



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز
الشرطة في دولة فلسطين

علاء عبد الاله أحمد قسراوي

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1441 هـ / 2020 م

مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز
الشرطة في دولة فلسطين

إعداد:

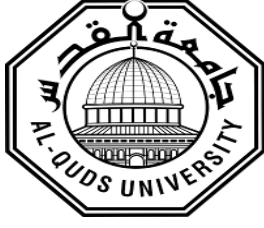
علاء عبد الإله أحمد قسراوي

بكالوريوس خدمة إجتماعية (جامعة القدس المفتوحة_ فلسطين)

المشرف: د. أحمد حرز الله

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

1441 هـ / 2020 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين

اسم الطالب: علاء عبد الاله أحمد قصرأوي
الرقم الجامعي: 21810968

المشرف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/07/26م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرز الله
التوقيع:.....
2. ممتحنا داخليا: د. ثمين الهيجاوي
التوقيع:.....
3. ممتحنا خارجيا: د. فتح الله غانم
التوقيع:.....

القدس - فلسطين
1441 هـ / 2020 م

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى خاتم الأنبياء والمرسلين رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم.
إلى من كلت أأملهم ليقدموا لي لحظة سعادة، إلى من أحمل إسمهما بكل إفتخار، أمي وأبي.
إلى رقيقة دربي زوجتي الغالية.
إلى ملاكي الطاهر ومصدر سعادتي وأملتي بهذه الدنيا، إبني ليث وإبنتي ليان.
إلى أعظم عطايا الخالق الغالين على قلبي إخواني أسأل الله أن يحفظهم من كل مكروه.
إلى أساتذتي الكرام عامة على مدار سنوات حياتي التعليمية بوركتم وجزاكم الله عني خير جزاء.
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع عله يكون بذرة بناء للأجيال القادمة.

الباحث: علاء عبد الاله أحمد قسراوي

إقرار

أقرُّ أنا مُعدِّ الرسالة بأنَّها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمَّت الإشارة إليه حيث ورد، وأنَّ هذه الرسالة، أو أي جزءٍ منها، لم يُقدِّم لنيل أيَّة درجة عليا لأية جامعة، أو أي معهد آخر.

التوقيع:.....

علاء عبد الاله أحمد قسراوي

التاريخ: 2020/07/26 م

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين أولاً وأخيراً الذي أعانني على انجاز هذا العمل،

يطيب لي أن أتني ثناء حسناً على من أضاء بعلمه عقل وبصيرة غيره أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للدكتور أحمد حرز الله على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة، لما لمستته من صدر رحب وتوجيه مثمر ونصائح قيمة كان لها أبلغ الأثر في تحقيق هذا الإنجاز.

ولا أنسى شكري وتقديري لمن كانت لهم بصمات واضحة للخروج بهذه الرسالة بصورتها النهائية وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بمناقشة الرسالة ولملاحظاتهم القيمة فلهم مني جزيل الشكر والامتنان.

كما ولا يفوتني في هذا المقام أن أشكر الاساتذة المحكمين الاكارم على ما قدموه من وقتهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم بكل كرم وسخاء مما صحح الكثير وقوم الكثير حتى وصلت الرسالة الى شكلها النهائي وحققت أهدافها.

الباحث: علاء عبد الاله أحمد قسراوي

مصطلحات الدراسة

- إدارة الموارد البشرية** : جميع الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين، وتصميم الوظائف، والتدريب والتطوير، والتقييم والمكافآت، والتوجيه والتحفيز وضبط العاملين في المنظمة (Wilton, 2013).
- مرونة الموارد البشرية** : قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل ومساعدة المنظمة على التكيف بصورة فعالة وفي الأوقات المناسبة وحسب المتغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية للمنظمة (الطائي والتميمي، 2016).
- المرونة الوظيفية** : المساحة المسموح فيها للموظف أو المنظمة بتسهيل وتبسيط بعض المهام الوظيفية والمعاملات دون تجاوز الاجراءات والتعليمات او الاخلال بالمهام الوظيفية واللوائح التنظيمية (الصباغ، 2017).
- مرونة السلوك** : مدى امتلاك الموظفين لمعرفة وخبرة واسعة من البرامج النصية السلوكية التي قد تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة، والسرعة التي يمكن للموظفين من تكيف سلوكهم لمطالب موقف العمل (محمد، 2013).
- مرونة المهارة** : مجموعة متنوعة من الاستعمالات البديلة الفعلية والمحتملة التي يمكن تطبيقها على مهارات العاملين والسرعة التي يمكن إعادة تكوينها (Martin, 2008).
- الريادة الاستراتيجية** : مجموعة من العمليات الديناميكية المستمرة، موجّهة بجهود ريادية وإبداعية، من أجل حل المشكلات التي تواجه المؤسسات، من خلال وجهات نظر ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية (جلاب، 2013).
- القيادة الريادية** : قابلية الريادي على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير استراتيجياً والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي تخلق المستقبل المشرف للمنظمة (Kuratko, 2007).
- الثقافة الريادية** : توقع الافكار الجديدة والابتكارية وتشجيع المخاطرة والتساهل مع الفشل وتعزيز التعلم والاولوية للمنتجات والعمليات وإدارة الابداع والايمان بأن التغييرات المستمرة هي الناقل للفرص (الحكيم ومحمد علي، 2017).
- الميزة التنافسية** : قدرة المنظمة في التفوق على منافسيها بما يؤدي إلى إشباع رغبات عاملها وعملائها ويحقق لها المنفعة والتميز والتقدم على مدى طويل الاجل (عبد الغفور، 2015).
- الابداع** : القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأداء الأفضل (السكرانة، 2011).

