متطلبات تنظيمية.
5	متطلبات بشرية.
4	متطلبات فردية.

المحور الثالث: معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وهذا المحور مكون من عدة عبارات فرعية مكملة لبعضها البعض، بحيث تعكس إجمالاً ما يعبر عنه المحور، وهي ما يتم إستطلاع آراء المبحوثين حولها بحيث يعكس رأيه درجة موافقته أو رضاه على ما تحتويه العبارة، وتكون هذا المحور من ستة أقسام كما في الجدول (8،3):

جدول 8.3: يبين معايير تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

عدد الفقرات	متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية
5	معايير إدارية.
4	معايير مالية.
5	معايير فنية .
5	معايير تنظيمية.
5	معايير بشرية.
3	معايير فردية.

المحور الرابع: اشتمل هذا المحور على سؤال مفتوح طلب فيه من المبحوثين ذكر الوسائل الكفيلة التي يمكن أن تساهم في تحسين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى بند آخر ويحتوي على أية ملاحظة مطلوبة يرغب في ذكرها المبحوث فيما يتعلق بالموضوع.

2.6.3. مقاييس الأداة:

أُعدت في تصميم الأداة على مقياسي ثلاثي هو درجة كبيرة (3 درجات)، درجة متوسطة (2 درجات)، درجة صغيرة (1 درجات).

3.6.3. صدق الأداة:

يقال للأداة أنها صادقة أي أن الاختبار يقيس السمة التي صمم لقياسها (جامعة القدس المفتوحة، 2008)، ويعرف صدق الأداة بأنه مدى تحقيق الاختبار للغرض الذي أعد لأجله (عودة، ملاكاوي، 1992)، بعد أن انتهينا من إعداد الصيغة الأولية لفقرات استمارة المقابلة لا بد من قياس الصدق الظاهري وتحديد المحتوى للاستمارة، إذ قام الباحث بعرض استمارة المقابلة على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي التخصصات والخبرات البحثية والعلمية العريقة والبالغ عددهم (10) خبراء، انظر الملحق رقم (2.3). وبهذا الصدد أشار الباحث Ebel أنّ أفضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداء القياس، أن يقوم عدد من الخبراء المتخصصين بتقرير مدى كون فقرات الاستمارة ممثلة للصيغة المطلوب قياسها (طالب، والجنابي، 2009).

ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات وأراء المحكمين المتعلقة بفقرات الاستمارة، وعلى ضوء الملاحظات تم تعديل بعض فقرات الاستمارة المعترض عليها، واعتمدت الفقرات التي حصلت على نسبة تأييد عالية، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط (بيرسون) لفقرات البحث مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9.3).

جدول 9.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.

الرقم	المحاور	قيمة ر	مستوى الدلالة الإحصائية
1	واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.	0.485	0.000
2	متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.	0.344	0.000
3	معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.	0.485	0.000
	الدرجة الكلية	0.484	0.000

يتضح من خلال نتائج الجدول الموضحة أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون لكامل الاستمارة جاءت 0.484 وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، ولمحاور الاستمارة تراوحت قيمة المعامل بين 0.485 و 0.344 وبدلالات إحصائية تراوحت بين (0.000 و 0.000). وهذا يبين أنّ جميع الدلالات الإحصائية جاءت أقل من 0.05 وعليه ترفض فرضية عدم ثبات الاستمارة كاملة، وعدم ثباتها على مستوى المحاور، ونتيجة لذلك اعتبرت الاستمارة ثابتة وقياس ما وضعت لقياسه.

4.6.3. ثبات الأداة:

يشير الثبات إلى الدرجة التي يكون فيها توافق أو اتساق في علامات اختبار عند تكرار تطبيق نفس الاختبار أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة من الأفراد (جامعة القدس المفتوحة، 2008)، ويعرف ثبات الأداة أيضاً بأنه درجة التوافق في علامات مجموعه من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورته منه مكافئه له على نفس المجموعة (باهي، 2000) ويعرف أيضاً في مدى الاتساق في علامة الفرد إذا اخذ الاختبار نفسه عدة مرات في نفس الظروف (عودة، وملاكوي، 1992)، وعلى ذلك تكونت الاستمارة بصورتها النهائية من (109) فقره.

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات ألفا كرونباخ على مجتمع الدراسة الكلية، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام بالبيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أنّ زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من مجتمع الدراسة، ولقد بلغت قيمة الثبات (94.6%)، وهي مرتفعة واعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة. وذلك كما هو موضح في الجدول (10.3).

جدول 10.3: نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة.

الرقم	المحاور	كرونباخ ألفا
1	واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.	93.5%
2	متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الامنيه الفلسطينية.	90.2%
3	معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.	91.1%
	الدرجة الكلية	94.6%

تشير النتائج الموجودة إلى أنّ درجة الاتساق الداخلي للدرجة الكلية للدراسة " تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية قد وصلت لـ 94.6 % وهي درجة مرتفعة جداً تدل على وجود اتساق داخلي مرتفع جداً، أما على درجة اتساق داخلي للمحاور فكانت لمحور واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وقد وصلت 93.5% وهي درجة مرتفعة جداً، يليه المحور الثالث معوقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية 91.1 %، ثم المحور الثاني محور متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الامنيه الفلسطينية حيث بلغت النسبة 90.2 % وهي أيضاً درجة مرتفعة جداً.

7.3 متغيرات الدراسة

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تطلب بناء نموذج شمولي مقترح لتشخيص العلاقة بين واقع التطبيق والمعيقات والمتطلبات لوظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية إذ اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

1.7.3. المتغير المستقل:

وهو المتغير الذي يتم التحكم به عن قصد (قنام، 2012)، وهو كما يلي:

- متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وهي: إدارية، ومالية، وفنية، وتنظيمية، وبشرية، وفردية.
- معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وهي: إدارية، ومالية، وفنية، وتنظيمية، وبشرية، وفردية.

2.7.3. المتغير التابع:

وهو المتغير المتأثر بالعامل المستقل (قنام، 2012)، وهو كما يلي:

- وظائف إدارة الموارد البشرية وهي: تصميم العمل، وتحليل العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب للموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتنمية، وتقييم الوظائف، وتقييم الأداء، وتحفيز الموارد البشرية، وإدارة بيئة العمل، وإدارة الانضباط والجزاء الوظيفي.

8.3 حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يأتي:

- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفترة الواقعة ما بين (أيلول 2011- حزيران 2012).
- الحدود المكانية: محافظتي الخليل وبيت لحم.
- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة (مجتمع الدراسة) من جميع مدرء الأجهزة الأمنية في محافظتي الخليل وبيت لحم.
- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على دراسة واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بين المعوقات المؤسسية ومتطلبات النجاح في محافظتي الخليل وبيت لحم.
- الحدود المتعلقة بأداة الدراسة: إستمارة المقابلة واستجابة مجتمع الدراسة عليها (مقابلة مفرغة).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة باستخدام الأدوات البحثية المختلفة.

1.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها

الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس والمتعلق بمشكلة الدراسة ولتسهيل عملية عرض النتائج فقد تم استخراج مجموعة من الأسئلة الفرعية عن مشكلة الدراسة، وكذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات الاستمارة ولمحاورها، وتم توزيع درجات التقدير كما هو مبين في جدول (1.4).

الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس والمتعلق بمشكلة الدراسة الذي ينص على: التعرف إلى واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وأهم معيقات النجاح ومتطلباته المؤسسية من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية في محافظتي الخليل وبيت لحم؟ كما هو مبين بالجدول (2.4).

وتم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لمتطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية كما هو مبين في جدول رقم (3.4)، وتراوحت من 6 - 10 حيث إن رقم (6) فما دون تعني ضعيف جداً، ورقم (10) يعني كبيرة جداً وهذا حسب إجابات المبحوثين والتي تركزت من 6 - 10.

جدول 1.4: تقسيم مقياس ليكرت إلى المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين (معدل عن قنام، 2009):

الدرجة	الدرجة	المتوسط الحسابي
كبيرة	مستوى 3	3-2.68
	مستوى 2	2.67-2.34
	مستوى 1	2.33-2.01
متوسطة	متوسطة	2.00
صغيرة	مستوى 1	1.99- 1.68
	مستوى 2	1.67 - 1.34
	مستوى 3	1.33 - 1.0

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع الدراسة على الإجابة عن مشكلة الدراسة.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.	2.35	0.30	كبيرة م2
2	متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الامنية الفلسطينية.	2.34	0.33	كبيرة م2
3	معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.	2.05	0.42	كبيرة م1
	الدرجة الكلية	2.27	0.25	كبيرة م1

تظهر النتائج الموجودة في الجدول (2.4) بأنّ الدرجة الكلية لمحور الدراسة "واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وأهم المعوقات ومتطلبات النجاح المؤسسية من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية في محافظتي الخليل وبيت لحم" كبيرة من المستوى الأول فقد وصل المتوسط الحسابي 2.27 بناءً على جدول تقسيم المتوسطات الحسابية.

كما يتبين بأنّ أعلى هذه المحاور وهو المحور رقم واحد والذي ينص على: واقع تطبيق وظائف إدارة

الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية فقد وصل المتوسط الحسابي 2.35 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني.

يليه المحور رقم (2) والذي ينص على: متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بمتوسط حسابي بلغ (2.34) وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني.

يليه المحور رقم (3) والذي ينص على: معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية فقد وصل المتوسط الحسابي 2.05 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول.

وبناءً على ذلك يرى الباحث أنّ المؤسسة الأمنية الفلسطينية من خلال إجابات المبحوثين تسعى للنهوض بالأداء المؤسسي من خلال توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق فاعل لوظائف إدارة الموارد البشرية، لما له من أثر على نمو وتقديم العمل المؤسسي، وهذا ما أجمعت عليه الدراسات السابقة في الدور الايجابي لوظائف إدارة الموارد البشرية.

وهذا ما تم ملاحظته أيضاً من خصائص مجتمع الدراسة، إلا أنّ هناك بعض العراقيل والمعوقات ما زالت تعرقل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وذلك عائد لعدة أسباب يراها الباحث ويشاطره بها كثير من ذوي الاختصاص في العمل المؤسسي بعد أن تمّ عرضها عليهم، وتم التأكيد عليها في المؤتمر الثالث للموارد البشرية الذي عقد في 29-30 أيار 2012 في بيت لحم وهي كالاتي:

- غياب بيئة قانونية في المؤسسة الأمنية تعزز قدرة الموارد البشرية للعمل بفاعلية أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة الأمنية.
- عدم وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا في المؤسسة الأمنية لاحتياجات الأفراد التدريبية.
- الأداء الوظيفي والتقييم: نموذج التقييم المعمول فيه في المؤسسة الأمنية لا يتناسب مع الأداء الوظيفي فهو لا يعمل على حشد طاقات العاملين سعياً لتفجير الطاقات الإبداعية.
- تركيز الإدارة العليا في المؤسسة الأمنية على خلق مديريين إداريين، بعيداً عن خلق مديريين قياديين يعملون على تنمية قدرات ومهارات الموظفين واستثمار حقيقي لهذه القدرات عن طريق مخاطبة احتياجاتهم.
- غياب الخطط التكاملية، فلا يوجد تكامل لرؤية القائد السابق مع رؤية القائد الحالي فيعمل على إلغاء ما تم إنجازه والبدء من جديد.

جدول 3.4: تقسيم المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لمتطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتعزيز هذه في المتطلبات في الأجهزة الأمنية الفلسطينية (معدل عن قنام، 2009):

مقترح لتعزيز وتضمين وظائف إدارة الموارد البشرية	متطلب لنجاح تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية	الأهمية النسبية		
		القيمة	الدرجة	المتوسط
مقترح من المرتبة 1 وجب تكريس كافة الموارد لوضعه موضع التنفيذ	متطلب من المرتبة 1 وجب تكريس كافة الموارد لتوفيره	ارتفاع	كبيرة جداً	10.0_9.00
مقترح من المرتبة 2 وجب العمل على وضعه موضوع التنفيذ بعد الانتهاء من، أو بالتزامن مع تنفيذ مقترحات المرتبة 1	متطلب من المرتبة 2 وجب العمل على توفيره بعد الانتهاء من، أو بالتزام مع توفير متطلبات المرتبة 1		كبيرة	8.99_8.00
مقترح من المرتبة 3 وجب العمل على وضعه موضوع التنفيذ بعد الانتهاء من، أو بالتزامن مع تنفيذ مقترحات المرتبتين 1، 2	متطلب من المرتبة 3 وجب العمل على توفيره بعد الانتهاء من، أو بالتزامن مع توفير متطلبات المرتبتين 1، 2		متوسطة	7.99_7.00
مقترح من المرتبة 4 وجب العمل على وضعه موضوع التنفيذ بعد الانتهاء من، أو بالتزامن مع تنفيذ مقترحات المراتب 1، 2، 3	متطلب من المرتبة 4 وجب العمل على توفيره بعد الانتهاء من، أو بالتزامن مع توفير متطلبات المراتب 1، 2، 3	أهمية المتطلب	ضعيفة	6.99_6.00
مقترح من المرتبة 5 وجب العمل على وضعه موضوع التنفيذ بعد الانتهاء من، أو بالتزامن مع تنفيذ مقترحات المراتب 1، 2، 3، 4	متطلب من المرتبة 5 وجب العمل على توفيره بعد الانتهاء من، أو بالتزامن مع توفير متطلبات المراتب 1، 2، 3، 4		انخفاض	اقل من 6.00

1: تعني مرتبة أولى، 2: مرتبة ثانية، 3: مرتبة ثالثة، 4: مرتبة رابعة، 5: مرتبة خامسة.

1.1.4. السؤال الأول: ما واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم؟

للإجابة على هذا السؤال نلاحظ الجدول (4.4) الذي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجة الكلية للسؤال الأول.

الجدول رقم 4:4 يبين واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
12	إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي	2.63	0.39	كبيرة م 2
10	التحفيز	2.48	0.46	كبيرة م 2
6	التدريب	2.43	0.44	كبيرة م 2
11	إدارة بيئة العمل	2.42	0.46	كبيرة م 2
1	تصميم العمل	2.41	0.42	كبيرة م 2
7	التنمية	2.37	0.45	كبيرة م 2
3	التخطيط	2.34	0.46	كبيرة م 2
9	تقييم الأداء	2.31	0.44	كبيرة م 1
2	تحليل العمل	2.25	0.46	كبيرة م 1
4	الاستقطاب	2.22	0.56	كبيرة م 1
8	تقييم الوظائف	2.16	0.47	كبيرة م 1
5	الاختيار والتعيين	2.11	0.57	كبيرة م 1
	الدرجة الكلية	2.35	0.30	كبيرة م 2

تبين من الجدول (4.4) أنّ أعلى المجالات قد جاءت للمجال رقم (12) إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي بمتوسط حسابي 2.63، يليه المجال رقم (10) التحفيز بمتوسط حسابي 2.43، ثم المجال رقم (6) التدريب بمتوسط حسابي 2.43، وجميع هذه المجالات جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الثاني. وفي المقابل ادني المجالات جاءت للمجال رقم (5) الاختيار والتعيين بمتوسط حسابي 2.11، يتبعه المجال رقم (8) تقييم الوظائف بمتوسط حسابي 2.16، ثم المجال رقم (4) الاستقطاب بمتوسط حسابي 2.22، وجميع هذه المجالات وصلت للدرجة كبيرة من المستوى الأول، وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لمحور واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية:

1.1.1.4. وظيفة تصميم العمل:

تظهر المعطيات الموضحة في الجدول (5.4) أنّ وظيفة تصميم العمل التي تقوم بها المؤسسة الأمنية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تحقيق أهدافها، وهذا ما أظهرته استجابات المبحوثين على فقرة وظيفة تصميم العمل، حيث بلغت الدرجة الكلية للفقرة الأولى بمتوسط حسابي 2.41 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، وهذا يتفق مع دراسة (زيد، 2010) و(الكيلاني، 2008) و(صيام، 2007).

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع الدراسة على وظيفة تصميم العمل.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
2	يؤدي تصميم العمل إلي تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين عند ممارستهم لواجباتهم داخل المؤسسة.	2.64	0.53	كبيرة م 2
3	يساعد تصميم العمل في تقليل معدل الغياب في المؤسسة.	2.54	0.55	كبيرة م 2
4	يساعد تصميم العمل في تحقيق رضا العاملين من خلال توافق العاملين مع وظائفهم.	2.49	0.69	كبيرة م 2
1	يسمح تصميم العمل للعاملين بالحصول على الأعمال التي يرغبون بأدائها.	2.00	0.66	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.41	0.42	كبيرة م 2

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة وظيفة تصميم العمل كانت الفقرة الثانية والتي تنص على: يؤدي تصميم العمل إلي تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين عند ممارستهم لواجباتهم داخل المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 2.64 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، وفي المقابل حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.54 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، كما ونجد أن الفقرة الرابعة حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.49 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني أيضاً، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ وظيفة تصميم العمل في المؤسسة الأمنية تعمل على توفير المرونة في العمل مما يجعل العاملين في إطار من الحرية لتنظيم جهودهم بشكل صادق بين ما يتطلبه العمل وبين ما تتطلبه تلبية حاجاتهم الشخصية، ويعمل على توفير الوقت اللازم والمناسب للعاملين لأخذ الراحة واستعادة النشاط، وتخفيض

ضغط العمل وصولاً لخفض معدل الغياب والدوران الوظيفي لتحقيق مستوى مرتفع من الرضا لدى العاملين في المؤسسة الأمنية. وفي المقابل فإن أدنى فقرة هي رقم واحد والتي تنص: يسمح تصميم العمل للعاملين بالحصول على الأعمال التي يرغبون بأدائها بمتوسط حسابي 2.00 وهي درجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود ضعف في التنسيق بين امتيازات ومواصفات الوظيفة الحالية والمؤهلات المطلوبة للعاملين بشكل يؤدي إلى أنّ الأفراد لا يعملون الأعمال التي يرغبون بها، وهذا عائد أيضاً لوجود ضعف في مجموعة الإجراءات التي يتم ترتيبها وتنظيمها في الوظيفة لكي تحقق أعلى مستوى من التلائم ما بين العاملين وأعمالهم أو وظائفهم.

1.1.4. وظيفة تحليل العمل:

تشير البيانات الموضحة في الجدول (6.4) أنّ وظيفة تحليل العمل التي تقوم بها المؤسسة الأمنية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تحقيق أهدافها، وهذا ما أظهرته استجابات المبحوثين على فقرة وظيفة تحليل العمل، حيث بلغت الدرجة الكلية للفقرة الثانية بمتوسط حسابي 2.25 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني وهذا يتفق مع دراسة (زيد، 2010) و(الكيلاني، 2008) (وصيام، 2007).

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع الدراسة على وظيفة تحليل العمل.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
4	تحليل العمل يحدد مسؤوليات كل وظيفة.	2.48	0.65	كبيرة م 2
1	يوضح ظروف أداء العمل في المؤسسة.	2.40	0.64	كبيرة م 2
5	يحدد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.	2.27	0.73	كبيرة م 1
2	يحدد معايير الاختيار والتعيين لكل وظيفة.	2.13	0.63	كبيرة م 1
3	يوفر نظام حوافز عادل لكل وظيفة.	1.72	0.65	صغيرة م 1
	الدرجة الكلية	2.25	0.46	كبيرة م 1

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة وظيفة تحليل العمل كانت الفقرة الرابعة والتي تنص على: تحليل العمل يحدد مسؤوليات كل وظيفة بمتوسط حسابي بلغ 2.48 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، وفي المقابل حصلت الفقرة الأولى على المرتبة الثانية فقد

حظيت بمتوسط حسابي 2.40 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، كما ونجد أنّ الفقرة الخامسة حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.27 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ونجد أنّ الفقرة الثانية حظيت بمتوسط حسابي 2.13 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول أيضاً، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ وظيفة تحليل العمل توضح الوصف الوظيفي من حيث الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والوسائل والأدوات المستخدمة في الوظيفة، كما أنها تحدد للموظف ظروف العمل الخاصة بكل وظيفة وتحديد المخاطر المرتبطة بالوظيفة، كذلك تعمل على تحديد احتياجات المؤسسة الأمنية من الموارد البشرية كماً ونوعاً، بالإضافة تعمل وظيفة تحليل العمل على وضع الأساس السليم لاختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمؤهلات والشروط التي يجب أن تتوفر وتتطبق عليهم في المؤسسة الأمنية الفلسطينية. وفي المقابل فإنّ أدنى فقرة رقم ثلاث والتي تنص: يوفر نظام حوافز عادل لكل وظيفة بمتوسط حسابي 1.72 وهي درجة صغيرة من المستوى الأول، ويعزو الباحث ذلك إلى غياب نظام عادل لتقييم الوظائف في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، فلكل وظيفة قيمة تختلف عن الوظائف الأخرى فلا يجوز معاملة الوظائف بنظام واحد لتقييم الوظائف.

3.1.1.4. وظيفة التخطيط:

تظهر النتائج الموضحة في الجدول (7.4) أنّ وظيفة التخطيط التي تقوم بها المؤسسة الأمنية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تحقيق أهدافها، وهذا ما أظهرته استجابات المبحوثين، حيث بلغت الدرجة الكلية للفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 2.34 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني وهذا يتفق مع دراسة (سامي، 2007) و(سلمية، 2007).

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة وظيفة التخطيط كانت الفقرة الثالثة والتي تنص على: التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون بمتوسط حسابي بلغ 2.59 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، وفي المقابل حصلت الفقرة الثانية على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.56 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، كما ونجد أنّ الفقرة الأولى حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.43 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، ويعزو الباحث ذلك إلى تكامل وترابط أنشطة وظيفة التخطيط وتوجهها نحو هدفها من خلال إرساء التعاون والتنسيق بين الأعمال داخل المؤسسة الأمنية، عن طريق تحديد الأهداف المراد الوصول إليها للعاملين مما يسهل تنفيذها، كما تعمل على توفير قاعدة بيانات للمؤسسة تساهم في وضع القرارات الرائدة. كما نجد أنّ الفقرة الخامسة حظيت بمتوسط حسابي 2.32 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، والفقرة الرابعة حظيت بمتوسط حسابي 2.05 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول أيضاً، يعزو

الباحث ذلك أنّ وظيفة التخطيط لا تلامس احتياجات المؤسسة الأمنية الأساسية، فيما يتعلق بتحديد الإمكانيات البشرية والمادية المطلوبة واللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الأمنية بالشكل المطلوب.

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع الدراسة على وظيفة التخطيط.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
3	التسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون.	2.59	0.64	كبيرة م 2
2	تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين مما يسهل تنفيذها.	2.56	0.60	كبيرة م 2
1	توفير قاعدة بيانات دقيقة أمام المسؤولين كي يتمكنوا من صنع قرارات رشيدة.	2.43	0.64	كبيرة م 2
5	تحديد الإمكانيات البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.	2.32	0.62	كبيرة م 1
4	تحديد الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.	2.05	0.52	كبيرة م 1
	الدرجة الكلية	2.34	0.46	كبيرة م 2

4.1.1.4. وظيفة الاستقطاب:

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (8.4) أنّ وظيفة الاستقطاب التي تقوم بها المؤسسة الأمنية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تحقيق أهدافها، وهذا ما أظهرته استجابات الباحثين، حيث بلغت الدرجة الكلية للفقرة الرابعة بمتوسط حسابي 2.22 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول وهذا يتفق مع دراسة (شلتوت، 2009).

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة وظيفة الاستقطاب كانت الفقرة الأولى والتي تنص على: الاستفادة من خبرات العاملين في المؤسسة (معرفتهم بطبيعة وظروف العمل) بمتوسط حسابي بلغ 2.43 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ وظيفة الاستقطاب تعمل على ترشيح الأشخاص الذين يمتازون بعلاقات تفاعلية من أجل الانخراط مع العاملين السابقين، بالإضافة إلى التقبل السريع لهم من قبل العاملين السابقين وتعريفهم بطبيعة وظروف العمل.

وفي المقابل حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.27 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤسسة الأمنية تعمل جاهدة على جذب وتوفير الأفراد العاملين الجيدين لشغل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب، كما ونجد أن الفقرة الثانية حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.10 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ويعزو الباحث ذلك إلى لجوء المؤسسة للمصدر الداخلي للتوظيف من خلال عملية الترقية من رئيس قسم إلى رئيس دائرة، أو نقل أفراد من قسم إلى آخر. ونجد أن الفقرة الرابعة حظيت بمتوسط حسابي 2.10 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول أيضاً، ويعزو الباحث ذلك إلى توفير المعلومات اللازمة للمتقدمين عن العمل والمؤسسة معاً، لتوضيح الأعمال التي يتوقع منهم أن تؤدي بفاعلية.

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع الدراسة على وظيفة الاستقطاب.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	الاستفادة من خبرات العاملين في المؤسسة (معرفة بطبيعة وظروف العمل).	2.43	0.68	كبيرة م2
3	تقوم وظيفة الاستقطاب بفتح جميع الأبواب المتاحة أمام المؤسسة لتحصل منها علي الكفاءات المطلوبة.	2.27	0.83	كبيرة م1
2	تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف (من وظيفة إلي أخرى).	2.10	0.73	كبيرة م1
4	تقوم المؤسسة بتوصيل رسالتها للمرشحين للانتساب بأنها المكان المناسب لهم للعمل.	2.10	0.73	كبيرة م1
	الدرجة الكلية	2.22	0.56	كبيرة م1

5.1.1.4. وظيفة الاختيار والتعيين:

يتبين من البيانات الموضحة في الجدول (9.4) أن وظيفة الاختيار والتعيين التي تقوم بها المؤسسة الأمنية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تحقيق أهدافها، حيث بلغت الدرجة الكلية للفقرة الخامسة بمتوسط حسابي 2.11 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول وهذا يتفق مع دراسة (زيد، 2010) و (شلتوت، 2009)

جدول 9.4: المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع الدراسة على وظيفة الاختيار والتعيين.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	توفير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية.	2.24	0.72	كبيرة م 1
3	تحقيق العدل إلى حد كبير في عملية الاختيار والتعيين.	2.16	0.72	كبيرة م 1
4	تتم عملية الاختيار والتعيين في ظل معايير انتقاء موارد بشرية تمتلك المواصفات التي تتسجم مع رسالة المنظمة.	2.13	0.71	كبيرة م 1
2	استبعاد كل متقدم لا تتوفر فيه المواصفات المطلوبة.	1.91	0.86	صغيرة م 1
	الدرجة الكلية	2.11	0.57	كبيرة م 1

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة وظيفة الاختيار والتعيين كانت الفقرة الأولى والتي تنص على: توفير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية بمتوسط حسابي بلغ 2.24 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، وفي المقابل حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.16 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، كما ونجد أنّ الفقرة الرابعة حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.13 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ وظيفة الاختيار والتعيين تقوم بتوفير الأعداد المطلوب توفيرها في المؤسسة الأمنية كماً ونوعاً وتحقيق العدل إلى حد ما، بسبب عدم استبعاد كل متقدم لا تتوفر فيه المواصفات المطلوبة، وهذا مبين من إجابات المبحوثين فقرة رقم اثنين والتي تنص على: استبعاد كل متقدم لا تتوفر فيه المواصفات المطلوبة بمتوسط حسابي 1.91 وهي درجة صغيرة من المستوى الأول، وذلك بسبب الوساطة والمحسوبية في عملية الاختيار والتعيين.

6.1.1.4. وظيفة التدريب:

توضح المعطيات المبينة في الجدول (10.4) أنّ وظيفة التدريب التي تقوم بها المؤسسة الأمنية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تحقيق أهدافها، وهذا ما أظهرته استجابات المبحوثين على فقرة وظيفة التدريب، حيث بلغت الدرجة الكلية للفقرة السادسة بمتوسط حسابي 2.43 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني وهذا يتفق مع دراسة (بحر، 2011) و(محمد، 2010).

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع الدراسة على وظيفة التدريب.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	اكتساب خبرات جديدة تؤهلهم لتحمل مسؤوليات اكبر في العمل.	2.70	0.51	كبيرة م 3
4	زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة اكتساب قدرات جديدة.	2.45	0.69	كبيرة م 2
3	إتاحة الفرصة للمنتسبين للرقى بما يجعلهم أكثر استقرارا في العمل.	2.40	0.59	كبيرة م 2
2	الاستفادة من التدريب الذي تلقاه الموظف في تدريب موظفين آخرين في المؤسسة.	2.18	0.59	كبيرة م 1
الدرجة الكلية				
		2.43	0.44	كبيرة م 2

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة وظيفة التدريب كانت الفقرة الأولى والتي تنص على: اكتساب خبرات جديدة تؤهلهم لتحمل مسؤوليات اكبر في العمل بمتوسط حسابي بلغ 2.70 وهي درجة كبيرة من المستوى الثالث.

وفي المقابل حصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.45 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، كما ونجد أنّ الفقرة الثالثة حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.40 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني.

ونجد أنّ الفقرة الثانية حظيت بمتوسط حسابي 2.18 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود قصور لدى الإدارة الأمنية في تفعيل دور المتدرب لأن يكون المعلم الناصح وذلك بنقل الفائدة المكتسبة من عملية التدريب إلى العاملين في المؤسسة فوظيفة التدريب تسعى إلى التغيير والتحسين والتطوير إلى الأفضل عن طريق تطوير الأفراد في معلوماتهم، واتجاهاتهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، وأفكارهم، فهي تسعى إلى زيادة معلومات الفرد وتطوير أفكاره، وتنمية مهاراته، وصقل قدراته، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى أدائه وبالتالي تميز المؤسسة ووضعها في الصدارة والريادة، من خلال إكساب الأفراد خبرات تؤهلهم لتحمل المسؤولية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم ورفع الروح المعنوية من خلال تحسين مستويات أداء العاملين في المؤسسة، وكذلك نقل الفائدة من المتدربين الى العاملين في المؤسسة للرقى بالأداء المؤسسي.

7.1.1.4 . وظيفة التنمية:

يستدل من خلال المعطيات المبينة في الجدول (11.4) أنّ وظيفة التنمية التي تقوم بها المؤسسة الأمنية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تحقيق أهدافها، حيث بلغت الدرجة الكلية للفقرة السابعة بمتوسط حسابي 2.37 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، وهذا يتفق مع دراسة (أبو ظاهر، 2010).

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع الدراسة على وظيفة التنمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
4	صقل قدرات القيادات الإدارية الحالية للتسلح لتولى مهام المناصب الإدارية المستقبلية.	2.54	0.60	كبيرة م 2
1	تعميق الروابط الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.	2.40	0.59	كبيرة م 2
3	إكساب الموظف مؤهلات جديدة تفيده في عمله المستقبلي	2.32	0.66	كبيرة م 1
2	زيادة مؤهلات الأفراد بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالهم الحالية.	2.21	0.67	كبيرة م 1
	الدرجة الكلية	2.37	0.45	كبيرة م 2

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة وظيفة التنمية كانت الفقرة الرابعة والتي تنص على: صقل قدرات القيادات الإدارية الحالية للتسلح لتولى مهام المناصب الإدارية المستقبلية بمتوسط حسابي بلغ 2.54 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، وفي المقابل حصلت الفقرة الأولى على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.40 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ وظيفة التنمية في المؤسسة الأمنية تسعى إلى صقل قدرات القيادات الإدارية الحالية للتسلح لتولى مهام المناصب الإدارية المستقبلية، وتحسين الاتصالات الإدارية على مستوى المؤسسة مما يعمق الروابط والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين. كما ونجد أنّ الفقرة الثالثة حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.32 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ونجد أنّ الفقرة الثانية حظيت بمتوسط حسابي 2.21 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول أيضاً، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ هناك قصوراً في وظيفة التنمية في المؤسسة الأمنية في أنها لا تسعى إلى

تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهام متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة اكبر من تلك التي تتطلبها أعمالهم الحالية، وإكساب الموظف إمكانيات ومعلومات جديدة تفيده في عملة المستقبلي.

8.1.1.4. وظيفة تقييم الوظائف:

تدل البيانات الموجودة في الجدول (12.4) أنّ وظيفة تقييم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة الأمنية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تحقيق أهدافها، وهذا ما أظهرته استجابات المبحوثين على فقرة وظيفة تقييم الوظائف، حيث بلغت الدرجة الكلية للفقرة الثامنة بمتوسط حسابي 2.16 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، وهذا يتفق مع دراسة (زيد، 2010) و(محمد، 2010) و(الكيلاني، 2008) و(صيام، 2007).

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع الدراسة على وظيفة تقييم الوظائف.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	تعطي قيمة لكل وظيفة تحتاجها المؤسسة.	2.37	0.59	كبيرة م 2
2	يساعد تقييم الوظيفة في بناء عدالة داخلية بين الوظائف المختلفة.	2.24	0.54	كبيرة م 1
4	تعرف العاملين بالوظائف ذات القيم الأعلى.	2.13	0.71	كبيرة م 1
3	تحديد العلاقة المتوافق بين نسب المكافآت لجميع الوظائف في المنظمة بمنهج عقلاني.	1.91	0.72	صغيرة م 1
	الدرجة الكلية	2.16	0.47	كبيرة م 1

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة وظيفة تقييم الوظائف كانت الفقرة الأولى والتي تنص على: تعطي قيمة لكل وظيفة تحتاجها المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 2.37 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، وفي المقابل حصلت الفقرة الثانية على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.24 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، كما ونجد أنّ الفقرة الرابعة حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.13 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ وظيفة تقييم الوظائف توضح الأهمية النسبية لكل وظيفة والمخاطر

المرتبطة بها، مما يحقق عدالة داخلية بين الوظائف، كما يوضح للعاملين بالمؤسسة الأمنية الأعمال ذات القيمة العليا. وفي المقابل فإنّ أدنى فقرة رقم ثلاث والتي تنص: تحديد العلاقة المتوافق بين نسب المكافآت لجميع الوظائف في المنظمة بمنهج عقلاني بمتوسط حسابي 1.91 وهي درجة صغيرة من المستوى الأول، ويعزو الباحث ذلك إلى غياب سياسة واضحة تقوم الإدارة من خلالها بوضع برامج يتناسب من خلالها نسب المكافآت مع القيمة الوظيفية المحددة سلفاً.

9.1.1.4. وظيفة تقييم الأداء:

يستدل لنا من خلال البيانات الموجودة في الجدول (13.4) أنّ وظيفة تقييم الأداء التي تقوم بها المؤسسة الأمنية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تحقيق أهدافها، وهذا ما أظهرته استجابات المبحوثين على فقرة وظيفة تقييم الأداء، حيث بلغت الدرجة الكلية للفقرة التاسعة بمتوسط حسابي 2.31 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول وهذا يتفق مع دراسة (زيد، 2010) و(الكيلاني، 2008) و(صيام، 2007).

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع الدراسة على وظيفة تقييم الأداء.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
3	تحديد نقاط القوة للعاملين والعمل على تعزيزها.	2.51	0.65	كبيرة م 2
2	تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها	2.48	0.65	كبيرة م 2
4	تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين مثل (النقل، الترقية، التدريب، التسريح).	2.35	0.58	كبيرة م 2
1	تقديم تغذية عكسية للعاملين في المؤسسة عن مستوى أدائهم.	2.27	0.76	كبيرة م 1
5	تحقيق العدالة الموضوعية لنظام الحوافز في المؤسسة.	1.94	0.62	صغيرة م 1
	الدرجة الكلية	2.31	0.44	كبيرة م 1

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة وظيفة تقييم الأداء كانت الفقرة الثالثة والتي تنص على: تحديد نقاط القوة للعاملين والعمل على تعزيزها بمتوسط حسابي بلغ 2.51 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني.

وفي المقابل حصلت الفقرة الثانية على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.48 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، كما ونجد أنّ الفقرة الرابعة حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.35 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ وظيفة تقييم الأداء تحدد نقاط القوة والضعف للموارد البشرية في المؤسسة تمهيداً لتعزيز نقاط القوة للعاملين والتغلب على نقاط الضعف لديهم، كما وتعمل على توفير المعلومات المتعلقة بالأفراد إلى إدارة المؤسسة لتسهيل عملية اتخاذ قرار منح العلاوات والامتيازات والترقيات والنقل للأفراد العاملين في المؤسسة الأمنية.

وفي المقابل نجد أنّ الفقرة الأولى حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.27 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ويعزو الباحث إلى أنّ المؤسسة الأمنية لا تقوم بالشكل الصحيح في تعريف كل موظف نقاط القوة التي يجب العمل عليها وكذلك نقاط الضعف للتخلص منها من أجل رفع مستواه الإنتاجي.

وفي المقابل فإنّ أدنى فقرة رقم خمس والتي تنص: تحقيق العدالة الموضوعية لنظام الحوافز في المؤسسة بمتوسط حسابي 1.94 وهي درجة صغيرة من المستوى الأول، ويعزو الباحث ذلك إلى غياب سياسة عادلة وواضحة لنظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة الأمنية تقوم على مكافأة الأفراد العاملين وتحفيزهم من أجل تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة.