الملخص:

أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2019-2020، حيث مثل مجتمع الدراسة جميع الضباط العاملين بجهاز الشرطة بدولة فلسطين بالمحافظات الشمالية من رتبة ملازم الى رتبة أعلى من عقيد حيث بلغ عددهم (657) رجل شرطة، وتم أخذ عينه من خلال معادلة روبيرت ماسون بلغت (200) ضابط شرطة اعتبرت ممثلة للمجتمع، وتمثلت مشكلة الدراسة في دور مرونة إدارة الموارد البشرية بتحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة بدولة فلسطين، وهدفت الدراسة للتعرف إلى مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة بدولة فلسطين وذلك وفقاً للمجالات التالية (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة)، بالإضافة لمعرفة واقع الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة الفلسطيني بدولة فلسطين، ومعرفة العلاقة بين مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية بدولة فلسطين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لانجاز الدراسة، وقد استعان الباحث في جمع البيانات والمعلومات بالاستبانة التي تضمنت (62) فقرة موزعة على محورين، الاول مرونة الموارد البشرية وهي: (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة)، اما المحور الثاني يتعلق بتحقيق الريادة الاستراتيجية، وتم تحليل مخرجات الاستبانة ومعالجتها إحصائياً من خلال استخدام برنامج SPSS، وتمتعت أداة الدراسة بدرجة صدق عالية حيث أن معامل الاستخراج لجميع فقراتها كانت أعلى من (0.5)، كما وتمتعت بدرجة ثبات بلغت للدرجة الكلية لمحور مرونة الموارد البشرية (0.95)، وللدرجة الكلية لمحور تحقيق الريادة الاستراتيجية (0.94).

توصلت الدراسة الى أن الدرجة الكلية لمستوى لتطبيق مرونة الموارد البشرية كانت بدرجة كبيرة جداً ويمتوسط حسابي (4.36)، وكانت الدرجة الكلية لمحور تحقيق الريادة الاستراتيجية بدرجة كبيرة جداً ويمتوسط حسابي (4.36)، وتبين وجود علاقة معنوية بين مرونة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية، كما تبين عدم وجود فروق معنوية في مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها بتحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة بدولة فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة العسكرية، وسنوات الخبرة) تبعاً لمحور الريادة الاستراتيجية، كما ظهرت فروق دالة إحصائياً في كل من متغير (الجنس، والرتبة العسكرية، وسنوات الخبرة) تبعاً لمحور مرونة الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية بدولة فلسطين، ودعمها تطبيقها بمختلف الإمكانيات من قبل الحكومة الفلسطينية لما لها من دور فاعل بتحسين المنظومة الأمنية بدولة فلسطين، وتعزيز الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة الفلسطيني ودعم القيادة العليا بجهاز الشرطة ووزارة الداخلية الفلسطينية لتحقيق رؤية ورسالة الجهاز في تحقيق الأمن العام بالمجتمع الفلسطيني.

The flexibility of human resources management and its role in achieving strategic leadership for the police in the State of Palestine.

Prepared by: Alaa Abdul-Allah Ahmed Qasrawi.

Supervised by: Dr. Ahmad Herzallah.

Abstract :

This study was conducted during the academic year 2019-2020, whereby the study community represented all officers who are working for the police in Palestine in the northern governorates from the rank of lieutenant to the rank of higher than a colonel, they reached (657) policemen. The sample was taken through the Robert Mason formula that reached (200) police officer , those considered a representative of the community. The problem of the study was the role of the flexibility of human resources management in achieving strategic leadership for the police in Palestine. The study aimed to identify the flexibility of human resources management and its role in achieving strategic leadership with the police in Palestine, according to the following fields (job flexibility, behavior flexibility, skill flexibility), in addition to knowing the reality of strategic leadership of the Palestinian police in Palestine, and knowing the relationship between the flexibility of human resources management and achieving strategic leadership in Palestine. The researcher used the descriptive approach to complete the study, The researcher used the questionnaire to collect data and information, which included (62) paragraphs distributed on two axes. The first is the flexibility of human resources, (job flexibility, flexibility of behavior, flexibility of Skill), while the second axis relates to achieving strategic leadership, and the results of the questionnaire were analyzed and statistically processed through the use of the SPSS program, the results have a degree of honesty and consistency for the total score of the axis of human resource flexibility (0.95), and the overall score of the axis of achieving strategic leadership (0.94).