10.1.1.4. وظيفة التحفيز:

يستدل من خلال المعطيات المبينة في الجدول (14.4) أنّ وظيفة التحفيز التي تقوم بها المؤسسة الأمنية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تحقيق أهدافها، وهذا ما أظهرته استجابات المبحوثين على فقرة وظيفة التحفيز، حيث بلغت الدرجة الكلية للفقرة العاشرة بمتوسط حسابي 2.48 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني وهذا يتفق مع دراسة (زيد، 2010) و (الكيلاني، 2008).

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة وظيفة التحفيز كانت الفقرة الخامسة والتي تنص على: رفع روح الولاء للمنتسبين في المؤسسة التي يعملون بها بمتوسط حسابي بلغ 2.67 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، وفي المقابل حصلت الفقرة الأولى على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.51 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، كما ونجد أنّ

الفقرة الثانية حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.45 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، ونجد أنّ الفقرة الثالثة حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.40 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، كما نجد أنّ الفقرة الرابعة حصلت على المرتبة الخامسة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.37 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني أيضاً.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ وظيفة التحفيز في المؤسسة الأمنية تساعد في كسب ولاء الموظفين الذين يعملون بها، وتجعلهم أكثر حرصاً على المصلحة العامة للمؤسسة، ويصبح الفرد أكثر إدراكاً بأنّ نجاح أهداف المؤسسة سوف يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية، في النمو والبقاء والتطور في الوظيفة والاستقرار داخل هذه المؤسسة، وهذا الأمر ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة في جعلها أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبناء قوة العمل التي تعتمد عليها من أجل تحقيق التقدم والاستمرار في تنفيذ نشاطاتها وبرامجها.

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع الدراسة على وظيفة التحفيز.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
5	رفع روح الولاء للمنتسبين في المؤسسة التي يعملون بها.	2.67	0.62	كبيرة م 2
1	تحقيق الاحترام للعاملين في المؤسسة.	2.51	0.65	كبيرة م 2
2	تعميق شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.	2.45	0.73	كبيرة م 2
3	المساهمة في استنباط أفضل الأساليب لتحقيق أفضل النتائج.	2.40	0.68	كبيرة م 2
4	تلافي الكثير من مشاكل العمل (كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات).	2.37	0.59	كبيرة م 2
	الدرجة الكلية	2.48	0.46	كبيرة م 2

11.1.1.4. وظيفة إدارة بيئة العمل:

تظهر نتائج الجدول (15.4) أنّ وظيفة إدارة بيئة العمل التي تقوم بها المؤسسة الأمنية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تحقيق أهدافها، وهذا ما أظهرته استجابات المبحوثين على فقرة وظيفة إدارة بيئة العمل، حيث بلغت الدرجة الكلية للفقرة الحادية عشر بمتوسط حسابي 2.42 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني وهذا يتفق مع دراسة (الثويني، 2008).

جدول 15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع الدراسة على وظيفة إدارة بيئة العمل.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
4	متابعة من قبل المؤسسة بمدى التزام رجال الأمن والحراسة بالمهام الموكلة إليهم.	2.54	0.60	كبيرة م 2
2	شعور من قبل المنتسبين في المؤسسة أن مسؤولية <u>السلامة</u> والصحة المهنية هي مسؤولية كل منتسب.	2.45	0.69	كبيرة م 2
5	العمل على توفير مكان عمل امن للعاملين في المؤسسة.	2.45	0.55	كبيرة م 2
1	التفتيش الدوري على جميع مكونات المؤسسة للوقاية من حوادث العمل.	2.37	0.59	كبيرة م 2
3	تنفيذ برامج التوعية في مجال الأمن والسلامة لمنتسبي المؤسسة.	2.29	0.70	كبيرة م 1
	الدرجة الكلية	2.42	0.46	كبيرة م 2

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة وظيفة إدارة بيئة العمل كانت الفقرة الرابعة والتي تنص على: متابعة من قبل المؤسسة بمدى التزام رجال الأمن والحراسة بالمهام الموكلة إليهم بمتوسط حسابي بلغ 2.54 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني.

وفي المقابل حصلت الفقرة الثانية على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.45 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، كما ونجد أنّ الفقرة الخامسة حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.45 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، ونجد أنّ الفقرة الأولى حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.37 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ وظيفة بيئة العمل في المؤسسة الأمنية تعمل على متابعة أفراد الأمن والحراسة ومدى التزامهم بالمهام الموكلة إليهم حرصاً منها على سلامتهم، بالإضافة إلى تنمية شعورهم بأنّ السلامة والصحة المهنية هي مسؤولية كل منتسب، من خلال التفتيش على جميع مكونات المؤسسة للوقاية من حوادث العمل.

كما ونجد أنّ الفقرة الثالثة حصلت على المرتبة الخامسة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.29 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ هناك قصوراً من جانب المؤسسة في تنفيذ برامج في مجال السلامة والصحة المهنية للموظفين داخل المؤسسة.

12.1.1.4. وظيفة إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي:

تظهر نتائج الجدول (16.4) أنّ وظيفة إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي التي تقوم بها المؤسسة الأمنية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تحقيق أهدافها، وهذا ما أظهرته استجابات المبحوثين على فقرة وظيفة إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي، حيث بلغت الدرجة الكلية للفقرة الثانية عشر بمتوسط حسابي 2.63 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني.

جدول رقم 16.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع الدراسة على وظيفة إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	تصحيح سلوك الأفراد العاملين بعد تطبيق الإجراءات التصحيحية اللازمة .	2.72	0.45	كبيرة م 3
4	ضمان حقوق المؤسسة على العاملين.	2.72	0.45	كبيرة م 3
2	ضمان حقوق الرؤساء على المرؤوسين.	2.64	0.53	كبيرة م 2
3	ضمان حقوق المرؤوسين على الرؤساء.	2.43	0.64	كبيرة م 2
	الدرجة الكلية	2.63	0.39	كبيرة م 2

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة وظيفة إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي كانت الفقرة الأولى والتي تنص على: تصحيح سلوك الأفراد العاملين بعد تطبيق الإجراءات التصحيحية اللازمة بمتوسط حسابي بلغ 2.72 وهي درجة كبيرة من المستوى الثالث، وفي المقابل حصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.72 وهي درجة كبيرة من المستوى الثالث، كما ونجد أنّ الفقرة الثانية حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.64 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، ونجد أنّ الفقرة الثالثة حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.43 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ وظيفة إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي في المؤسسة الأمنية تقوم بوضع وإعداد نظام خاص من قبل المؤسسة هدفها الأساسي منه تعديل السلوك غير المتطابق مع ضوابط العمل، وتحقيق الانسجام والتعاون بين الأفراد العاملين والإدارة من خلال تهيئة الظروف المناسبة لذلك لضمان حقوق كل من المؤسسة والمدير والمنتسب.

2.1.4. السؤال الثاني: ما متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم ؟

للإجابة عن هذا السؤال نلاحظ الجدول (17.4) الذي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجة الكلية للمقياس الذي يقيس متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم.

الجدول 17.4: متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
2	متطلبات مالية	2.47	0.43	كبيرة م 2
6	متطلبات فردية	2.47	0.48	كبيرة م 2
4	متطلبات تنظيمية	2.46	0.40	كبيرة م 2
1	متطلبات إدارية	2.42	0.46	كبيرة م 2
5	متطلبات بشرية	2.35	0.47	كبيرة م 2
3	متطلبات فنية	1.80	0.44	صغيرة م 1
	الدرجة الكلية	2.34	0.33	كبيرة م 2

تظهر المعطيات الموجودة في الجدول بان الدرجة الكلية لمحور متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وصلت بمتوسط حسابي 2.34 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني. وكما يتضح أنّ أعلى المجالات فقد جاءت للمجال رقم (2) متطلبات مالية بمتوسط حسابي 2.47، يليه المجال رقم (6) متطلبات فردية بمتوسط حسابي 2.47، وهذه المجالات جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الثاني. في المقابل ادني المجالات جاءت للمجال رقم (3) متطلبات فنية بمتوسط حسابي 1.80، وهي درجة صغيرة من المستوى الأول.

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لفقرات متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية:

1.2.1.4. المتطلبات الإدارية:

تشير المعطيات الموضحة في الجدول (18.4) بأنّ الدرجة الكلية للمحور الثاني متطلبات تطبيق

وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية (متطلبات إدارية) وصلت بمتوسط حسابي 2.42 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، وهي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وهذا يتفق مع دراسة (السبيعي، 2003).

جدول 18.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول (المتطلبات الإدارية).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
2	تطوير الأنظمة الإدارية المؤسسية التي تعمل على تعزيز التعاون داخل المؤسسة.	2.62	0.54	كبيرة م 2
4	إدراك المؤسسة أهمية مواردها البشرية كرأس مال بشري بحيث يصمم برامج تدريبية تزيد من مهارات الأفراد.	2.45	0.69	كبيرة م 2
3	تطوير القوانين اللازمة للمنتسبين لأداء واجباتهم في جو من الثقة المتبادلة.	2.37	0.68	كبيرة م 2
5	وجود إدارة خاصة في المؤسسة لإدارة الموارد البشرية.	2.37	0.75	كبيرة م 2
1	تعزيز كوادر مساندة تواكب تطور المؤسسة.	2.29	0.61	كبيرة م 1
	الدرجة الكلية	2.42	0.46	كبيرة م 2

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة (متطلبات إدارية) كانت الفقرة الثانية والتي تتص على: تطوير الأنظمة الإدارية المؤسسية التي تعمل على تعزيز التعاون داخل المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 2.62 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، وفي المقابل حصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.45 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، كما ونجد أنّ الفقرة الثالثة حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.37 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، ونجد أنّ الفقرة الخامسة حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.43 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، كما ونجد أنّ الفقرة الأولى حصلت على المرتبة الخامسة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.29 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود إدارة جيدة تساند التطور والتغيير وتدعمه، وتعمل على تطوير وتبسيط اجراءات العمل لتخفيف الأعباء الإدارية وتعزيز التعاون بين العاملين داخل المؤسسة، وتصميم البرامج التدريبية لتعزيز كوادر تواكب التطور للنهوض بالأداء والعمل المؤسسي إدراكاً منها بأهمية المورد البشري.

جدول 19.4: تقسيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لتوفير المتطلبات الإدارية لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	إدراك المؤسسة أهمية مواردها البشرية كرأس مال بشري بحيث يصمم برامج تدريبية تزيد من مهارات الأفراد.	8.70	1.45
2	تطوير الأنظمة الإدارية المؤسسية التي تعمل على تعزيز التعاون داخل المؤسسة.	8.32	1.51
5	وجود إدارة خاصة في المؤسسة لإدارة الموارد البشرية.	8.10	2.41
3	تطوير القوانين اللازمة للمنتسبين لأداء واجباتهم في جو من الثقة المتبادلة.	8.08	2.19
1	تعزيز كوادر مساندة تواكب تطور المؤسسة.	7.94	1.76
	الدرجة الكلية	8.22	1.95

تشير المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه بأنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة (متطلبات إدارية) كانت الفقرة الرابعة والتي تنص على: إدراك المؤسسة أهمية مواردها البشرية كرأس مال بشري بحيث يصمم برامج تدريبية تزيد من مهارات الأفراد بمتوسط حسابي بلغ 8.70، وفي المقابل حصلت الفقرة الثانية على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 8.32، كما ونجد أنّ الفقرة الخامسة حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 8.10 وهي، ونجد أنّ الفقرة الثالثة حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 8.08، كما ونجد أنّ الفقرة الأولى حصلت على المرتبة الخامسة فقد حظيت بمتوسط حسابي 7.94.

2.2.1.4. المتطلبات المالية:

يستدل من خلال المعطيات الموضحة في الجدول (20.4) بأنّ الدرجة الكلية للمحور الثاني متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية (متطلبات مالية) وصلت بمتوسط حسابي 2.47 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، وهي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة (متطلبات مالية) كانت الفقرة الرابعة والتي تنص على: الرقابة على جميع الإجراءات المالية في المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ

2.67 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني.

جدول 20.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول (متطلبات مالية) واقع توفر المتطلب لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
4	الرقابة على جميع الإجراءات المالية في المؤسسة.	2.67	0.62	كبيرة م 2
5	التأكد من سلامة أوجه الصرف في الإدارات.	2.62	0.59	كبيرة م 2
1	أن يكون إنفاق الموارد المالية للمؤسسة متوافقاً مع أولويات المؤسسة .	2.51	0.60	كبيرة م 2
3	امتلاك المعرفة المالية من قبل الإدارة المالية في المؤسسة فيما يتعلق بالتكلفة / العائد.	2.40	0.64	كبيرة م 2
2	مشاركة الإدارات في وضع السياسة المالية للمؤسسة.	2.16	0.76	كبيرة م 1
	الدرجة الكلية	2.47	0.43	كبيرة م 2

وفي المقابل حصلت الفقرة الخامسة على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.62 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، كما ونجد أنّ الفقرة الأولى حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.51 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، ونجد أنّ الفقرة الثالثة حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.40 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني. وكما ونجد أنّ الفقرة الثانية حصلت على المرتبة الخامسة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.16 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول. ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ الإدارة المالية في المؤسسة الأمنية تسعى لتحسين البنية المالية من خلال الرقابة المالية، والتأكد من سلامة أوجه الصرف، ومدى توافق الصرف مع أولويات المؤسسة من خلال المشاركة من قبل الأقسام والإدارات في تحديد الأولويات.

تشير المعطيات الموضحة في الجدول (21.4) بان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة (متطلبات مالية) كانت الفقرة الرابعة، والتي تنص على: الرقابة على جميع الإجراءات المالية في المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 9.16. وفي المقابل حصلت الفقرة الخامسة على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 8.72، كما ونجد أنّ الفقرة الثالثة حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 8.48، ونجد أنّ الفقرة الأولى حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط

حسابي 8.13، كما ونجد أنّ الفقرة الثانية حصلت على المرتبة الخامسة فقد حظيت بمتوسط حسابي 7.13.

جدول 21.4: تقسيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لتوفير المتطلبات المالية لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	الرقابة على جميع الإجراءات المالية في المؤسسة.	9.16	0.89
5	التأكد من سلامة أوجه الصرف في الإدارات.	8.72	1.75
3	امتلاك المعرفة المالية من قبل الإدارة المالية في المؤسسة فيما يتعلق بالتكلفة / العائد.	8.48	1.40
1	أن يكون إنفاق الموارد المالية للمؤسسة متوافقاً مع أولويات المؤسسة	8.13	1.76
2	مشاركة الإدارات في وضع السياسة المالية للمؤسسة.	7.13	2.27
	الدرجة الكلية	8.32	1.08

3.2.1.4. المتطلبات الفنية:

يتضح من خلال البيانات المبينة في الجدول (22.4) بأنّ الدرجة الكلية للمحور الثاني متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية (متطلبات فنية) وصلت بمتوسط حسابي 2.37 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، وهي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة (متطلبات فنية) كانت الفقرة الثالثة والتي تنص على: وجود شبكة انترنت في المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 2.62 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، وفي المقابل حصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.35 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، كما ونجد أنّ الفقرة الثانية حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.29 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ونجد أنّ الفقرة الأولى حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.24 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ الإدارة في المؤسسة الأمنية تسعى إلى تطوير أداء المؤسسة لتحقيق نتائج

جيده، وذلك من خلال ربط أنظمة الإدارة بجميع أنماط التكنولوجيا، والعمل على توفير الأجهزة الفنية وتنمية الثقافة التكنولوجية وتبني فلسفة التعلم على كل ما هو جديد لدى الأفراد داخل المؤسسة.

جدول 22.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (المتطلبات الفنية) واقع توفر المتطلب لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
3	وجود شبكة انترنت في المؤسسة.	2.62	0.63	كبيرة م 2
4	توفر الأجهزة الفنية في المؤسسة.	2.35	0.75	كبيرة م 2
2	تنمية الثقافة التكنولوجية لمنتسبي المؤسسة.	2.29	0.61	كبيرة م 1
1	تبني المؤسسة لمبدأ التعلم على كل جديد بإحضار الوسائل اللازمة لتسهيل هذه العملية حسب متطلبات العمل.	2.24	0.76	كبيرة م 1
الدرجة الكلية		2.37	0.44	كبيرة م 2

جدول رقم 23.4: تقسيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لتوفير المتطلبات الفنية لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
2	تنمية الثقافة التكنولوجية لمنتسبي المؤسسة.	8.32	1.73
4	توفر الأجهزة الفنية في المؤسسة.	8.21	1.65
3	وجود شبكة انترنت في المؤسسة.	8.05	1.91
1	تبني المؤسسة لمبدأ التعلم على كل جديد بإحضار الوسائل اللازمة لتسهيل هذه العملية حسب متطلبات العمل.	7.54	2.07
الدرجة الكلية		8.03	1.50

تشير المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه بأنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة (متطلبات فنية) كانت الفقرة الثانية، والتي تنص على: تنمية الثقافة التكنولوجية لمنتسبي المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 8.32.

وفي المقابل حصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 8.21، كما ونجد

أنّ الفقرة الثالثة حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 8.05، ونجد أنّ الفقرة الأولى حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 7.54.

4.2.1.4. المتطلبات التنظيمية:

توضح لنا البيانات المبينة في الجدول (24.4) بأنّ الدرجة الكلية للمحور الثاني متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية (متطلبات تنظيمية) وصلت بمتوسط حسابي 2.46 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، وهي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

جدول 24.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (المتطلبات التنظيمية) واقع توفر المتطلب لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
4	تعزيز السلوكيات الأخلاقية الايجابية لجميع منتسبي المؤسسة.	2.78	0.47	كبيرة م 3
3	ترسيخ ثقافة احترام القانون.	2.59	0.64	كبيرة م 2
5	مساعدة جميع الأقسام في تنفيذ برامجهم التطويرية داخل المؤسسة	2.40	0.59	كبيرة م 2
1	تطوير البرامج التثقيفية للمنتسبين.	2.27	0.69	كبيرة م 1
2	تعزيز الممارسات المهنية الايجابية لجميع منتسبي المؤسسة.	2.27	0.65	كبيرة م 1
	الدرجة الكلية	2.46	0.40	كبيرة م 2

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة (متطلبات تنظيمية) كانت الفقرة الرابعة والتي تنص على " تعزيز السلوكيات الأخلاقية الايجابية لجميع منتسبي المؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ 2.78 وهي درجة كبيرة من المستوى الثالث.

وفي المقابل حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.59 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، كما ونجد أنّ الفقرة الخامسة حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.40 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، ونجد أنّ الفقرة الأولى حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.27 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، كما ونجد أنّ الفقرة الثانية حصلت على المرتبة الخامسة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.27 وهي درجة كبيرة من

المستوى الأول أيضاً، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك المؤسسة الأمنية الفلسطينية أنّ المورد البشري هو أهم موجودات المؤسسة، فعملت على ترسيخ ثقافة احترام القانون وتعزيز السلوكيات الأخلاقية البناءة لدى منتسبي المؤسسة عند ممارستهم لأعمالهم وواجباتهم.

جدول 25.4: تقسيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لتوفير المتطلبات التنظيمية لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	تعزيز السلوكيات الأخلاقية الإيجابية لجميع منتسبي المؤسسة.	9.02	1.28
3	ترسيخ ثقافة احترام القانون.	8.81	1.80
2	تعزيز الممارسات المهنية الإيجابية لجميع منتسبي المؤسسة.	8.24	1.92
5	مساعدة جميع الأقسام في تنفيذ برامجهم التطويرية داخل المؤسسة.	7.97	2.27
1	تطوير البرامج التثقيفية للمنتسبين.	7.94	1.85
	الدرجة الكلية	8.39	1.36

تشير المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه بأنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة (متطلبات تنظيمية) كانت الفقرة الرابعة، والتي تنص على: تعزيز السلوكيات الأخلاقية الإيجابية لجميع منتسبي المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 9.02.

وفي المقابل حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 8.81، كما ونجد أنّ الفقرة الثانية حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 8.24، ونجد أنّ الفقرة الخامسة حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 7.97، كما ونجد أنّ الفقرة الأولى حصلت على المرتبة الخامسة فقد حظيت بمتوسط حسابي 7.94.

5.2.1.4. المتطلبات البشرية:

تظهر النتائج الموجودة في الجدول (26.4) أنّ الدرجة الكلية للمحور الثاني متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية (متطلبات بشرية) وصلت بمتوسط حسابي 2.35 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، وهي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وهذا يتفق مع دراسة (الثويني، 2008).

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة (متطلبات بشرية) كانت الفقرة الأولى والتي تنص على: ضمان توافر ظروف عمل صحية بمتوسط حسابي بلغ 2.56 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني. وفي المقابل حصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.37 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، كما ونجد أنّ الفقرة الثانية حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.35 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، ونجد أنّ الفقرة الثالثة حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.27 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، كما ونجد أنّ الفقرة الخامسة حصلت على المرتبة الخامسة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.18 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ العنصر البشري من أهم العناصر في المؤسسة، ولن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها إلاّ عن طريق تأهيل العنصر البشري، فعملت على توفير ظروف عمل صحية، والمشاركة في القرارات، وتبني سياسات عادلة في المكافآت والتطور الوظيفي.

جدول 26.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (المتطلبات البشرية) واقع توفر المتطلب لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	ضمان توافر ظروف عمل صحية.	2.56	0.55	كبيرة م 2
4	المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالأفراد العاملين.	2.37	0.72	كبيرة م 2
2	تبني إجراءات عادلة لإدارة الموارد البشرية.	2.35	0.67	كبيرة م 2
3	مكافأة الأفراد حسب مستوى أدائهم.	2.27	0.76	كبيرة م 1
5	الفرص المتساوية للمنتسبين للتطور الوظيفي.	2.18	0.73	كبيرة م 1
	الدرجة الكلية	2.35	0.47	كبيرة م 2

تشير المعطيات الموضحة في الجدول (27.4) بأنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة الأهمية النسبية لتوفير (المتطلبات البشرية) كانت الفقرة الأولى والتي تنص على: تطوير البرامج التنقيفية للمنتسبين بمتوسط حسابي بلغ 8.54. وفي المقابل حصلت الفقرة الخامسة على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 8.05، كما ونجد أنّ الفقرة الثانية حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 8.00، ونجد أنّ الفقرة الثالثة حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 7.67، كما ونجد أنّ الفقرة الرابعة حصلت على المرتبة الخامسة فقد حظيت بمتوسط حسابي 7.37.

جدول 27.4: تقسيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لتوفير المتطلبات البشرية لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ضمان توافر ظروف عمل صحية.	8.54	1.14
5	الفرص المتساوية للمنتسبين للتطور الوظيفي.	8.05	1.95
2	تبني إجراءات عادلة لإدارة الموارد البشرية.	8.00	2.22
3	مكافأة الأفراد حسب مستوى أدائهم.	7.67	1.73
4	المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالأفراد العاملين.	7.37	2.01
	الدرجة الكلية	7.92	1.38

6.2.1.4. المتطلبات الفردية:

تدل النتائج الموجودة في الجدول (28.4) أنّ الدرجة الكلية للمحور الثاني متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية (متطلبات فردية) وصلت بمتوسط حسابي 2.47 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، وهي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية. وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة (متطلبات فنية) كانت الفقرة الأولى والتي تنص على: معاملة الأفراد باحترام من قبل الرؤساء في المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 2.64 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، وفي المقابل حصلت الفقرة الثانية على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.59 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني، كما نجد أنّ الفقرة الثالثة حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.37 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني. ونجد أنّ الفقرة الرابعة حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.29 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ المؤسسة الأمنية تعمل على إيجاد نظم فعّالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم عن طريق معاملة الأفراد باحترام، والاهتمام بمشاكلهم، والوقوف عليها والعمل على حلها من أجل تحقيق الأمن الوظيفي، وتفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد.

تشير المعطيات الموضحة في الجدول (29.4) بأنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة (المتطلبات البشرية) كانت الفقرة الأولى، والتي تنص على: معاملة الأفراد باحترام من قبل الرؤساء في المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 8.72. وفي المقابل حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الثانية

فقد حظيت بمتوسط حسابي 8.08، كما ونجد أنّ الفقرة الثانية حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 8.05. ونجد أنّ الفقرة الرابعة حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 7.67.

جدول 28.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (المتطلبات الفردية) واقع توفر المتطلب لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	معاملة الأفراد باحترام من قبل الرؤساء في المؤسسة	2.64	0.53	كبيرة م 2
2	الاهتمام بالمشكلات الشخصية للأفراد.	2.59	0.59	كبيرة م 2
3	تحقيق الأمن الوظيفي.	2.37	0.75	كبيرة م 2
4	مهام عمل مرضية تفجر الإبداع الشخصي.	2.29	0.74	كبيرة م 1
	الدرجة الكلية	2.47	0.48	كبيرة م 2

جدول 29.4: تقسيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لتوفير المتطلبات الفردية لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	معاملة الأفراد باحترام من قبل الرؤساء في المؤسسة	8.72	1.71
3	تحقيق الأمن الوظيفي.	8.08	2.22
2	الاهتمام بالمشكلات الشخصية للأفراد.	8.05	1.73
4	مهام عمل مرضية تفجر الإبداع الشخصي.	7.67	2.18
	الدرجة الكلية	8.13	1.64

7.2.1.4. مقارنة بين الأهمية النسبية والواقع:

بعد تحليل النتائج السابقة يمكن القول، بأنّه وعلى الرغم من الأهمية الكبرى للمتطلبات المؤسسية من الموارد المختلفة، إلا أنّ مستوى توفرها يبقى بعيداً عن المستوى المطلوب والذي يمكن أن يدعم نجاح تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وذلك فيما يلي:

- المتطلبات الإدارية بالنسبة لرأي مجتمع الدراسة فإن أهم متطلب يجب توفيره هو: إدراك المؤسسة أهمية مواردها البشرية كرأس مال بشري بحيث يصمم برامج تدريبية تزيد من مهارات الأفراد، وهذا المتطلب احتل المرتبة الرابعة في سؤال واقع توفر المتطلب في المؤسسة.
- المتطلبات المالية بالنسبة لرأي مجتمع الدراسة فإن أهم متطلب يجب توفيره هو: الرقابة على جميع الإجراءات المالية في المؤسسة، وهذا المتطلب احتل المرتبة الرابعة في سؤال واقع توفر المتطلب في المؤسسة.
- المتطلبات الفنية بالنسبة لرأي مجتمع الدراسة فإن أهم متطلب يجب توفيره هو: تنمية الثقافة التكنولوجية لمنتسبي المؤسسة، وهذا المتطلب احتل المرتبة الثانية في سؤال واقع توفر المتطلب في المؤسسة.
- المتطلبات التنظيمية بالنسبة لرأي مجتمع الدراسة فإن أهم متطلب يجب توفيره هو: تعزيز السلوكيات الأخلاقية الايجابية لجميع منتسبي المؤسسة، وهذا المتطلب احتل المرتبة الرابعة في سؤال واقع توفر المتطلب في المؤسسة.
- المتطلبات البشرية بالنسبة لرأي مجتمع الدراسة فإن أهم متطلب يجب توفيره هو: ضمان توافر ظروف عمل صحية، وهذا المتطلب احتل المرتبة الأولى في سؤال واقع توفر المتطلب في المؤسسة، وإن أهم ثاني متطلب يجب توفيره هو: الفرص المتساوية للمنتسبين للتطور الوظيفي، وهذا المتطلب احتل المرتبة الخامسة في سؤال واقع توفر المتطلب في المؤسسة.
- المتطلبات الفردية بالنسبة لرأي مجتمع الدراسة فإن أهم متطلب يجب توفيره هو: معاملة الأفراد باحترام من قبل الرؤساء في المؤسسة وهذا المتطلب احتل المرتبة الأولى في سؤال واقع توفر المتطلب في المؤسسة، وإن أهم ثاني متطلب يجب توفيره هو: تحقيق الأمن الوظيفي وهذا المتطلب احتل المرتبة الثالثة في سؤال واقع توفر المتطلب في المؤسسة.

3.1.4. السؤال الثالث: ما معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية

الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم ؟

للإجابة عن هذا السؤال نلاحظ الجدول (30.4) الذي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجة الكلية للمقياس الذي يقيس معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم.

تظهر المعطيات الموجودة في الجدول (30.4) بان الدرجة الكلية لمحور معيقات تطبيق وظائف إدارة

الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وصلت بمتوسط حسابي 2.05 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول.

الجدول 30.4: معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
6	معيقات فردية	2.22	0.57	كبيرة م 1
3	معيقات فنية	2.16	0.57	كبيرة م 1
4	معيقات تنظيمية	2.16	0.53	كبيرة م 1
2	معيقات مالية	2.04	0.52	كبيرة م 1
1	معيقات إدارية	2.03	0.55	كبيرة م 1
5	معيقات بشرية	1.77	0.46	صغيرة م 1
	الدرجة الكلية	2.05	0.42	كبيرة م 1

أما أعلى المجالات فقد جاءت للمجال رقم (6) معيقات فردية بمتوسط حسابي 2.22، يليه المجال رقم (3) معيقات فنية بمتوسط حسابي 2.16، وهذه المجالات جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول. في المقابل ادني المجالات جاءت للمجال رقم (1) معيقات إدارية بمتوسط حسابي 2.03، وهي درجة كبيرة من المستوى الأول. يتبعه المجال رقم (5) معيقات بشرية بمتوسط حسابي 1.77، وهي درجة صغيرة من المستوى الأول.

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لفقرات معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية:

1.3.1.4. المعوقات الإدارية:

يستدل من خلال النتائج الموجودة في الجدول (31.4) بأن الدرجة الكلية للمحور الثالث معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية (معيقات إدارية) وصلت بمتوسط حسابي 2.03 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، وهي تساهم في إعاقه قدرة المؤسسة الأمنية على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وهذا يتفق مع دراسة (مدوخ، 2008).

جدول 31.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (المعوقات الإدارية) واقع توفر المعيق لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
2	تضخم عدد الإداريين بالنسبة للمهام الموكلة إليهم.	2.08	0.82	كبيرة م 1
5	عدم وجود نظام معلومات فعال يساعد إدارة المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية.	2.08	0.82	كبيرة م 1
4	الفردية في اتخاذ القرار دون مشاركة العاملين.	2.05	0.70	كبيرة م 1
3	محدودية تأهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التغيير.	2.00	0.66	متوسط
1	ضعف الاهتمام من قبل المؤسسة بتزويد الإدارات بالخبرات اللازمة بإدارة الموارد البشرية.	1.94	0.77	صغيرة م 1
	الدرجة الكلية	2.03	0.55	كبيرة م 1

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة (معوقات إدارية) كانت الفقرة الثانية والتي تنص على: تضخم عدد الإداريين بالنسبة للمهام الموكلة إليهم بمتوسط حسابي بلغ 2.08 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول. وفي المقابل حصلت الفقرة الخامسة على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.08 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، كما ونجد أنّ الفقرة الرابعة حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.05 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ونجد أنّ الفقرة الثالثة حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.00 وهي درجة متوسطة، كما ونجد أنّ الفقرة الأولى حصلت على المرتبة الخامسة فقد حظيت بمتوسط حسابي 1.94 وهي درجة صغيرة من المستوى الأول، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود عوامل المحسوبة والخلل الإداري، إذ تؤدي هذه العوامل إلى مضاعفة حجم العاملين، بالإضافة إلى مركزية القرار وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ومحدودية تأهيل القيادات لتبني التغيير.

2.3.1.4. المعوقات المالية:

تشير المعطيات الموضحة في الجدول (32.4) أنّ الدرجة الكلية للمحور الثالث معوقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية (معوقات مالية) وصلت بمتوسط حسابي 2.04 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، وهي تساهم في إعاقه قدرة المؤسسة الأمنية على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وهذا يتفق مع دراسة (كاظم، وعبد رسول، 2009).

جدول 32.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (معيقات مالية) واقع توفر المعيق لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
3	ضعف الرقابة المالية على ممتلكات المؤسسة.	2.27	0.69	كبيرة م 1
4	التفرد برسم السياسة المالية للمؤسسة دون مشاركة الإدارات الأخرى.	2.08	0.82	كبيرة م 1
2	ضعف الحوافز المالية التي تقدمها المؤسسة للمنتسبين.	1.97	0.79	صغيرة م 1
1	ضعف المخصصات المالية للمؤسسة لتنظيم المحاضرات للمنتسبين بمدى فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية على المؤسسة.	1.83	0.83	صغيرة م 1
	الدرجة الكلية	2.04	0.52	كبيرة م 1

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة (معيقات مالية) كانت الفقرة الثالثة والتي تنص على: ضعف الرقابة المالية على ممتلكات المؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ 2.27 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول. وفي المقابل حصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.08 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، كما ونجد أنّ الفقرة الثانية حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 1.97 وهي درجة صغيرة من المستوى الأول، ونجد أنّ الفقرة الأولى حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 1.83 وهي درجة صغيرة من المستوى الأول. ويعزو الباحث ذلك إلى غياب قانون ينظم الرقابة المالية، فهي تحتل (الرقابة المالية) أهمية كبيرة في العملية الإدارية وتعد من أهم ركائز هذه العملية، ولا بدّ من تنظيم عملية الرقابة بشكل يجعل منها أداة فاعلة في تطوير وتوجيه النشاط الإداري بكياناته المختلفة، كما يجب رسم السياسة المالية في المؤسسة الأمنية بمشاركة الأفراد المنتسبين بعيداً عن التفرد، لضمان سياسة تحقق العدالة الموضوعية في الحوافز وغيرها.

3.3.1.4. المعوقات الفنية:

يتضح لنا من خلال المعطيات الموضحة في الجدول (33.4) أنّ الدرجة الكلية للمحور الثالث معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية (معيقات فنية) وصلت بمتوسط حسابي 2.16 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، وهي تساهم في إعاقة قدرة المؤسسة الأمنية على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

جدول 33.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (معيقات فنية) واقع توفر المعيق لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
4	قلة الثقة لدي منتسبي المؤسسة في جميع التعاملات الالكترونية.	2.35	0.67	كبيرة م 2
5	ضعف برامج الحماية للبيانات بإدارات المؤسسة.	2.24	0.79	كبيرة م 1
2	قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المؤسسة.	2.10	0.80	كبيرة م 1
3	ضعف الصيانة للأجهزة التقنية الموجودة في المؤسسة.	2.10	0.73	كبيرة م 1
1	ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.	2.00	0.81	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.16	0.57	كبيرة م 1

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة (معيقات فنية) كانت الفقرة الرابعة والتي تنص على: قلة الثقة لدي منتسبي المؤسسة في جميع التعاملات الالكترونية بمتوسط حسابي بلغ 2.35 وهي درجة كبيرة من المستوى الثاني.

وفي المقابل حصلت الفقرة الخامسة على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.24 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، كما ونجد أنّ الفقرة الثانية حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.10 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ونجد أنّ الفقرة الثالثة حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.10 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، كما ونجد أنّ الفقرة الأولى حصلت على المرتبة الخامسة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.00 وهي درجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى غياب عنصر الثقة من قبل العاملين في التعاملات الالكترونية، بالإضافة إلى عدم توفي بيئة إلكترونية آمنة، وحماية المعلومات والمحافظة على سريتها بانتت تشغل الكثير من المؤسسات، فالأمن المعلوماتي والفيروسات والاختراقات بكافة أشكالها أصبحت خطراً يهدد كثير من المؤسسات.

4.3.1.4. المعوقات التنظيمية:

تظهر النتائج الموجودة في الجدول (34.4) أن الدرجة الكلية للمحور الثالث معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية (معيقات تنظيمية) وصلت بمتوسط حسابي 2.16

وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، وهي تساهم في إعاقة قدرة المؤسسة الأمنية على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

جدول 34.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (معيقات تنظيمية) واقع توفر المعيق لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
2	تهميش كل الكوادر في المؤسسة وتحويلهم إلى طاقات معطلة.	2.29	0.70	كبيرة م 1
1	التنظيم البيروقراطي الذي يعتمد على طول الإجراءات الإدارية.	2.13	0.75	كبيرة م 1
3	تفشي ظواهر مخلة بالعمل مثل (الواسطة والمحسوبية).	2.13	0.75	كبيرة م 1
4	غياب روح المبادرة لدى المرؤوسين في المؤسسة.	2.10	0.73	كبيرة م 1
	الدرجة الكلية	2.16	0.53	كبيرة م 1

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة (معيقات تنظيمية) كانت الفقرة الثانية والتي تنص على: تهميش كل الكوادر في المؤسسة وتحويلهم إلى طاقات معطلة بمتوسط حسابي بلغ 2.29 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول. في المقابل حصلت الفقرة الأولى على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.13 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، كما ونجد أنّ الفقرة الثالثة حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.13 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ونجد أنّ الفقرة الرابعة حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.10 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ويعزو الباحث ذلك إلى غياب آليات التواصل والتعاون الفعلي بين الرؤساء والمرؤوسين مما يجعل الاستفادة المتبادلة للخبرات والإمكانات المتاحة مهمشة، بالإضافة إلى تشتيت الجهود وبالتالي غياب روح المبادرة لدى المرؤوسين، ناهيك عن تفشي بعض ظواهر الواسطة والمحسوبية لدى الرؤساء في منح المكافآت والحوافز العينية والمادية.