The study concluded that the total degree of the level of application of human resource flexibility was too much with an arithmetic average (4.36), the total score for the axis of achieving strategic leadership was very much and with an arithmetic average (4.36), it was found that there was an incorporeal relationship between the flexibility of human resources and the achievement of strategic leadership, There were also no significant differences in the flexibility of human resources management and its role in achieving the strategic leadership of the police in Palestine due to the variables (gender, educational qualification, military rank, and years of experience) according to the axis of strategic leadership, a statistically significant differences emerged

in each of the variable (gender, Military rank, and years of experience) depending on the axis of human resource flexibility.

The study recommended the necessity of enhancing the flexibility of the human resources of the Palestinian police in Palestine, and supporting them in various capabilities by the Palestinian government because of its effective role in improving the security system in Palestine , and strengthening the strategic leadership of the Palestinian police and supporting the high leadership of the police and the Palestinian Ministry of Interior to achieve a vision And the message of the police in achieving general security for Palestinian society.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

نظرا للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة والعولمة، أدى كل ذلك إلى أحداث تغييرات في بيئة الأعمال الأمر الذي جعل المنظمات بحاجة إلى ممارسات يمكن من خلالها التغلب على هذه التغييرات، فمرونة الموارد البشرية إحدى هذه الأدوات التي تمكن المنظمات من التغلب على التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال، والمرونة ضرورية للمنظمات لكي تستطيع من خلالها المنافسة مع غيرها الأمر الذي يعني ضرورة تحقيق التوازن والتوازن بين مواردها ومقدراتها، فمؤسسات الأعمال التي تمتلك مرونة عالية على التغيير تستطيع بمقدراتها التي تمتلكها أن تحقق التوازن بين مواردها والكفاءات التي تمتلكها الأمر الذي يعني التغلب على ظروف البيئة وبالتالي تستطيع المنظمة النمو والبقاء في بيئة الأعمال، وتحقق مستوى تنافسي عالي على الصعيدين الداخلي والخارجي.

كما تتمتع المؤسسات التي تستخدم الريادية الإستراتيجية كمدخل تطويري في ضوء خطة إستراتيجية مدروسة وموضوعية على أسس علمية سليمة يلتزم بها جميع العاملين، ولتحسين ذلك يجب أن تتبنى المنظمات الريادية هيكلًا تنظيميًا عضويًا، يقلل من معيقات البيروقراطية التي تمنع الابتكار ويبيح الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والصناعة، وتكون هذه المنظمات أكثر اهتمامًا بالإقدام على إقامة المشاريع الريادية وتتحرك سريعًا للقيام بالعمل المطلوب، إن الأفراد في هذه المؤسسات هم مصدر الابتكار والريادية، لذا فهي تتبنى الأفراد الذين يتمتعون بالمواهب الريادية والابتكارية من خلال تشجيع المبادرات الشخصية وقبول المخاطرة (القحطاني، 2010).

وفي هذا المجال قطعت الشرطة الفلسطينية دوراً كبيراً في إدارة الموارد البشرية ودخلت جائزة التميز الأوروبي (EFQM) والذي يناقش محور أساسي وهام من محاورها وهو إدارة الموارد البشرية المادي والبشري (تقرير كفاءة الأداء في الشرطة، 2011).

2.1 مشكلة الدراسة

يواجه جهاز الشرطة الفلسطيني تغيرات وتقلبات سريعة في بيئة العمل نتيجة عدم الاستقرار بشكل عام بدولة فلسطين بسبب التحولات والتغيرات التي يشهدها المحيط الاقليمي والدولي، الامر الذي يدفع إدارة الجهاز للبحث عن طرق واساليب ادارية ومالية للحفاظ على استمرارية نجاحها وتميز أدائها في ظل بيئة تتميز بشدة التعقيد وسرعة التغيير، وذلك من خلال استغلال أثن الموارد التي تمتلكها والمتمثلة بالموارد البشرية، كونها مصدر استراتيجي لتطوير مرونة الجهاز وتحقيق الاداء المتوقع، ومن خلال عمل الباحث في جهاز الشرطة الفلسطيني يستطيع الباحث ملامسة ما يواجهه الجهاز من تحديات كبيرة على المستوى الاستراتيجي تتمثل في ضعف تدفق الموارد المالية وانتظامها، والذي يؤثر على موضوع التجنيد للعناصر الجديده، حيث ان متوسط الاعمار للعاملين يتراوح ما بين 35-40 عام، ومن اجل التغلب على هذه الظروف التي قد تعرضها الى تهديدات غير متوقعة تضع الشرطة الفلسطينية امامها بدائل وطرق اخرى تتمثل في استعمال ممارسات مرونة الموارد البشرية، ومقدرات الموارد البشرية المتاحة للوصول الى الريادة الاستراتيجية والتغلب على التغيرات الامنية والجنائية والديناميكية في مواقف العمل غير المتوقع، وبالتالي تحاول الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي المتمثل فيما يلي:-