5.3.1.4. المعوقات البشرية:

يتبين من النتائج الموجودة في الجدول (35.4) بأن الدرجة الكلية للمحور الثالث معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية (معيقات بشرية) وصلت بمتوسط حسابي 2.17 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، وهي تساهم في إعاقة قدرة المؤسسة الأمنية على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

جدول 35.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (معيقات بشرية) واقع توفر المعيق لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
3	عدم مشاركة الأفراد في وضع المقترحات في المؤسسة.	2.27	0.76	كبيرة م 1
4	خوف الموظفين من زيادة المهام الإدارية عليهم.	2.24	0.72	كبيرة م 1
5	قلة المعرفة الكافية بوظائف إدارة الموارد البشرية.	2.18	0.70	كبيرة م 1
1	قلة الكفاءات المتخصصة في المؤسسة.	2.16	0.68	كبيرة م 1
2	خوف بعض منتسبي المؤسسة الأمنية من فقدان مراكزهم.	2.00	0.78	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.17	0.45	كبيرة م 1

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة (معيقات بشرية) كانت الفقرة الثالثة والتي تنص على: عدم مشاركة الأفراد في وضع المقترحات في المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 2.27 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول.

وفي المقابل حصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.24 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، كما ونجد أنّ الفقرة الخامسة حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.18 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ونجد أنّ الفقرة الأولى حصلت على المرتبة الرابعة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.16 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، كما ونجد أنّ الفقرة الثانية حصلت على المرتبة الخامسة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.00 وهي درجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى مركزية القرار وتفرد الإدارة العليا بالقرار دون مشاركة العاملين، بالإضافة إلى وجود بعض المعارضين لوظائف إدارة الموارد البشرية خوفاً من زيادة المهام الموكلة إليهم، وهذا عائد إلى قلة المعرفة بأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية نتيجة قلة الكفاءات المتخصصة بهذا الموضوع، ناهيك عن أنّ إدارة الموارد البشرية تسعى دائماً لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ومحاورة المحسوبية والواسطة في أي مؤسسة توجد بها.

6.3.1.4. المعوقات الفردية:

يتضح لنا من خلال النتائج الموجودة في الجدول (36.4) بأنّ الدرجة الكلية للمحور الثالث "معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية (معيقات فردية) وصلت بمتوسط

حسابي 2.18 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، وهي تساهم في إعاقة قدرة المؤسسة الأمنية على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

جدول 36.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (معيقات فردية) واقع توفر المعيق لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	عدم التحضر الذهني للعمل.	2.21	0.78	كبيرة م 1
3	التسرع في اتخاذ القرارات المهمة.	2.18	0.70	كبيرة م 1
2	تغليب الفردية في العمل.	2.16	0.76	كبيرة م 1
	الدرجة الكلية	2.18	0.57	كبيرة م 1

وبناءً على ذلك نلاحظ أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في فقرة (المعيقات الفردية) كانت الفقرة الأولى والتي تنص على: عدم التحضر الذهني للعمل بمتوسط حسابي بلغ 2.21 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول. وفي المقابل حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الثانية فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.18 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، كما ونجد أنّ الفقرة الثانية حصلت على المرتبة الثالثة فقد حظيت بمتوسط حسابي 2.16 وهي درجة كبيرة من المستوى الأول، ويعزو الباحث ذلك إلى غياب آليات التواصل والتعاون الفعلي بين الرؤساء والمرؤوسين، وتهميش الأفراد العاملين، وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات، والوقوف بشكل جدي على حل مشكلاتهم، وعقد دورات تثقيفية بأهمية الرسالة الأمنية الفلسطينية التي يجب أن نعمل جميعنا على تحقيقها.

4.1.4. السؤال الرابع: ما الوسائل الكفيلة التي يمكن أن تساهم في تحسين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين في محافظتي الخليل وبيت لحم؟

نتائج الإجابة عن التساؤل المفتوح من الاستمارة والمتعلق بالوسائل الكفيلة والمقترحة التي يمكن أن تساهم في تحسين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، حيث قام الباحث بحصر الوسائل المقترحة من وجهة مجتمع الدراسة، ووضعها في جدول مرتبة ترتيبياً تنازلياً كما هو مبين في جدول (37.4):

جدول 37.4-أ: تكرار الإجابات الوسائل الكفيلة التي يمكن أن تساهم في تحسين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

الرقم	الإجابات	العدد	النسبة
1	إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمنية بما يكفل المرونة والتكيف والتفاعل بين الوحدات والأقسام والفروع والمديريات مما يسهل تبادل وتبني الأفكار البناءة.	29	78.4%
2	المشاركة في اتخاذ القرارات فإتاحة الفرصة للعاملين من إبداء آرائهم يساهم في تطوير العمل، ويرفع من درجة الانسجام في المؤسسة الأمنية.	28	75.7%
3	تفعيل سياسة التغذية الراجعة في المؤسسة الأمنية لما لها من دور ايجابي في تعديل سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال تزويدهم بتقييم النتائج التي حققوها وإفادتهم بمعلومات عن مدى تقدمهم.	27	73%
4	العمل على خلق ثقافة تنظيمية تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين بالمؤسسة الأمنية وتعطيهم تميز مما تزيد من روح الالتزام والولاء والعطاء بين العاملين مما يجعل مصلحة المنظمة فوق مصالح العاملين الشخصية.	25	67.6%
5	تطوير أنظمة العوائد والحوافز بما يشجع الإبداع والابتكار ويرفع الروح المعنوية لمُنْتَسي الأجهزة الأمنية، والربط بين أنظمة العوائد والأفراد المبدعين بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد والأداء الجيد.	25	67.6%
6	خلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي بالمنتسب إلى تكوين رقابة ذاتية تتبع من إحساسه الداخلي بالواجب الملقي على عاتقه لتحقيق الأهداف سواء كان هناك من يراقبه أم لا.	23	62.2%
7	المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.	22	59.5%
8	الاعتناء بالعمل الجماعي والحرص على أن تكون الحوافز جماعية وعدم تشجيع العمل الفردي مهما كانت ضغوط العمل ومتطلبات الإنجاز المحددة سلفاً.	20	54%
10	وجود الأنظمة والضوابط المعززة للعمل الجماعي، وكذا تحديد المهام والمسؤوليات والنشاطات المختلفة في بيئة المؤسسة على أسس ومعايير تدعم العمل الجماعي.	17	46%
11	إيجاد إدارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية على قدر من المسؤولية.	15	40.5%
12	عقد الدورات التدريبية والندوات العلمية بموضوع إدارة الموارد البشرية لمُنْتَسي المؤسسة الأمنية رؤساء ومرؤوسين.	15	40.5%
13	بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد في المؤسسة الأمنية.	14	38%
14	إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.	13	35%
15	تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد العاملين.	10	27%
16	توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.	8	21.6%
17	دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة من قبل الإدارة العليا.	7	20%

يتضح لنا من الجدول (37.4) أنّ العبارة القائلة: إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمنية بما يكفل المرونة والتكيف والتفاعل بين الوحدات والأقسام والفروع والمديريات مما يسهل تبادل وتبني الأفكار البناءة هي أكثر العبارات تكراراً، وهذا يعني أنّ المؤسسة الأمنية بحاجة إلى إعادة النظر بطبيعة الهرم التنظيمي بما يكفل المرونة في أداء الأعمال والمهام المكلف بها المنتسب لتحقيق التكيف مع المؤسسة والنظر إليها أنها المنزل الثاني، كذلك تحقيق التفاعل بين الوحدات والأقسام وتبني ثقافة العمل الجماعي من خلال تبادل الأفكار البناءة. احتلت العبارة القائلة: المشاركة في اتخاذ القرارات فإتاحة الفرصة للعاملين من إبداء آرائهم يساهم في تطوير العمل، ويرفع من درجة الانسجام في المؤسسة الأمنية" المرتبة الثانية، وهذا يعزز المقترح الأول للتخلص من مركزية القرار إلى اللامركزية القرار ومن فردية المهمة إلى العمل التعاوني ولا يكون ذلك إلى من خلال تطبيق المقترح الأول والثاني. ويشير الجدول أنّ الإجابات من الفقرة (3-12) تبين أنّ الإداريين هم بحاجة إلى إدراك المهام الموكلة إليهم، وبناءً على ذلك لا بدّ من خطة إستراتيجية تقوم بها إدارة المؤسسة الأمنية لتوعية الإداريين للمهام المنوطة بهم، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية التي تعمل على إدراكهم وحفزهم بما يساهم في رقي أدائهم، ومن ثم رقي المؤسسة التي ينتمون إليها، كذلك تبصير الإداريين لمفاهيم وظائف إدارة الموارد البشرية.

2.4 تلخيص نتائج الدراسة

فيما يأتي تلخيص لأهم نتائج الدراسة:

- غالبية المبحوثين، هم من حملة شهادات البكالوريوس، وبين سن 40-49 سنة.
- أظهرت النتائج أنّ تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وأهم المعوقات ومتطلبات النجاح المؤسسية من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية كانت بدرجة كبيرة من المستوى الأول، وهذا يدل على أنّ المؤسسة الأمنية الفلسطينية تسعى للنهوض بالأداء المؤسسي من خلال توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق فاعل لوظائف إدارة الموارد وهذا ما تم ملاحظته أيضاً من خصائص مجتمع الدراسة، إلّا أنّ هناك بعض العراقيل والمعوقات ما زالت تعيق الأداء المؤسسي وذلك عائد لعدة أسباب يراه الباحث ويشاطره بها كثير من ذوي الاختصاص في العمل المؤسسي بعد أن تم عرضها عليهم، وتم التأكيد عليها في المؤتمر الثالث للموارد البشرية وهي كالآتي:

- غياب بيئة قانونية في المؤسسة الأمنية تعزز قدرة الموارد البشرية للعمل بفاعلية أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة الأمنية.
- عدم وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا في المؤسسة الأمنية لاحتياجات الأفراد التدريبية.
- الأداء الوظيفي والتقييم: نموذج التقييم المعمول فيه في المؤسسة الأمنية لا يتناسب مع الأداء الوظيفي فهو لا يعمل على حشد طاقات العاملين سعياً لتفجير الطاقات الإبداعية.
- تركيز الإدارة العليا في المؤسسة الأمنية على خلق مديرين إداريين، بعيداً عن خلق مدراء قياديين يعملون على تنمية قدرات ومهارات الموظفين، واستثمار حقيقي لهذه القدرات عن طريق مخاطبة احتياجاتهم.
- غياب الخطط التكاملية، فلا يوجد تكامل لرؤية القائد السابق مع رؤية القائد الحالي فيعمل على إلغاء ما تم إنجازه والبدء من جديد.

- وظيفة تصميم العمل في المؤسسة الأمنية تعمل على تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين عند ممارستهم لواجباتهم داخل المؤسسة، كما تعمل على تقليل معدل الغياب وتحقيق الرضا الوظيفي، إلا أنها لا تسمح للعاملين في المؤسسة بالحصول على الأعمال التي يرغبون بأدائها.
- وظيفة تحليل العمل في المؤسسة الأمنية تعمل على تحديد مسؤوليات كل وظيفة، وتوضيح ظروف أداء العمل في المؤسسة الأمنية، إلا أنها لا توفر نظام حوافز عادل لكل وظيفة.
- وظيفة التخطيط في المؤسسة الأمنية تعمل على التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون، وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها، وتوفير قاعدة بيانات دقيقة أمام المسؤولين كي يتمكنوا من صنع قرارات رشيدة، إلا أن وظيفة التخطيط لا تلامس احتياجات المؤسسة الأمنية الأساسية، فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات البشرية والمادية المطلوبة واللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الأمنية بالشكل المطلوب.
- وظيفة الاستقطاب في المؤسسة الأمنية تعمل على الاستفادة من خبرات العاملين في المؤسسة، وفتح جميع الأبواب المتاحة أمام المؤسسة لتحصل منها على الكفاءات المطلوبة.
- وظيفة الاختيار والتعيين في المؤسسة الأمنية تعمل على توفير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية، وتحقيق العدل إلى حد ما، بسبب عدم استبعاد كل متقدم لا تتوفر فيه المواصفات المطلوبة.

- وظيفة التدريب في المؤسسة الأمنية تعمل على إكساب الأفراد العاملين خبرات جديدة تؤهلهم لتحمل مسؤوليات أكبر في العمل، وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة إكتساب قدرات جديدة، إلا أنّ هناك قصوراً لدى الإدارة الأمنية في تفعيل دور المتدرب لأن يكون المعلم الناصح وذلك بنقل الفائدة المكتسبة من عملية التدريب إلى العاملين في المؤسسة.
- وظيفة التنمية في المؤسسة الأمنية تعمل على صقل قدرات القيادات الإدارية الحالية للتسلح لتولى مهام المناصب الإدارية المستقبلية، وتحسين الاتصالات الإدارية على مستوى المؤسسة مما يعمق الروابط والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، إلا أنّ هناك قصوراً في وظيفة التنمية في المؤسسة الأمنية في أنّها لا تسعى إلى تحسين قدرة الأفراد علي التعامل مع مهام متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة اكبر من تلك التي تتطلبها أعمالهم الحالية، وإكساب الموظف إمكانيات ومعلومات جديدة تقيده في عملة المستقبلي.
- وظيفة تقييم الوظائف في المؤسسة الأمنية تعطي قيمة لكل وظيفة تحتاجها المؤسسة، كما تعمل على بناء عدالة داخلية بين الوظائف المختلفة، إلا أنّ المؤسسة لا تعمل على تحقيق التوافق بين نسب المكافآت لجميع الوظائف في المؤسسة الأمنية بمنهج عقلائي.
- وظيفة تقييم الأداء في المؤسسة الأمنية تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف للموارد البشرية في المؤسسة تمهيداً لتعزيز نقاط القوة للعاملين والتغلب على نقاط الضعف لديهم، كما وتعمل على توفير المعلومات المتعلقة بالأفراد إلى إدارة المؤسسة لتسهيل عملية اتخاذ قرار منح العلاوات والامتيازات والترقيات والنقل للأفراد العاملين في المؤسسة الأمنية، إلا أنّها لا تقدم تغذية عكسية للعاملين، كما أنّها لا تعمل على تحقيق العدالة الموضوعية لنظام الحوافز في المؤسسة.
- وظيفة التحفيز في المؤسسة الأمنية تعمل على رفع روح الولاء للمنتسبين في المؤسسة التي يعملون بها، وتحقيق الاحترام للعاملين في المؤسسة، إلا أنّ وظيفة تحليل العمل ووظيفة تقييم الأداء ووظيفة تقييم الوظائف، تؤدي إلى عدم تحقيق العدالة الموضوعية لنظام الحوافز في المؤسسة.
- وظيفة إدارة بيئة العمل في المؤسسة الأمنية تقوم بمتابعة مدى التزام رجال الأمن والحراسة بالمهام الموكلة إليهم، والعمل على توفير مكان عمل آمن لمنتسبي المؤسسة، إلا أنّ هناك قصور من جانب المؤسسة في تنفيذ برامج تثقيفية في مجال السلامة والصحة المهنية للموظفين داخل المؤسسة.
- وظيفة إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي في المؤسسة الأمنية تعمل على تعديل السلوك غير المتطابق مع ضوابط العمل، وتحقيق الانسجام والتعاون بين الأفراد العاملين والإدارة من خلال تهيئة الظروف المناسبة لذلك لضمان حقوق كل من المؤسسة والمدير والمنتسب.

- أهم المتطلبات الإدارية بالنسبة لمجتمع الدراسة هو: إدراك المؤسسة أهمية مواردها البشرية كرأس مال بشري بحيث تصمم برامج تدريبية تزيد من مهارات الأفراد، وهذا المتطلب احتل المرتبة الرابعة في سؤال واقع توفر المتطلب في المؤسسة.
- أهم المتطلبات المالية بالنسبة للمبحوثين هو: الرقابة على جميع الإجراءات المالية في المؤسسة، وهذا المتطلب احتل المرتبة الرابعة في سؤال واقع توفر المتطلب في المؤسسة.
- أهم المتطلبات الفنية بالنسبة لمجتمع الدراسة هو: تنمية الثقافة التكنولوجية لمنتسبي المؤسسة وهذا المتطلب احتل المرتبة الثانية في سؤال واقع توفر المتطلب في المؤسسة.
- أهم المتطلبات التنظيمية بالنسبة لرأي مجتمع الدراسة هو: تعزيز السلوكيات الأخلاقية الايجابية لجميع منتسبي المؤسسة الأمنية وهذا المتطلب احتل المرتبة الرابعة في سؤال واقع توفر المتطلب في المؤسسة.
- أهم المتطلبات البشرية بالنسبة لمجتمع الدراسة هو: الفرص المتساوية للمنتسبين للتطور الوظيفي وهذا المتطلب احتل المرتبة الخامسة في سؤال واقع توفر المتطلب في المؤسسة.
- أهم المتطلبات الفردية بالنسبة لرأي مجتمع الدراسة هو: تحقيق الأمن الوظيفي وهذا المتطلب احتل المرتبة الثالثة في سؤال واقع توفر المتطلب في المؤسسة.
- أهم المعوقات الإدارية بالنسبة لمجتمع الدراسة كان: تضخم عدد الإداريين بالنسبة للمهام الموكلة إليهم، بالإضافة إلى عدم وجود نظام معلومات فعال يساعد إدارة المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية، كذلك وجود عوامل المحسوبية والخلل الإداري ومركزية القرار وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ومحدودية تأهيل القيادات لتبني التغيير.
- أهم المعوقات المالية بالنسبة للمبحوثين كان: ضعف الرقابة المالية على ممتلكات المؤسسة، والتفرد برسم السياسة المالية للمؤسسة دون مشاركة الإدارات الأخرى، وضعف الحوافز المالية التي تقدمها المؤسسة للمنتسبين.
- أهم المعوقات الفنية بالنسبة لمجتمع الدراسة كان: قلة الثقة لدى منتسبي المؤسسة في جميع التعاملات الالكترونية، وضعف برامج الحماية للبيانات بإدارات المؤسسة.
- أهم المعوقات التنظيمية بالنسبة لمجتمع الدراسة كان: تهميش كل الكوادر في المؤسسة وتحويلهم إلى طاقات معطلة، والتنظيم البيروقراطي الذي يعتمد على طول الإجراءات الإدارية.
- أهم المعوقات البشرية بالنسبة للمبحوثين كان: عدم مشاركة الأفراد في وضع المقترحات في المؤسسة، وقلة المعرفة الكافية بوظائف إدارة الموارد البشرية، وخوف الموظفين من زيادة المهام الإدارية عليهم.
- أهم المعوقات الفردية بالنسبة لمجتمع الدراسة كان: عدم التحضر الذهني والبدني للعمل.

- أولوية المقترحات للوسائل الكفيلة التي يمكن أن تساهم في تحسين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تراوحت بين كبيرة وضعيفة. مقترحات ذات أولوية كبيرة: إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمنية بما يكفل المرونة والتكيف والتفاعل بين الوحدات والأقسام والفروع والمديريات مما يسهل تبادل وتبني الأفكار البناءة المرتبة الأولى، والمشاركة في اتخاذ القرارات فإتاحة الفرصة للعاملين من إبداء آرائهم يساهم في تطوير العمل، ويرفع من درجة الانسجام في المؤسسة الأمنية المرتبة الثانية، وتفعيل سياسة التغذية الراجعة في المؤسسة الأمنية لما لها من دور إيجابي في تعديل سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال تزويدهم بتقويم النتائج التي حققوها وإفادتهم بمعلومات عن مدى تقدمهم المرتبة الثالثة. ومقترحات ذات أولوية ضعيفة: تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد العاملين، وتوفير نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردياً، ودعم الإبداع والابتكار والاتصالات المفتوحة من قبل الإدارة العليا.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة تبين واتضح:

أنّ واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية كان بدرجة كبيرة من المستوى الثاني، وهذا يعني أنّ المؤسسة الأمنية الفلسطينية تسعى للنهوض بالأداء والعمل المؤسسي، من خلال ما يلي:

- تساهم وظيفة تصميم العمل في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تحقيق أهدافها، حيث أنّها تؤدي إلى تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لواجباتهم داخل المؤسسة، كما أنّها تقلل من معدل الغياب، وتساعد في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.
- تساعد وظيفة تحليل العمل في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تحقيق أهدافها، حيث أنّها تعمل على تحديد مسؤوليات كل وظيفة، وظروف أداء الأعمال في المؤسسة، وكذلك احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، كما وتعمل على تحديد معايير الاختيار والتعيين للمؤسسة.

- تساهم وظيفة التخطيط تخطيط الموارد البشرية في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تحقيق أهدافها، من خلال ما تقوم به من التنسيق بين جميع الأعمال على أساس من التعاون، وتحديد الأهداف المنشودة، والإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الهدف والمعلومات الدقيقة للمسؤولين.
- تعمل وظيفة الاستقطاب على الاستفادة من خبرات العاملين في المؤسسة، وتوفير عناصر بشرية مؤهلة من خلال فتح جميع الأبواب المتاحة أمام المؤسسة لتحصل منها على الكفاءات المطلوبة، وبالتالي تمكينها من الحصول على عناصر بشرية ذات مهارات وخبرات متنوعة.
- تساهم وظيفة الاختيار والتعيين في المؤسسة الأمنية تعمل على توفير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية، وتحقيق العدل إلى حدٍ ما، بسبب عدم استبعاد كل متقدم لا تتوفر فيه المواصفات المطلوبة.
- عمليات التدريب التي تقوم بها المؤسسة الأمنية تساهم في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الأمنية مما ينعكس على أداء المؤسسة الأمنية، وهذا من خلال اكتساب الأفراد خبرات جديدة تؤهلهم لتحمل مسؤوليات أكبر في العمل من خلال سعيها إلى التغيير والتحسين والتطوير إلى الأفضل عن طريق تطوير الأفراد في معلوماتهم واتجاهاتهم وقدراتهم ومهاراتهم وأفكارهم.
- تساهم وظيفة التنمية في المؤسسة الأمنية في صقل قدرات القيادات الإدارية الحالية للتسلح لتولي مهام المناصب الإدارية المستقبلية من خلال إكساب الموظف إمكانيات ومعلومات جديدة تفيده في عمله المستقبلي، وتعميق الروابط الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين عن طريق تحسين الاتصالات الإدارية على مستوى المؤسسة.
- إنّ وظيفة تقييم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة الأمنية تعطي قيمة والأهمية لكل وظيفة تحتاجها المؤسسة والمخاطر المرتبطة بها، مما يحقق عدالة داخلية بين الوظائف، كما توضح للعاملين بالمؤسسة الأمنية الأعمال ذات القيمة العليا، لتحفيز العاملين للسعي للوصول إلى هذه المناصب.
- تقوم وظيفة تقييم الأداء التي تقوم بها المؤسسة الأمنية في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تحقيق أهدافها، عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف للموارد البشرية في المؤسسة تمهيداً لتعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف، كما تستخدم المعلومات المتوفرة من وظيفة تقييم الأداء في اتخاذ قرار منح العلاوات والترقيات، والنقل للأفراد العاملين في المؤسسة الأمنية.
- عملية التحفيز التي تقوم بها المؤسسة الأمنية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تحقيق أهدافها، عن طريق رفع روح الولاء للموظفين الذين يعملون بها، مما يجعلهم أكثر حرصاً على المصلحة العامة، ويصبح الفرد أكثر إدراكاً بأن نجاح أهداف المؤسسة سوف

يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية في النمو والبقاء والتطور في الوظيفة، والاستقرار داخل هذه المؤسسة.

- إنّ إدارة وظيفة بيئة العمل تسهم في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على تحقيق أهدافها، من خلال متابعة الإدارة في المؤسسة الأمنية لأفراد الأمن والحراسة ومدى التزامهم بالمهام الموكلة إليهم حرصاً منها على سلامتهم، بالإضافة إلى تنمية شعورهم بان السلامة والصحة المهنية هي مسؤولية كل منتسب في المؤسسة الأمنية من خلال مجموعة من الإجراءات الإدارية، والبرامج المتخصصة من أجل السيطرة على وإزالة مصادر ومسببات الأمراض والحوادث المحتملة، التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها.
- تساعد إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي في المؤسسة الأمنية بتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك أنّ وظيفة إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي في المؤسسة الأمنية تقوم بوضع وإعداد نظام خاص هدفه الأساسي تعديل السلوك غير المتطابق مع ضوابط العمل، وتحقيق الانسجام والتعاون بين الأفراد العاملين والإدارة من خلال تهيئة الظروف المناسبة لذلك، لضمان حقوق كل من المؤسسة والمدير والمنتسب.

إنّ توفر متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم كان بدرجة كبيرة من المستوى الثاني من خلال ما يلي:

- تشير المعطيات أنّ المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعمل على توفير المتطلبات الإدارية لتعزيز قدرتها على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال تطوير القوانين اللازمة للمنتسبين لأداء واجباتهم وتصميم برامج تدريبية تزيد من قدرات المنتسبين في جو من الثقة المتبادلة، إدراكاً منها بأهمية الدور الفعّال للرأسمال البشري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.
- يستدل من خلال المعطيات أنّ المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعمل على توفير المتطلبات المالية لتعزيز قدرتها على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال الرقابة على جميع الإجراءات المالية في المؤسسة من أجل التأكد من سلامة أوجه الصرف في الإدارات وأن يكون إنفاق الموارد المالية للمؤسسة متوافقاً مع أولويات المؤسسة.
- يتضح من خلال البيانات أنّ المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعمل على توفير المتطلبات الفنية لتعزيز قدرتها على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال توفير شبكة انترنت في المؤسسة وتوفر الأجهزة الفنية والعمل على تنمية الثقافة التكنولوجية لمنتسبي المؤسسة الأمنية.

- توضح لنا البيانات أنّ المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعمل على توفير المتطلبات التنظيمية لتعزيز قدرتها على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال إدراك المؤسسة الأمنية الفلسطينية أنّ المورد البشري هو أهم موجودات المؤسسة لذلك عملت على ترسيخ ثقافة احترام القانون وتعزيز السلوكيات الأخلاقية البناءة لدى منتسبي المؤسسة عند ممارستهم لأعمالهم وواجباتهم.
- تظهر النتائج الموجودة أنّ المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعمل على توفير المتطلبات البشرية لتعزيز قدرتها على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق تأهيل العنصر البشري، وتوفير ظروف عمل صحية، والمشاركة في القرارات، وتبني سياسات عادلة في المكافآت والتطور الوظيفي.
- تدل النتائج الموجودة أنّ المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعمل على توفير المتطلبات الفردية لتعزيز قدرتها على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق إيجاد نظم فعّالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم، عن طريق معاملة الأفراد باحترام والاهتمام بمشاكلهم والوقوف عليها والعمل على حلها من أجل تحقيق الأمن الوظيفي وتفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد داخل المؤسسة.

إنّ توفر معيق تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم كان بدرجة كبيرة من المستوى الأول من خلال ما يلي:

- يستدل من خلال النتائج الموجودة أنّ المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعاني من معوقات إدارية تعمل على إعاقة قدرة المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك يعود إلى غياب التخطيط الواقعي، بالإضافة إلى مركزية القرار، وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ومحدودية تأهيل القيادات لتبني التغيير.
- تشير المعطيات الموضحة أنّ المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعاني من معوقات مالية تعمل على إعاقة قدرة المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك يعود إلى غياب قانون ينظم الرقابة المالية، بالإضافة إلى غياب المشاركة الفاعلة في رسم السياسة المالية في المؤسسة الأمنية بعيداً عن التقرد.
- يتضح لنا من خلال المعطيات الموضحة أنّ المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعاني من معوقات فنية تعمل على إعاقة قدرة المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك يعود إلى غياب عنصر الثقة من قبل العاملين في التعاملات الإلكترونية، بالإضافة إلى عدم توفير بيئة إلكترونية آمنة، وحماية المعلومات والمحافظة على سريتها.

- تظهر النتائج الموجودة أنّ المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعاني من معوقات تنظيمية تعمل على إعاقة قدرة المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك يعود إلى غياب آليات التواصل والتعاون الفعلي بين الرؤساء والمرؤوسين مما يجعل الاستفادة المتبادلة للخبرات والإمكانات المتاحة مهمشة.
- يتضح لنا من خلال النتائج أنّ المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعاني من معوقات بشرية تعمل على إعاقة قدرة المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك يعود إلى تفرد الإدارة العليا بالقرار دون مشاركة العاملين، بالإضافة إلى وجود بعض المعارضين لسياسة الموارد البشرية خوفاً من زيادة المهام الموكلة إليهم وهذا عائد إلى قلة المعرفة بأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية نتيجة قلة الكفاءات المتخصصة بهذا الموضوع.
- تظهر النتائج الموجودة أنّ المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعاني من معوقات فردية تعمل على إعاقة قدرة المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك يعود إلى عدم التحضر الذهني للعمل وتغليب الفردية في العمل.

هناك العديد من السبل والآليات الكفيلة التي يمكن أن تساهم في تحسين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين في محافظتي الخليل وبيت لحم كان من خلال ما يلي:

- إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمنية بما يكفل المرونة والتكيف والتفاعل بين الوحدات والأقسام والفروع والمديريات مما يسهل تبادل وتبني الأفكار البناءة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات فإتاحة الفرصة للعاملين من إبداء آرائهم يساهم في تطوير العمل، ويرفع من درجة الانسجام في المؤسسة الأمنية.
- تفعيل سياسة التغذية الراجعة في المؤسسة الأمنية لما لها من دور ايجابي في تعديل سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال تزويدهم بتقويم النتائج التي حققوها وإفادتهم بمعلومات عن مدى تقدمهم.
- العمل على خلق ثقافة تنظيمية تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين بالمؤسسة الأمنية وتعطيهم تميز مما تزيد من روح الالتزام والولاء والعطاء بين العاملين مما يجعل مصلحة المنظمة فوق مصالح العاملين الشخصية.
- تطوير أنظمة العوائد والحوافز بما يشجع الإبداع والابتكار ويرفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية، والربط بين أنظمة العوائد والأفراد المبدعين بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد والأداء الجيد.

2.5 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة واستنتاجاتها قدم الباحث مجموعة من التوصيات والسبل المقترحة لتعزيز تطبيق وظائف إدارة الموارد في الأجهزة الأمنية كما يلي:

السبل المقترحة لتعزيز واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية:

- إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمنية بما يوضح الاحتياجات من الموارد البشرية، ويساهم بتخطيط علمي للعمل على هذا الصعيد، ويعمل على تحديد حجم القوات الأمنية ارتباطاً بمؤسسة أمنية قوية وفاعلة ومساءلة.
- الحد من المركزية في إتخاذ القرارات، وضرورة مشاركة العاملين في المؤسسة الأمنية من أجل التطوير والتحسين المستمر، والقضاء على المعضلات والمشاكل بأسلوب علمي واعٍ.
- العمل الجاد علي نشر ثقافة مفهوم أسس ومبادئ إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الأمنية من خلال تدريب أعضاء الإدارة في المؤسسة الأمنية.
- وضع خطة إستراتيجية تقوم بها إدارة المؤسسة الأمنية لتوعية الإداريين للمهام المنوطة بهم، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية التي تعمل على إدراكهم وحفزهم بما يساهم في رقي أدائهم، ومن ثم رقي المؤسسة التي ينتمون إليها.
- العمل على تفعيل بيئة قانونية في المؤسسة الأمنية تعزز قدرة الموارد البشرية للعمل بفاعلية أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة الأمنية.
- ضرورة التركيز على وظيفة تخطيط الموارد البشرية من خلال تطوير مهارات المخططين في المؤسسة الأمنية، كونها تعد من أهم الوظائف الأساسية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية.
- ضرورة وجود رؤية واضحة لدى المؤسسات الأمنية لاحتياجات الأفراد التدريبية.
- تفعيل نظم تقييم أداء العاملين، بحيث تكون مبنية على معايير تراعي تبيان متطلبات العمل للوظائف المختلفة، يصاحبها آليات للتغذية الراجعة، حتى يتم تحديد ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف عند العاملين، ليتمكنوا سويًا من العمل على تحسين وتطوير الأداء.
- وضع نظام حديث يقدم معلومات وافية ومتجددة وشاملة عن الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية.

- ضرورة تركيز الإدارة العليا في المؤسسة الأمنية على خلق مديرين قياديين قادرين على تنمية قدرات ومهارات الموظفين واستثمار حقيقي لهذه القدرات من خلال مخاطبة احتياجاتهم.
- العمل على تعزيز الخطط التكاملية داخل المؤسسة الأمنية، استكمالاً لرؤية وإنجازات القائد السابق من قبل القائد الجديد، وعدم ترك الانجازات والبدء من جديد، لما في ذلك من هدر للموارد والطاقات والأموال والوقت.
- تفعيل التنسيق بين امتيازات ومواصفات الوظيفة الحالية والمؤهلات المطلوبة للعاملين بشكل يؤدي إلى أن الأفراد يعملون الأعمال التي يرغبون بها.
- تطوير وتعزيز نظام الحوافز بجانبه المادي والمعنوي في المؤسسة الأمنية بشكل يتناسب مع طموحات الموظفين ومستويات إنجازهم، والعمل على تفعيل روح الجماعة بين الموظفين من خلال مساواة السياسات في التحفيز لكافة العاملين بحيث تكون قادرة على رفع روح الإبداع للجميع نحو الريادة والتميز والتقدم في أداءهم الوظيفي.
- ضرورة وضع سياسات واضحة تعتمد عليها في عمليات الاختيار والتعيين، تستبعد الوساطة والمحسوبية في عملية الاختيار والتعيين.

السبل المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية لرؤساء الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي بيت لحم والخليل:

- السبل المقترحة للتغلب على المعوقات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة الأمنية:
 - إدراك المؤسسة الأمنية أهمية موردها البشري كرأس مال بشري يصمم برامج تدريبية تزيد من مهاراته وتلبي احتياجاته.
 - تعزيز الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين، وكذلك بين العاملين أنفسهم.
 - تفعيل إستخدام نظم المعلومات الحديثة في الجانب الإداري.
 - وجود إدارة خاصة في المؤسسة الأمنية لإدارة الموارد البشرية.
 - تعزيز آليات التواصل والتعاون بين المؤسسات الأمنية الفلسطينية للاستفادة المتبادلة للخبرات والإمكانات المتاحة.
 - تعزيز السلوكيات الأخلاقية الايجابية لجميع منتسبي المؤسسة.
- السبل المقترحة للتغلب على المعوقات المالية في المؤسسة الأمنية:

- الرقابة على جميع الإجراءات المالية في المؤسسة، والتأكد من سلامة أوجه الصرف.
- المشاركة في رسم السياسة المالية من قبل الأقسام والإدارات الأخرى داخل المؤسسة.
- أن يكون إنفاق الموارد المالية للمؤسسة متوافقاً مع أولويات المؤسسة.

● السبل المقترحة للتغلب على المعوقات الفنية في المؤسسة الأمنية:

- رفع مستوى الثقة لدى منتسبي الأجهزة الأمنية بالمعاملات الالكترونية.
- العمل على توفير الأجهزة الالكترونية وفق الحاجة للمؤسسة.
- عمل دورات دورية لمنتسبي المؤسسة في آلية استخدام وصيانة الأجهزة الالكترونية.

● السبل المقترحة للتغلب على المعوقات البشرية والفردية في المؤسسة الأمنية:

- تعزيز مبدأ التحضر الذهني والبدني للعمل لدى المنتسبين.
- ترسيخ مبدأ الإيمان بقداسة المهمة التي يقوم بها المنتسب اتجاه الآخرين.
- المشاركة في إتخاذ القرار وخاصة ذات الصلة بالإفراد العاملين.
- معاملة الأفراد باحترام من قبل الرؤساء في المؤسسة.
- تعزيز الهوية والانتماء للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

مقترحات بحثية

لما كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث، وسعيًا إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإنّ الباحث يقترح ما يأتي:
فيما يلي دراسات ينصح الباحثين بدراستها، تتمثل فيما يأتي:

- دور الثقافة التنظيمية السائدة في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.
- انعكاس ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية على الجمهور.