ما دور مرونة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين؟

3.1 مبررات الدراسة

- قناعة الباحث بأن المورد البشري من أهم الموارد الاستراتيجية نظراً لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم، كما أنه يحدد قدرة المنظمة على تحقيق الاداء المتميز، وهذا يشجع الباحثين لدراسة مختلف الاستراتيجيات والوظائف والانشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي تسمح بمواجهة تحديات العصر.
- قلة الدراسة التي تناولت العلاقة بين مرونة إدارة الموارد البشرية والريادة الاستراتيجية.
- تعتبر هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، وبالتالي فان موضوع الدراسة مرتبط بشكل مباشر مع تخصص ومجال عمل الباحث.
- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة وتقديمها لصناع القرار في سبيل السعي لتعزيز وتطوير إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، الامر الذي يسهم في تحسين الاداء المؤسسي.

4.1 أهمية الدراسة

لهذه الدراسة أهمية نظرية وأهمية عملية، يمكن إبرازهما كما يلي:

1.4.1. الأهمية النظرية

- تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوع الريادة الاستراتيجية كمدخل حديث لتطوير المنظمات على اختلافها، لما فيه من ابتكار أساليب منفردة تعمل على تحسين وتطوير جودة الاداء المؤسسي.
- إبراز أهمية أبعاد مرونة إدارة الموارد البشرية لدى إدارة جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقة ذلك بالريادة الاستراتيجية.
- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام بتفعيل مرونة الموارد البشرية باعتبارها محدد لاداء المنظمة، وبضرورة إدارة هذه الموارد استراتيجياً لدعم استراتيجية المنظمة، وتحليل العلاقة بين مرونة ادارة الموارد البشرية وتفعيلها وإدارتها ودورها بالريادة الاستراتيجية للمنظمة.
- تعد من الدراسات الاولى في جهاز الشرطة الفلسطينية التي تناولت موضوع ممارسات مرونة ادارة الموارد البشرية وتعزيز الريادة الاستراتيجية.
- يستمد البحث الحالي أهميته الميدانية من خلال مساهمته في نواحي حيوية منها تعريف الإدارات والدوائر المبحوثة بضرورة الاهتمام بممارسات ادارة الموارد البشرية من اجل تعزيز الريادة الاستراتيجية.
- تزويد المكتبة الفلسطينية بدراسة حديثة قد تتيح المجال للباحثين بالتوسع في دراسة موضوع مرونة إدارة الموارد البشرية والريادة الاستراتيجية.

2.4.1. الأهمية العملية

- تعزيز فاعلية العاملين في إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية على كيفية تطبيق أبعاد مرونة إدارة الموارد البشرية أثناء ممارسة أعمالهم الادارية والمهنية ضمن إدارة سليمة ورشيدة.
- يؤمل أن تفيد النتائج والتوصيات إدارة جهاز الشرطة الفلسطيني من خلال التعرف على أهمية العلاقة بين مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- قد تسهم هذه الدراسة في تحديد أبعاد الريادة الاستراتيجية، الامر الذي قد يفيد قيادات العمل في جهاز الشرطة الفلسطيني للوقوف عن كثب عن هذه الابعاد ووضع البرامج اللازمة لتنميتها.
- إمكانية استخدام الريادة الاستراتيجية لتطوير وتحسين البرامج وجعلها تواكب التغيرات والتطورات العالمية الحديثة.

- قد تفيد هذه الدراسة في إبراز مفهوم مرونة إدارة الموارد البشرية وتحليل أبعادها لتعزيز دور القيادات الشرطية في تحقيقه.
- زيادة مرونة وقدرة الافراد لتحقيق الافضل لاداء فرق العمل في ظل بيئة متغيرة المعالم ومتسارع الاحداث.

5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

1.5.1. الهدف العام

التعرف إلى مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين.

2.5.1. الأهداف الفرعية

- التعرف إلى واقع مرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين وفقاً لمجال المرونة الوظيفية.
- التعرف إلى واقع مرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين وفقاً لمجال مرونة السلوك.
- التعرف إلى واقع مرونة الموارد البشرية في جهاز الشرطة في دولة فلسطين وفقاً لمجال مرونة المهارة.
- التعرف إلى واقع الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين.
- التعرف إلى العلاقة ما بين مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين.
- التعرف إلى معرفة الفروق في إستجابات أفراد العينة مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين بحسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة، وسنوات الخبرة)."

6.1 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية التي انبثقت من مشكلة الدراسة:

- ما واقع مرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين وفقاً لمجال المرونة الوظيفية؟.
- ما واقع مرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين وفقاً لمجال مرونة السلوك؟.
- ما واقع مرونة الموارد البشرية في جهاز الشرطة في دولة فلسطين وفقاً لمجال مرونة المهارة؟.
- ما واقع الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين؟.
- ما العلاقة ما بين مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين؟.
- هل يوجد فروق في إستجابات أفراد العينة مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين بحسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة، وسنوات الخبرة)؟

7.1 فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين.

وينفرد عن هذه الفرضية الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة الوظيفية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة السلوك وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين."
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة المهارة وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة، وسنوات الخبرة)".

وينبثق عن هذه الفرضية الفرعية التالية:

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

8.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالاتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على الضباط العاملين في جهاز الشرطة/ المحافظات الشمالية بدولة فلسطين.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء وتطبيق هذه الدراسة على جهاز الشرطة الفلسطيني/ المحافظات الشمالية بدولة فلسطين.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2019-2020.

9.1 مصادر جمع المعلومات والبيانات

إعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات وهما:

- **المصادر الأولية:** تم ذلك من خلال إتباع المنهج الوصفي من خلال إعداد إستبانة ميدانية، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، من خلال إستجابات المبحوثين من الضباط في جهاز الشرطة في المحافظات الشمالية في دولة فلسطين.
- **المصادر الثانوية:** تم مراجعة الكتب والدوريات والرسائل العلمية المحكمة لعرض الأدبيات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة والإطلاع والملاحظة.

10.1 هيكلية الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمس فصول وهي:

- الفصل الأول: تضمن تقديم عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها، وهيكليتها.
- الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للدراسة وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة.
- الفصل الثالث: تناول هذا الفصل عرضا شاملا لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
- الفصل الرابع: تناول الاجابة على أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها.
- الفصل الخامس: تضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات، وأخيرا تم إضافة قائمة بأهم المراجع والملاحق الذي تضمنته الدراسة.

الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة

يستعرض الباحث في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، أما الجزء الثاني فتناول الباحث عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة بالموضوع.

1.2. إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية الثروة الحقيقية في المؤسسات على اختلافها، حيث أن كافة المؤسسات تسعى إلى الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطوير وتدريب موظفيها والذي يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من اهم الموضعات المطروحة لتقدم المؤسسة وازدهارها (أبو عيد، 2011).

وتبرز أهمية وجدوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات من خلال المهام الفعاليات والوظائف المنوطة بها، كونها تؤثر وبشكل مباشر في قدرتها على أداء وظائفها ومهامها وانشتطها بكفاءة وفاعلية، كما وان أدارة الموارد البشرية بكفاءة تسهم في تحسين الأداء للمؤسسة على المستوى العام والمستوى الفردي وتعمل على تحسين حياة الأفراد واستقرارهم ورضاهم (قيشاوي، 2015).

كما وتساعد إدارة الموارد البشرية المؤسسات في تحقيق أهدافها، من خلال توفير الموارد بشقيها (المادية والبشرية)، وتحديد الكفاءات المطلوبه، وكيفية الاستفادة منها والحصول على اعلى فائده، إذ يعتبر العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي، ويسهم في تحديد هوية المؤسسة، ورسم معالمها المستقبلية، فهو يمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية، ويعتبر المورد البشري حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بالسرعة، وبالتالي فإن الإستثمار في العنصر البشري يعتبر متطلباً أساسياً لسد فجوة التخلف وتحقيق الآمال المعقوده على الإدارة في المؤسسات الحديثة، ومن أجل نجاح المؤسسات واستمرارها يجب عليها أن تمتلك قدرات تنافسية تتسم بالكفاءة والفاعلية، ومستجيبه لكافة التطورات على الصعيد التقني والعلاقات الاجتماعية وغيره (زيد، 2010).

كونه ينظر الى وظيفة الموارد البشرية واعتبارها من أهم الوظائف الإدارية بالمؤسسات، وذلك لأهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، فهذا المفهوم إشتمل على أنشطة رئيسية متعددة، كتحليل ووصف وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب وإستقطاب وتحفيز وتنمية الموارد البشرية، والترقيات والنقل وغيرها من الموضوعات (الهالات، 2016).

فقد عرفها (Wilton, 2013) بأنها مصطلح يستخدم لوصف جميع الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير، وتصميم الوظائف، والتقييم والمكافآت وتقديم الحوافز، والتوجيه والإشراف وضبط العاملين في المؤسسة.

كما قام (Dessler, 2013) بتعريف ادارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

وعرف (سيملانسكي، 2012) إدارة الموارد البشرية بأنها أداء النشاطات والفعاليات المتمثلة في التخطيط والتطوير والتنظيم والقيادة، وهي الإدارة المعنية والمسؤولة عن تحفيز العاملين للوصول لأعلى مستويات الإنتاجية بكفاءة وفاعلية واقتدار، وإيجاد العلاقة بين المؤسسة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهدافهم للمحافظة على الحصة السوقية والعمل على زيادتها.

كما وأشار (نعيم، 2012) الى أن مفهوم ادارة الموارد البشرية يمثل الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والافراد الذين يعملون بها.