المراجع والمصادر

القرآن الكريم

- أبو شيخه، ن.(2000): إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- أبو خلف، أ، فريديريك، ر، لويتشر، ج، ليتهود، أ، ماسون، ن، ناصيف، خ.(2009): نحو مصالحة وطنية فلسطينية، الناشر مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، رام الله ، فلسطين.
- احمد، ع.(2010): أثر الانتهاكات الإسرائيلية في العام 2009 على قدرة السلطة الوطنية، ديوان المظالم، فلسطين.
- احمد، ع.(2007): الانتهاكات الإسرائيلية لحقوق الإنسان الفلسطيني خلال عام 2006 وأثرها على أداء السلطة الوطنية الفلسطينية، الناشر الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، فلسطين.
- إسماعيل، ع.(2009): إدارة الموارد البشرية المفهوم والنشأة ومراحل التطور. (<http://www.edarta3mal.com.thm>,23.11.2011)
- الثويني، ع.(2008): أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب الفني، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- الأفندي، ع.(2003): تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دار النشر داينامك للطباعة، القاهرة، مكتبة جامعة القدس، فلسطين.
- الاقداحي، ه.(2010): مشكلات التنمية والتخطيط في التجمعات الجديدة والمستحدثة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر.
- الصوص، أ.(2006): تحليل الأعمال والوظائف وتوصيفها، منتدى الامبن (<http://www.alamin-sy.com/vb/archive/index.php/t4395.html>. thm,12.02.2012).
- التركي، ع.(2010): تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف (<http://www.scribd.com.thm>,15.04.2012).
- الدروبي، ط.(2006): كيف تكون مديرا مبدعا وتحصل على أفضل ما لدى الآخرين، دار الأسرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الباقي، م.(2000): إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة.

- أبو الرب، هـ. (2011): التخطيط الفلسطيني لاستخدامات الأراضي بين المتطلبات والمعوقات المؤسسية من وجهة نظر المؤسسات ذات العلاقة، جامعة القدس، فلسطين.
- أبو ظاهر، ح. (2010): واقع عملية التنمية الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة وصفية من وجهة نظر القائمين علي إدارة الموارد البشرية، جامعة القدس، فلسطين.
- التميمي، ب. (2009): تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطوير، جامعة القدس، فلسطين.
- الفرا، م، الزعنون، م. (2006): واقع سياسات الاختيار والتعيين في وظائف الاداره في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد السادس عشر، العدد الثاني، ص693-ص743 يونيه 2008.
(WWW.IUGAZA.EDU.PS/ARA/RESEARC/ ISSN.1726-6807 TTP.
thm,12.3.2012).
- السالم، م، وصالح، ع. (2009): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.
- السالمي، ع. (2008): الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن.
- الشوبكي، س. (2006): المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، الأردن.
- الشاويش، م. (2008): إدارة المكاتب والأعمال المكتبية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- العيسوي، أ. (2000): التنمية في عالم متغير، دار الشروق، القاهرة.
- العلمي، ص. (2006): الإدارة العامة والأداء الإداري في فلسطين، توزيع مكتبة اليازجي غزة، فلسطين.
- العامري، ص، الغالبي، ط. (2011): الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن.
- العتبي، م. (2010): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- الكيلاني، س. (2008): دور إدارات الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، جامعة القدس، فلسطين.
- الكلالده، ط. (2011): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الكلالده، ط. (2008): تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر، الأردن.

- المغربي، ك.(2010): السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن.
- المدهون، م.(2005): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان.
- النجار، ف.(2006): الاداره الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية بالإسكندرية، القاهرة.
- الهيّتي، خ.(2010): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- الهيّتي، خ.(2005): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- السبيعي، ف.(2003): مدى علاقة التنظيم الإداري بكفاءة أداء الاجهزة الامنيه دراسة تطبيقية على المديرية العامة للجوازات بالرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنيه، الرياض.
- الشيخ، د.(2008): دراسة محكمة" تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، "تصدر عن جامعة قاصدي، الجزائر. (<http://rcweb.luedld.net.thm>, 13.02.2012).
- النعيمي، ج.(2006): اتجاهات القيادات الامنيه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر، جامعة نايف العربية للعلوم الامنيه، الرياض.
- أندروز، أ.(2008): التوظيف الفعال، ترجمة سعيد الحسنية، الدار العربية للعلوم ناشرون، مكتبة جامعة القدس، فلسطين.
- برنوطي، س.(2010): إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة، دار وائل للنشر، الأردن.
- بورن، ه.(2003): الرقابة البرلمانية على الدفاع والأمن، المبادئ، الآليات، الممارسات، ترجمة حنان والي، الناشرون الاتحاد البرلماني الدولي ومركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، فلسطين.
- بن حبتور، ع.(2004): الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- بحر، ز.(2011): واقع التغيير التنظيمي ودوره في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مستشفى المقاصد، جامعة القدس، فلسطين.
- تايلور، ب.(2007): مقدمة في علم الإدارة، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض.
- جامعة الاستقلال.(2009): المؤتمر السنوي الأول، حول القطاع الأمني الفلسطيني، أريحا، فلسطين.

- جامعة الاستقلال.(2010): المؤتمر السنوي الثاني، حول القطاع الأمني الفلسطيني، أريحا، فلسطين.
- جامعة الاستقلال.(2011): المؤتمر السنوي الثالث، حول القطاع الأمني الفلسطيني، أريحا، فلسطين.
- جامعة الاستقلال.(2012): المؤتمر السنوي الرابع، حول القطاع الأمني الفلسطيني، أريحا، فلسطين.
- جامعة فلسطين الأهلية.(2010): المؤتمر الفلسطيني الأول لتنمية الموارد البشرية، بيت لحم، فلسطين.
- جامعة فلسطين الأهلية.(2011): المؤتمر الفلسطيني الثاني لتنمية الموارد البشرية، بيت لحم، فلسطين.
- جامعة فلسطين الأهلية.(2012): المؤتمر الفلسطيني الثالث لتنمية الموارد البشرية، بيت لحم، فلسطين.
- جامعة بيرزيت.(2008): تعزيز الإدارة الرشيدة في قطاع الأمن في فلسطين، رام الله، فلسطين. (<http://lawcenter.birzeit.edu.thm>, 15.4.2012)
- جامعة القدس المفتوحة.(2008): القياس والنقويم في التعلم والتعليم، منشورات جامعة القدس المفتوحة، الأردن.
- جلاب، ح.(2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- جواد، ش.(2009): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- حمود، خ، الخرشة، ي.(2011): إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، الأردن.
- حسن، ع.(2008): الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مكتبة جامعة القدس.
- حجازي، م.(2007): إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، القاهرة.
- حريم، ح.(2009): السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- حنفي، ع.(2007): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة.
- خضير، ع.(2007): واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- ديسلر، ج.(2007): إدارة الموارد البشرية، ترجمة د.محمد عبد المتعال و د.عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، مكتبة جامعة القدس، فلسطين.
- دره، ع، والصباع، ي.(2007): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- رضا، ه.(2010): تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الريا للناشر، الأردن.
- فتوح، شعاع للنشر والعلوم، سوريه Robert L.Mathis /John H. Jackson (2009): إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود زويلف، م.(2010): إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن.
- زيد، أ.(2010): مساهمة وظائف إدارية الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، جامعة القدس، فلسطين.
- سلميه، ب.(2007): مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا الإقليمي بغزه، الجامعة الإسلامية، غزه.
- سونغكو، د، ونجم، خ، والفرا، م.(2006): إستراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية، مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
(WWW.NDE.PS, thm.22.01.2012).
- سامي، ع.(2007): فعاليات تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات- تبسة، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، الجزائر.
- شلتوت، أ.(2009): تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزه الرئاسة ومكتب غزه الإقليمي، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شوايش، م.(2005): إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- صالح، م.(2004): إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- صالح، ح.(2002): الموارد وتتميتها أسس وتطبيقات علي الوطن العربي، دار وائل للنشر، الأردن.
- صيام، م.(2007): فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة
- طالب، ع، الجنابي، أ.(2009): إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- عارف، س.(2005): تصنيف وتوصيف الوظائف، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الباقي، ص.(2002): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

- عبد الحفيظ، و، باهى، م.(2000): طرق البحث والتحليل الاحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- عبدا لرحمن، ب.(2010): إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس /الأبعاد الاستراتيجيه، دار اليازدرى العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- عباس، س.(2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن.
- عبد الوهاب، ع.(2007): إستراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر.
- عقيلي، ع.(2009): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن.
- عودة، أ، وملاكوي، ف.(1992): أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، توزيع مكتبة الكتاني، اريد، الأردن.
- علام، م.(2011): إدارة الموارد البشرية في الإسلام، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (<http://www.hrdiscussion.com.thm>,20.10.2011).
- فريدريك، ر، ليتهود، أ، ملحم، ف.(2008): التشريعات الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية بشأن القطاع الأمني، ترجمة ياسين السيد، الناشر مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، رام الله، فلسطين.
- فريدريك، ر، ليتهود، أ.(2007): المدخل إلى إصلاح القطاع الأمني في فلسطين، ترجمة ياسين السيد، الناشر مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، رام الله، فلسطين.
- قنم، ز.(2011): طرق البحث والكتابة العلمية، (غير منشور) جامعة القدس، فلسطين.
- قنم، ز.(2009): تأثيرات الأزمة المائية في منطقة العوجا على الحياة الاقتصادية الاجتماعية للمزارعين، من وجهة نظرهم، اتحاد لجان العمل الزراع، فلسطين.
- كشواي، ب.(2006): إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- كردي، أ، العطار، م.(2011): تخطيط المسار الوظيفي. (<http://ahmedkordy.blogspot.co.thm>,20.04.2012).
- كنعان، ن.(2009): اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- كاظم، ع، عبد الرسول، ح.(2009): تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11.
- مشهور، ث.(2010): استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية.(2008): الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة.

- ماهر، أ.(2007): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإسكندرية، مكتبة جامعة القدس، فلسطين.
- ماهر، أ.(2007): دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، طبع ونشر وتوزيع الدار الجامعية الإسكندرية، مكتبة جامعة القدس.
- محمد، ب.(2010): دور إدارات الموارد البشرية في تطبيق قانون الخدمة المدنية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية: واقع واليات مقترحة للتطوير، جامعة القدس، فلسطين.
- مدوخ، ن.(2008): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، الجامعة الإسلامية، غزة.
- معمر، د. (2006): منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديثة، مكتبة جامعة القدس، فلسطين.
- مصطفى، أ.(2006): إدارة الموارد البشرية، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، مكتبة جامعة القدس.
- مرسي، ن.(2006): المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- مغرب، ع.(2006): دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- نصرالله، ح.(2009): إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- نزال، م.(2010) : خصائص المنظمة التنموية الناجحة،
(<http://www.ahewar.org.thm>,28.02.2012).
- نجم، ن.(2009): الإدارة والمعرفة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- هيئة الإمداد والتجهيز، الأمن العام(2012): كشف بأسماء الأجهزة الأمنية في محافظة الخليل، الخليل، فلسطين.
- هيئة الإمداد والتجهيز، الأمن العام.(2012): كشف بأسماء الأجهزة الأمنية في محافظة بيت لحم، بيت لحم، فلسطين.
- وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية.(2012): جادون في تنظيم مؤتمر دولي للموارد البشرية في فلسطين، فلسطين.
- (<http://www.wafa.ps/arabic.thm>,12.03.2012).
- ويكيديا، الموسوعة الحرة.(2009). (<http://ar.wikipedia.org/wik>.13.3.2012)

ملحق 1.2: التشريعات الأمنية التي سنت قبل إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية (فريدريك، وليتهولد وملحم، 2008).

وضع	التشريع	
ملغى	قانون البوليس الفلسطيني لسنة 1926 وتعديله لسنة 1946.	الانتداب البريطاني
ملغى	نظام إحالة البوليس على التقاعد لسنة 1933.	
ساري في قطاع غزة	قانون العقوبات لسنة 1936.	
ساري في قطاع غزة	إعلان بشأن طلبات أفراد الجمهور أو تظلماتهم المقدمة للالتحاق بقوة البوليس والكتليات العسكرية لسنة 1958.	
ساري في قطاع غزة	قرار بقانون بشأن الشرطة رقم (6) لسنة 1936.	
ساري في قطاع غزة	قرار بشأن جرائم الشرطة المخلة بحسن النظام وانضباط القوة لسنة 1964.	الإدارة المصرية
ساري في قطاع غزة	قرار مدير الداخلية والأمن العام بشأن شروط وقواعد الترقية لسنة 1964.	
ملغى ضمناً في قطاع غزة	قانون بشأن الخدمة العسكرية والوطنية باسم الشعب الفلسطيني رقم (4) لسنة 1965.	
ساري في الضفة الغربية	نظام التقاعد العسكري رقم (55) لسنة 1959 قانون العقوبات لسنة 1960.	
ساري في الضفة الغربية	نظام العقوبات لسنة 1960.	
ملغى	نظام الكلية الحربية الملكية رقم (54) لسنة 1963.	
ساري من الناحية النظرية في الضفة الغربية	قانون القوات المسلحة الأردنية رقم (11) لسنة 1964.	
ملغى	قانون المخابرات رقم (24) لسنة 1964.	الحكم الأردني
ملغى ضمناً في الضفة الغربية	قانون الأمن العام رقم (38) لسنة 1965.	
ملغى ضمناً في الضفة الغربية	قانون الأمن العام المعدل رقم (50) لسنة 1965.	
ساري في الضفة الغربية وقطاع غزة	قانون أصول المحاكمات الجزائية الثوري لعام 1979.	
ساري في الضفة الغربية وقطاع غزة	وقانون العقوبات الثوري لعام 1979.	منظمة التحرير

ملحق 3.1: الإستمارة



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إستمارة رسالة ماجستير بعنوان

واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية
بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية
في محافظتي بيت لحم الخليل

الأخ الكريم / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد.

يقوم الباحث بعمل دراسة للتعرف على واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الامنيه في محافظتي الخليل وبيت لحم، بالاعتماد على استمارة المقابلة والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة تساعد على فهم الواقع. لذا يرجى من حضرتكم بتعبئة الاستمارة بموضوعية علماً بأن البيانات التي يحويها هي لأغراض البحث العلمي فقط.

إعداد: معاذ جمال جميل نجار

إشراف: د.سمير أبو زنيد

القسم الأول: البيانات الشخصية: يحتوى هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، يرجى وضع رقم الإجابة الصحيحة التي تلائمك في المكان المخصص لذلك ().

- 1 العمر (.....) (1 30 سنة فأقل (2 من 31 - 39 سنة (3 من 40 - 49 سنة (4 50 سنة فأكثر
- 2 الرتبة (.....) (1 نقيب (2 رائد (3 مقدم (4 عقيد (5 عميد
- 3 المؤهل العلمي (.....) (1 ثانوية عامة فأقل (2 دبلوم متوسط (3 بكالوريوس (4 دراسات عليا
- 4 سنوات الخدمة في المركز الحالي (.....) (1 سنة فأقل (2 1-5 سنوات (3 6-10 سنوات (4 11 سنة فأكثر
- 5 هل سبق وأن شاركت في برنامج تدريبي حول إدارة الموارد البشرية (.....) (1 نعم (2 لا

القسم الثاني:

يرجى من حضرتكم التكرم بقراءة كل من العبارات التي تشكل فقرات الإستبانة، وأن تقوم بوضع إشارة (✓) في عمود الإجابة الذي تراه مناسباً أمام كل فقرة من الفقرات التالية:

المحور الأول: واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية

الفقرة			
درجة صغيرة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	
1- تصميم العمل: إن الواقع الحالي لتصميم العمل في المؤسسة التي أعمل فيها يحقق ما يأتي:			
			1 يسمح تصميم العمل للعاملين بالحصول على الأعمال التي يرغبون بأدائها.
			2 يؤدي تصميم العمل الي تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين عند ممارستهم لواجباتهم داخل المؤسسة.
			3 يساعد تصميم العمل في تقليل معدل الغياب في المؤسسة.
			4 يساعد تصميم العمل في تحقيق رضا العاملين من خلال توافق العاملين مع وظائفهم.
2 تحليل العمل: إن الواقع الحالي لتحليل العمل في المؤسسة التي أعمل فيها يحقق ما يأتي			
			1 يوضح ظروف أداء العمل في المؤسسة.

2	يحدد معايير الاختيار والتعيين لكل وظيفة.		
3	يوفر نظام حوافز عادل لكل وظيفة.		
4	تحليل العمل يحدد مسؤوليات كل وظيفة.		
5	يحدد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.		
3 التخطيط : إن الواقع الحالي لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى:			
1	توفير قاعدة بيانات دقيقة أمام المسؤولين كي يتمكنوا من صنع قرارات رشيدة.		
2	تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين مما يسهل تنفيذها.		
3	التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون.		
4	تحديد الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.		
5	تحديد الإمكانيات البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.		
4- الاستقطاب: إن الواقع الحالي لاستقطاب الموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى:			
1	الاستفادة من خبرات العاملين في المؤسسة (معرفة بطبيعة وظروف العمل).		
2	تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف (من وظيفة إلى أخرى).		
3	تقوم وظيفة الاستقطاب بفتح جميع الأبواب المتاحة أمام المؤسسة لتحصل منها على الكفاءات المطلوبة.		
4	تقوم المؤسسة بتوصيل رسالتها للمرشحين للانتساب بأنها المكان المناسب لهم للعمل.		
5- الاختيار والتعيين: إن الواقع الحالي لإختيار وتعيين الموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى:			
1	توفير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية.		
2	استبعاد كل متقدم لا تتوفر فيه المواصفات المطلوبة.		
3	تحقيق العدل إلى حد كبير في عملية الاختيار والتعيين.		
4	تتم عملية الاختيار والتعيين في ظل معايير انتقاء موارد بشرية تمتلك المواصفات التي تتسجم مع رسالة المنظمة.		
6- التدريب: إن الواقع الحالي لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى:			
1	اكتساب خبرات جديدة تؤهلهم لتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.		
2	الاستفادة من التدريب الذي تلقاه الموظف في تدريب موظفين آخرين في المؤسسة.		
3	إتاحة الفرصة للمنتسبين للرقى بما يجعلهم أكثر استقرارا في العمل.		
4	زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة اكتساب قدرات جديدة.		
7- التنمية: إن الواقع الحالي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى:			
1	تعميق الروابط الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.		
2	زيادة مؤهلات الأفراد بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالهم الحالية.		
3	إكساب الموظف مؤهلات جديدة تفيده في عمله المستقبلي		

4	صفق قدرات القيادات الإدارية الحالية للتسلح لتولى مهام المناصب الإدارية المستقبلية.		
8- تقييم الوظائف: إن الواقع الحالي لتقييم الوظائف في المؤسسة يؤدي إلى:			
1	تعطي قيمة لكل وظيفة تحتاجها المؤسسة.		
2	يساعد تقييم الوظيفة في بناء عدالة داخلية بين الوظائف المختلفة.		
3	تحديد العلاقة المتوافق بين نسب المكافآت لجميع الوظائف في المنظمة بمنهج عقلائي.		
4	تعرف العاملين بالوظائف ذات القيم الأعلى.		
9- تقييم الأداء: إن الواقع الحالي لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى:			
1	تقديم تغذية عكسية للعاملين في المؤسسة عن مستوى أدائهم.		
2	تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها.		
3	تحديد نقاط القوة للعاملين والعمل على تعزيزها.		
4	تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين مثل (النقل، الترقية، التدريب، التسريح).		
5	تحقيق العدالة الموضوعية لنظام الحوافز في المؤسسة.		
10 التحفيز: إن واقع تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى:			
1	تحقيق الاحترام للعاملين في المؤسسة.		
2	تعميق شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.		
3	المساهمة في استنباط أفضل الأساليب لتحقيق أفضل النتائج.		
4	تلافي الكثير من مشاكل العمل (كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات).		
5	رفع روح الولاء للمنتسبين في المؤسسة التي يعملون بها.		
11- إدارة بيئة العمل: إن الواقع الحالي لإدارة بيئة العمل في المؤسسة يؤدي إلى:			
1	التفتيش الدوري على جميع مكونات المؤسسة للوقاية من حوادث العمل.		
2	شعور من قبل المنتسبين في المؤسسة أن مسؤولية السلامة والصحة المهنية هي مسؤولية كل منتسب.		
3	تنفيذ برامج التوعية في مجال الأمن والسلامة لمنتسبي المؤسسة.		
4	متابعة من قبل المؤسسة بمدى التزام رجال الأمن والحراسة بالمهام الموكلة إليهم.		
5	العمل على توفير مكان عمل امن للعاملين في المؤسسة.		
12- إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي: إن الواقع الحالي لإدارة الانضباط والجزاء الوظيفي في المؤسسة يؤدي إلى:			
1	تصحيح سلوك الأفراد العاملين بعد تطبيق الإجراءات التصحيحية اللازمة.		
2	ضمان حقوق الرؤساء على المرؤوسين.		
3	ضمان حقوق المرؤوسين على الرؤساء.		
4	ضمان حقوق المؤسسة على العاملين.		

المحور الثاني: متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الامنية الفلسطينية من وجهة نظرك

برجاء الاهتمام بالإجابة على الأسئلة أدناه، وذلك بإعطاء علامة من 10 لكل من الفقرات في المربع الأول من حيث أهمية المتطلب لتطبيق وظائف الموارد البشرية من وجهة نظرك نسبة لغيرها من المتطلبات (10 الأكثر أهمية، 1 الأقل أهمية)، وكذلك وضع إشارة (✓) في المربع (درجة كبيرة ، متوسطة، ضعيفة) الذي يعبر عن مستوى إمكانية توفر هذا المتطلب.

إمكانية التوفير			الأهمية النسبية	الفقرة
درجة صغيرة	درجة متوسطة	درجة كبيرة		
1- متطلبات إدارية:				
				1 تعزيز كوادر مساندة تواكب تطور المؤسسة.
				2 تطوير الأنظمة الإدارية المؤسسية التي تعمل على تعزيز التعاون داخل المؤسسة.
				3 تطوير القوانين اللازمة للمنتسبين لأداء واجباتهم في جو من الثقة المتبادلة.
				4 إدراك المؤسسة أهمية مواردها البشرية كرأس مال بشري بحيث يصمم برامج تدريبية تزيد من مهارات الأفراد.
				5 وجود إدارة خاصة في المؤسسة لإدارة الموارد البشرية.
2- متطلبات مالية:				
				1 أن يكون إنفاق الموارد المالية للمؤسسة متوافقاً مع أولويات المؤسسة .
				2 مشاركة الإدارات في وضع السياسة المالية للمؤسسة.
				3 امتلاك المعرفة المالية من قبل الإدارة المالية في المؤسسة فيما يتعلق بالتكلفة / العائد.
				4 الرقابة على جميع الإجراءات المالية في المؤسسة.
				5 التأكد من سلامة أوجه الصرف في الإدارات.
3- متطلبات فنية:				
				1 تبني المؤسسة لمبدأ التعلم على كل جديد بإحضار الوسائل اللازمة لتسهيل هذه العملية حسب متطلبات العمل.
				2 تنمية الثقافة التكنولوجية لمنتسبي المؤسسة.
				3 وجود شبكة انترنت في المؤسسة.
				4 توفر الأجهزة الفنية في المؤسسة.

4- متطلبات تنظيمية:				
				1 تطوير البرامج التثقيفية للمنتسبين.
				2 تعزيز الممارسات المهنية الايجابية لجميع منتسبي المؤسسة.
				3 ترسيخ ثقافة احترام القانون.
				4 تعزيز السلوكيات الأخلاقية الايجابية لجميع منتسبي المؤسسة.
				5 مساعدة جميع الأقسام في تنفيذ برامجهم التطويرية داخل المؤسسة.
5-متطلبات بشرية:				
				1 ضمان توافر ظروف عمل صحية.
				2 تبني إجراءات عادلة لإدارة الموارد البشرية.
				3 مكافأة الأفراد حسب مستوى أدائهم.
				4 المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالأفراد العاملين.
				5 الفرص المتساوية للمنتسبين للتطور الوظيفي.
6- متطلبات فردية:				
				1 معاملة الأفراد باحترام من قبل الرؤساء في المؤسسة
				2 الاهتمام بالمشكلات الشخصية للأفراد.
				3 تحقيق الأمن الوظيفي.
				4 مهام عمل مرضية تفجر الإبداع الشخصي.

المحور الثالث: معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظرك:

برجاء الاهتمام بالإجابة على الأسئلة أدناه، وذلك بإعطاء علامة من 10 لكل من الفقرات في المربع الأول من حيث شدتها كمعيق لتطبيق وظائف الموارد البشرية من وجهة نظرك نسبة لغيرها من المعوقات (10 الأكثر شدة 1، الأقل شدة) . وكذلك وضع إشارة (✓) في المربع (درجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة) الذي يعبر عن مستوى حدوث هذا المعيق في الواقع.

امكانية التوفير			الفقرة
درجة صغيرة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	
1- معيقات إدارية:			
			1 ضعف الاهتمام من قبل المؤسسة بتزويد الإدارات بالخبرات اللازمة بإدارة الموارد

			البشرية.
2			تضخم عدد الإداريين بالنسبة للمهام الموكلة إليهم.
3			محدودية تأهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التغيير.
4			الفردية في اتخاذ القرار دون مشاركة العاملين.
5			عدم وجود نظام معلومات فعال يساعد إدارة المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
2- معيقات مالية:			
1			ضعف المخصصات المالية للمؤسسة لتنظيم المحاضرات للمنتسبين بمدى فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية على المؤسسة.
2			ضعف الحوافز المالية التي تقدمها المؤسسة للمنتسبين.
3			ضعف الرقابة المالية على ممتلكات المؤسسة.
4			التفرد برسم السياسة المالية للمؤسسة دون مشاركة الإدارات الأخرى.
3- معيقات فنية:			
1			ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.
2			قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المؤسسة.
3			ضعف الصيانة للأجهزة التقنية الموجودة في المؤسسة.
4			قلة الثقة لدي منتسبي المؤسسة في جميع التعاملات الالكترونية.
5			ضعف برامج الحماية للبيانات بإدارات المؤسسة.
4- معيقات تنظيمية:			
2			التنظيم البيروقراطي الذي يعتمد على طول الإجراءات الإدارية.
3			تهميش كل الكوادر في المؤسسة وتحويلهم إلي طاقات معطلة.
4			نقشي ظواهر مخلة بالعمل مثل (الواسطة والمحسوبية).
5			غياب روح المبادرة لدي المرؤوسين في المؤسسة.
5- معيقات بشرية:			
1			قلة الكفاءات المتخصصة في المؤسسة.
2			خوف بعض منتسبي المؤسسة الأمنية من فقدان مراكزهم.
3			عدم مشاركة الأفراد في وضع المقترحات في المؤسسة.
4			خوف الموظفين من زيادة المهام الإدارية عليهم.
5			قلة المعرفة الكافية بوظائف إدارة الموارد البشرية.
6- معيقات فردية:			
1			التسرع في اتخاذ القرارات المهمة.
2			عدم التحضر الذهني للعمل.
3			تغليب الفردية في العمل.

المحور الرابع: الوسائل الكفيلة التي يمكن أن تساهم في تحسين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظرك:

- •
- •
- •
- •
- •
- •
- •

أية ملاحظة مطلوبة ترغب في ذكرها فيما يتعلق بالموضوع؟

- •
- •
- •
- •
- •
- •
- •

مع الشكر

ملحق 3 : 2 قائمة بأسماء السادة المحكمين :

مكان العمل	التخصص	الاسم	
جامعة القدس	علم اجتماع	د. عبد الوهاب الصباغ	1
جامعة القدس	تخطيط مصادر مائية	د. عبد الرحمن التميمي	2
جامعة القدس	جغرافيا وعلوم ارض	د. فايز فريجات	3
جامعة القدس	علاقات اقتصادية ودولية	د. جمال أو سباع	4
جامعة القدس	إدارة أعمال	د. جمال حلاوة	5
جامعة فلسطين الأهلية	إدارة أعمال	د. ياسر شاهين	6
جامعة القدس المفتوحة	إدارة أعمال	د. يوسف أبو فاره	7
جامعة القدس	بيئة	د. زياد قنام	8
جامعة القدس	إحصاء	د. بسام بنات	9
جامعة القدس	لغة عربية	د. عبدالرحمن أبو شخيدم	10

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
134	التشريعات الأمنية التي سنت قبل إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية.....	1.2
135	الإستمارة.....	1.3
143	قائمة محكمي الإستمارة.....	2.3

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	خصائص مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير سنوات العمر.....	65
2.3	خصائص مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة.....	66
3.3	خصائص مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	66
4.3	خصائص مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في المركز الحالي.....	67
5.3	خصائص مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المشاركة في برنامج تدريبي حول إدارة الموارد البشرية.....	68
6.3	واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.....	69
7.3	متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.	70
8.3	معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية...	71
9.3	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.....	72
10.3	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة.....	73
1.4	تقسيم مقياس ليكرت إلى المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين.....	76
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع الدراسة على الإجابة عن مشكلة الدراسة.....	76
3.4	تقسيم المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لمتطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتعزيز هذه في المتطلبات في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.....	78
4.4	واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.....	79
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع الدراسة على وظيفة تصميم العمل.....	80
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع الدراسة على وظيفة تحليل العمل.....	81
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع الدراسة على وظيفة التخطيط.....	83
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع	84

	الدراسة على وظيفة الاستقطاب.....	
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع	9.4
	الدراسة على وظيفة الاختيار والتعيين.....	
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع	10.4
	الدراسة على وظيفة التدريب.....	
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع	11.4
	الدراسة على وظيفة التنمية.....	
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع	12.4
	الدراسة على وظيفة تقييم الوظائف.....	
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع	13.4
	الدراسة على وظيفة تقييم الأداء.....	
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع	14.4
	الدراسة على وظيفة التحفيز.....	
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع	15.4
	الدراسة على وظيفة إدارة بيئة العمل.....	
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم لأفراد مجتمع	16.4
	الدراسة على وظيفة إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي.....	
94	متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.	17.4
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (المتطلبات الإدارية).....	18.4
96	تقسيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لتوفير المتطلبات الإدارية لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.....	19.4
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (المتطلبات المالية).....	20.4
98	تقسيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لتوفير المتطلبات المالية لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.....	21.4
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (المتطلبات الفنية).....	22.4

99	تقسيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لتوفير المتطلبات الفنية لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.	23.4
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (المتطلبات التنظيمية).....	24.4
101	تقسيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لتوفير المتطلبات التنظيمية لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.....	25.4
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (المتطلبات البشرية).....	26.4
103	تقسيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لتوفير المتطلبات البشرية لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.....	27.4
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (المتطلبات الفردية).....	28.4
104	تقسيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لتوفير المتطلبات الفردية لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.....	29.4
106	معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية...	30.4
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (المعيقات الإدارية).....	31.4
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (المعيقات المالية).....	32.4
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (المعيقات الفنية).....	33.4
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (المعيقات التنظيمية).....	34.4
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (المعيقات البشرية).....	35.4
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول (المعيقات الفردية).....	36.4

37.4 تكرار الإجابات الوسائل الكفيلة التي يمكن أن تساهم في تحسين تطبيق
وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مجتمع الدراسة..... 113

فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث	الرقم
أ	الإقرار
ب	شكر وعرفان
ج	التعريفات
و	الملخص (بالعربية)
ح	الملخص (بالانجليزية)
1	الفصل الأول: أساسيات الدراسة الدراسة
1	1.1 مقدمه
3	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 مبررات الدراسة
4	4.1 أهمية الدراسة
5	5.1 أهداف الدراسة
5	6.1 أسئلة الدراسة
6	7.1 مصادر البيانات والمعلومات وأساليب جمعها
6	8.1 هيكلية الدراسة وفصولها
7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
7	1.2 مقدمة
8	2.2 الإطار النظري
8	1.2.2 المنظمة
9	2.2.2 الإدارة في المنظمة (المؤسسة)
11	3.2.2 المدير في المنظمة (المؤسسة)
11	4.2.2 الثقافة التنظيمية للمنظمة
13	5.2.2 المناخ التنظيمي

15إدارة الموارد البشرية.....	.6.2.2
16تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.....	.1.6.2.2
17المهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.....	.2.6.2.2
18أهداف إدارة الموارد البشرية.....	.3.6.2.2
19وظائف إدارة الموارد البشرية.....	.4.6.2.2
19وظيفة تصميم العمل.....	.1.4.6.2.2
20وظيفة تحليل العمل.....	.2.4.6.2.2
22وظيفة تخطيط الموارد البشرية.....	.3.4.6.2.2
23وظيفة استقطاب الموارد البشرية.....	.4.4.6.2.2
25وظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية.....	.5.4.6.2.2
27وظيفة تدريب الموارد البشرية.....	.6.4.6.2.2
29وظيفة تنمية الموارد البشرية.....	.7.4.6.2.2
31وظيفة تقييم الوظائف.....	.8.4.6.2.2
33وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية.....	.9.4.6.2.2
35وظيفة تحفيز الموارد البشرية.....	.10.4.6.2.2
38وظيفة إدارة بيئة العمل.....	.11.4.6.2.2
40وظيفة إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي.....	.12.4.6.2.2
43الأجهزة الأمنية الفلسطينية.....	3.2
43تشريعات قطاع الأمن قبل أوسلو-الإرث التشريعي الناظم.....	.1.3.2
44إطار أوسلو-إنشاء قطاع الأمن في السلطة الوطنية الفلسطينية..	.2.3.2
45تقييم أداء الأجهزة الأمنية.....	.3.3.2
46إدارة الموارد البشرية في قطاع الأمن الفلسطيني.....	.4.3.2
47فلسطين وإدارة الموارد البشرية.....	4.2
47جامعة بيرزيت.....	.1.4.2
48جامعة الإستقلال.....	.2.4.2
51جامعة فلسطين الأهلية.....	.3.4.2
52الدراسات السابقة.....	5.2
60التعليق على الدراسات السابقة.....	.1.5.2
61ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.....	.2.5.2

62 الفصل الثالث: منهج وإجراءات الدراسة..... 62

62	تمهيد.....	1.3
62	المنهج العلمي المستخدم.....	2.3
63	إجراءات تطبيق الدراسة.....	3.3
64	مجتمع الدراسة.....	4.3
65	خصائص مجتمع الدراسة.....	5.3
68	أداة الدراسة.....	6.3
69	وصف أداة الدراسة.....	1.6.3
71	مقاييس الأداة.....	2.6.3
71	صدق الأداة.....	3.6.3
72	ثبات الأداة.....	4.6.3
73	متغيرات الدراسة.....	7.3
74	المتغير المستقل.....	1.7.3
74	المتغير التابع.....	2.7.3
74	حدود الدراسة.....	8.3

75 الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها..... 75

75	النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.....	1.4
79	السؤال الأول والذي ينص على ما هو واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم.....	1.1.4
80	وظيفة تصميم العمل.....	1.1.1.4
81	وظيفة تحليل العمل.....	2.1.1.4
82	وظيفة تخطيط الموارد البشرية.....	3.1.1.4
83	وظيفة استقطاب الموارد البشرية.....	4.1.1.4
84	وظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية.....	5.1.1.4
85	وظيفة تدريب الموارد البشرية.....	6.1.1.4

87وظيفة تنمية الموارد البشرية.	.7.1.1.4
88وظيفة تقييم الوظائف.	.8.1.1.4
89وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية.	.9.1.1.4
90وظيفة تحفيز الموارد البشرية.	.10.1.1.4
91وظيفة إدارة بيئة العمل.	.11.1.1.4
93وظيفة إدارة الانضباط والجزاء الوظيفي.	.12.1.1.4
94	السؤال الثاني ما هي متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم.....	.2.1.4
94المتطلبات الادارية.	.1.2.1.4
96المتطلبات المالية.	.2.2.1.4
98المتطلبات الفنية.	.3.2.1.4
100المتطلبات التنظيمية.	.4.2.1.4
101المتطلبات البشرية.	.5.2.1.4
103المتطلبات الفردية.	.6.2.1.4
104مقارنة بين الاهمية النسبية والواقع.	.7.2.1.4
105	السؤال الثالث ما هي معيقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم.....	.3.1.4
106المعيقات الادارية.	.1.3.1.4
107المعيقات المالية.	.2.3.1.4
108المعيقات الفنية.	.3.3.1.4
109المعيقات التنظيمية.	.4.3.1.4
110المعيقات البشرية.	.5.3.1.4
111المعيقات الفردية.	.6.3.1.4
112	السؤال الرابع ما هي الوسائل الكفيلة التي يمكن أن تساهم في تحسين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين في محافظتي الخليل وبيت لحم.....	.4.1.3
114تلخيص النتائج.	2.4

119	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	
119	الاستنتاجات	1.5
124	التوصيات	2.5
127	المصادر والمراجع	
144	فهرس الملاحق	
145	فهرس الجداول	
149	فهرس المحتويات	