من خلال التعريفات السابقة يمكن للباحث القول بأن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تُعنى بتوفير الموارد البشرية الضرورية كما ونوعاً للمنظمة، وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها وصيانتها وتنظيم علاقاتها المؤسسية، كما أنها تهتم بالعلاقات الإنسانية للعاملين بما يضيف روح التعاون ويضمن خلق الالتزام والوفاء والتكامل وعدم التعارض بين أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

2.2. أهمية إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية ادارة الموارد البشرية من كونها تعمل على تحقيق الاتساق الداخلي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، المكافآت، تقييم الأداء، إدارة المسار الوظيفي)، التي تشكل نظام الموارد البشرية للمؤسسة، كما أنها مسؤولة عن الاتساق الخارجي لهذا النظام من الممارسات مع

إستراتيجية المؤسسة، وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال التأثير الواضح لممارساتها المختلفة على أداء المؤسسة، كونها تعمل على تحقيق عدة أمور وهي (بن عنتر، 2010):-

- تحسين اليات ووسائل توظيف وتنمية الكفاءات والحفاظ على بقائها واستمرار تطورها.
- العمل على تحقيق الموائمة والاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.
- التحسين المستمر وتطوير العمليات، طرق التفكير، السلوكيات وعلاقات العمل، وتنوعها.
- المتابعه والرقابة المتوازنه للحياة المهنية والحياة الشخصية للموارد البشرية.
- الاستفادة من النماذج المتطورة ومرافقة التغيير في المؤسسة مرورا من نمط عمل إلى نمط عمل أفضل.

ولتحقيق ذلك فإن المؤسسات تبذل مجهودات كبيرة بغرض الاستفادة المثلى من مواردها البشرية ذات الكفاءة والمهارة، والمؤسسات الناجحة تأخذ بعين الاعتبار أنه لايمكن لها أن تحقق النجاح إذا واجهتها بعض المشاكل المرتبطة بارتفاع معدل دوران العمل مثلاً، أو انخفاض الإنتاجية ومستويات الرضا أو عدم وجود أفراد مؤهلين وقادرين على شغل مناصب إدارية أعلى في المستقبل، لذلك يتوجب عليها تحديد كيفية استقطاب الأفراد المؤهلين للعمل والحفاظ على مهاراتهم وبناء المعايير العلمية السليمة المستندة الى العلم، والتي من خلالها يمكن تحقيق ذلك.

والتي تشتمل على عروض العمل الداخلية وشروط الترقية مستقبلاً، وانظمة التقييم العادله لأدائهم، وضرورة العمل على تدريبهم وتطويرهم، منحهم أجور تكافئ الأعباء الوظيفية وحمايتهم من الأخطار المهنية التي ترافق أداء مهامهم، وبمقدار تجاوب المؤسسات مع العاملين وسعيها لتحقيق طموحاتهم والمساواة فيما بينهم، ينعكس ذلك على نجاح خطط إدارة الموارد البشرية في تحقيق النتائج المرجوة منها، بعيداً عن الاعتبارات الاخرى التي تكون في اغلبها تخضع للواسطة والمحسوبية والولاءات الشخصية (عقبلي، 2009).

3.2. أهداف إدارة الموارد البشرية

ان معظم المؤسسات تعتبر أن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية هو استمرار توفير الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة لتحقيق اهدافها، كماً ونوعاً، ويمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي (النجار، 2016):

- الحصول على الموارد البشرية الكفوءة، للعمل بالمنظمة، لإنتاج السلع وتقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية.

- الاستفادة من جهود الموارد البشرية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- تعزيز انتماء وولاء الموارد البشرية للمنظمة، والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها.
- تنمية قدرات الموارد البشرية، من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات في بيئة العمل.
- إيجاد ظروف عمل جيدة، تمكن الموارد البشرية من أداء عملها بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية، تمنع سوء استخدام وتشغيل الموارد البشرية، وتحديد المهام التي تعرضهم للأخطار.
- إتاحة الفرصة للموارد البشرية بايجاد فرص عمل جيدة، وإتاحة فرص التقدم والترقي في المنظمة.
- توفير ضمان اجتماعي وصحي جيد للموارد البشرية.

4.2. مرونة إدارة الموارد البشرية

يوضح مفهوم المرونة بشكل عام مدى قدرة نظام رقابة المؤسسة على مراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد والتكيف مع متغيراتها ومدخلاتها ومخرجاتها، فالمرونة خاصية تساعد المؤسسة على التلائم بنجاح مع الأحداث الصادمة والمواقف الضاغطة، وهي عملية مستمرة تظهر المؤسسة من خلالها تكييفها ايجابيا في مواجهة التغيرات ومصادرها، من خلال الربط بين عوامل بيئتها الإدارية التنظيمية الداخلية وبيئتها الخارجية (Vicky et al., 2008).

ويقصد بالمرونة أيضاً القدرة على التغيير وفقاً للظروف المختلفة، ومدى القدرة على إدارة الموارد البشرية، لتسهيل عمل المؤسسة بحيث تكون قادرة على التكيف بفاعلية عالية مع متغيرات البيئة والاستجابة لها في الوقت المناسب، كما وتعني مرونة الموارد البشرية بقدرة الموارد البشرية للاستفادة من المهارات والسلوكيات الحالية للعاملين في مجموعة متنوعة من الوسائل من خلال العمل على إعادة تشكيل وتخصيص افضل الممارسات في ادارة الموارد البشرية وصولاً الى الاستعمال الامثل للموارد المادية (محمد، 2013)

كما تعرف مرونة الموارد البشرية بأنها قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل ومساعدة المؤسسة على التكيف بصورة فعالة وفي الأوقات المناسبة وحسب المتغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية للمنظمة، لذا يشير مصطلح مرونة الموارد البشرية إلى أهمية الممارسات للموارد البشرية لأداء أعمالها وتنمية المهارات المطلوبة عبر الاتصالات الداخلية والخارجية للموظفين والتي تعمل على تحقيق الابتكار والإبداع والتميز في العمل (الطائي والتميمي، 2016).

بينما يرى (Michel & Michel, 2012) ان مرونة الموارد البشرية هي مدى قدرة المؤسسة على استعمال عوامل العمالة (الحجم والكفاءة والوقت) وفقا للتقلبات والظروف البيئية لمساعدة الموظفين على التعامل مع متطلبات العمل والحياة الشخصية وتطويرها.

مما سبق يمكن القول بأن ممارسات مرونة الموارد البشرية هي عبارة عن نظام شامل ومتكامل من المهارات والمعارف والسلوكيات والاجراءات التي تستعملها المؤسسة من أجل التغلب على الظروف البيئية التي تواجهها في كافة الظروف والاحوال بحيث تتفاعل معها ولا تؤثر على بقائها ونشاطها.

1.4.2. أهمية المرونة في عمل المؤسسات

غدت المرونة والقدرات اللازمة للعمل المبدع تحتل أهمية خاصة في بيئة الأعمال التنافسية، اذ يمكن عن طريقها انجاز الشيء الصحيح في الوقت المناسب وبشكل جيد بدلا من انجاز الشيء الخاطئ بشكل جيد، او انجاز الشيء الصحيح في الوقت غير المناسب، وعليه فان المتطلبات تزداد وتتعاظم للموارد البشرية العاملة في جهاز الشرطة الفلسطيني للاستجابة لحاجات المجتمع في توفير الامن والأمان، وتتجلى أهمية المرونة الاستراتيجية كما أشار إليها (الياسري، وآخرون، 2013) في النقاط الآتية:

- المساهمة في زيادة امكانية المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية.
- توليد الامكانيات اللازمة لتمكين المؤسسة من البقاء خلال فترة الازمات.
- مساعدة المؤسسة على توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فاعل.
- خلق نطاق واسع من الخيارات قبل ظهور الحاجة إليها، وكذلك تطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة.
- مساعدة المؤسسة على التحول من استراتيجية الى اخرى، وبأقل الخسائر في الوقت والجهد والكلفة او الاداء، والالتزام بعيد الامد بالموارد وخطة العمل.
- تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات المجتمع من خلال عملية التطوير المستمر التي تقدمها المنظمة وبما يضمن تلبية الحاجات والرغبات بشكل أفضل.

كما وتكمن أهمية ممارسات مرونة الموارد البشرية من وجهة نظر (Bal.P.M.& Lango.A,) (2014) فيما يلي:

- دعم المؤسسات واقناعها بأهمية مشاركة الموظفين الجدد وتدريبهم على اتخاذ القرارات، بالاضافة الى إستعمالها للموظفين القدامى لتحسين أدائهم الوظيفي.

- دعم ومساندة المؤسسات على توفير المرونة لموظفيها أثناء تأدية مهامهم الوظيفية.
- تقدم الدعم اللازم للأفراد في المؤسسة على تحقيق التوازن بين مطالب العمل وبين الحياة الشخصية.

كما أن هنالك العديد من المداخل في ادبيات الادارة الاستراتيجية التي تناولت المرونة الاستراتيجية، اذ ركز بعضها على عمليات الانتاج التي تنفذها المؤسسة ويسمى هذا المدخل (مدخل الانتاج) الذي يركز على عمليات التصنيع التي تنفذها المؤسسة في سبيل تحويل مدخلاتها الى مخرجات بعد معالجتها وفي هذا الاطار تبرز اهمية المرونة في معالجة المدخلات وكيفية تحويلها الى مخرجات مستجيبة لتلقي القبول ويتعزز عليها الطلب، وهناك مدخل اخر يسمى (مدخل التغيير) الذي يعكس عمليات التغيير التي تحدث في هيكل المؤسسة ومستوياتها التنظيمية نتيجة التهديدات والفرص التي تفرضها البيئة المحيطة بالمؤسسة خاصة ان البيئة المعاصرة التي تعمل ضمنها المؤسسة هي بيئة عدم تاكد فمن الضروري ان تتمتع المؤسسة بالمرونة الاستراتيجية الكافية لمواكبة تلك التغييرات بالشكل الذي يساعدها على البقاء والاستمرار في العمل وتحقيق الأهداف التي تسعى اليها بكفاءة وفاعلية (حسين، 2016).

2.4.2. ابعاد ممارسات مرونة ادارة الموارد البشرية

إن المؤسسات التي تتسم بالمرونة العالية هي المؤسسات التي يمتلك موظفيها مجموعة كبيرة من المهارات والسلوكيات التي يمكن نقلها بسهولة وكفاءة من خلال التنسيق في عمليات ادخال المدخلات او الموارد من أجل التفاعل للوصول للمخرجات، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تمتلك المرونة التنسيقية وان تكون قادرة على عمليات الموائمة بين المعطيات المختلفة بما يحقق فائدة كبرى بحيث تستفيد المؤسسة من مرونة مواردها، ويمكن تصنيف ابعاد المرونة على النحو التالي:

1.2.4.2. المرونة الوظيفية

عرف (الصباغ، 2017) المرونة الوظيفية بأنها المساحة المسموح فيها للموظف أو المنظمة بتسهيل وتبسيط بعض المهام الوظيفية والمعاملات دون تجاوز الاجراءات والتعليمات او الاخلال بالمهام الوظيفية واللوائح التنظيمية.

تتمثل المرونة الوظيفية بتفويض السلطة والإدارة التشاركية والتدريب، وتعتبر من المكونات الرئيسية لمرونة الموارد البشرية والتي تؤثر على اداء المؤسسات، فمسؤولية العديد من الانشطة في المؤسسة تقع على عاتق المرونة الوظيفية لادارة الموارد البشرية من خلال ما تملكه من مهارات ومقدرات التي

تساهم بذلك، بالإضافة الى أنها تلعب دور أساسي باعتبارها قاعدة معرفية واسعة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، لان هذه القاعدة تخلق مقدرات عالية لتطوير وسائل أكثر فعالية لتحقيق المتطلبات والاهداف التي تسعى اليها المؤسسة، وتعمل هذه المرونة على تحقيق رفاهية العاملين وتحفزهم نحو أداء الاعمال بجودة عالية، الامر الذي يؤدي الى زيادة انتاجية العاملين وانخفاض معدل دوران العمل وتقليل عدد المدراء التنفيذيين والاداريين والتوجه نحو الاختصاص المركز في العمل (Martin et al., 2008).

والمرونة الوظيفية والتي تعني ايضاً (الاستجابة التنظيمية) تأخذ قيماً مختلفة في المؤسسة، حيث تتحرك المؤسسة نحو المستوى المطلوب والتغيرات التي قامت بها فعلاً من اجل التغيير، بحيث تأخذ في الحسبان التعقيدات والصعوبات التي تواجه المؤسسة عند التوجه للتغيير بسبب الترابط المتعدد بين المتغيرات التي تشكل الأنظمة الفرعية للمؤسسة والقدرة الاستيعابية واتساع مزيج المرونة وملائمة التصميم التنظيمي بما يتلائم مع الاستجابة للتعقيدات والتحديات الاخرى ان ظهرت (Sopelana, et al., 2010).

2.2.4.2 أشكال المرونة الوظيفية

للمرونة الوظيفية العديد من الاشكال كما أشار اليها (الصباغ، 2017) وهي كما يلي:

- المرونة العددية: تعني التكيف مع العمل في وقت قصير، كالوظائف المؤقتة والعقود قصيرة الأجل للوظائف.
- المرونة الزمنية: تشير إلى تحويل ساعات العمل بشكل غير متساوي لفترة من الوقت إلى العمل الإضافي لتحقيق متطلبات الإنتاج.
- المرونة المالية: وهي مرتبطة بجهود المنظمة للحد من تكاليف العمل من اجل حماية الربحية، ويتطلب ذلك الاستخدام الجزئي للمرونة اللزمانية جنباً إلى جنب مع الوفورات في التكاليف والمصروفات من خلال تعديل مستويات الأجور وفق الأداء الفردي او الجماعي.
- المرونة الوظيفية: يسمح فيها للموظفين ومن خلال مهاراتهم وكفاءتهم التنقل عبر الوظائف المتنوعة، وهي تعتمد بشكل رئيسي على التدريب.
- المرونة الموقعية: حيث أنها تعمل على تخفيض نفقات المنظمة، من خلال تقليل الاستعانة بالمصادر الخارجية لانجاز الاعمال.
- مرونة التنسيق: وهو القدر الذي يمكن فيه إعادة تكوين سلسلة موارد المنظمة وإعادة توزيع الموارد، حيث تعد قدرة الموارد البشرية على اكتساب المهارات المتنوعة من مؤشرات هذه المرونة.

3.2.4.2. أهمية المرونة الوظيفية

تظهر أهمية المرونة الوظيفية كما أشار إليها (الصباح، 2017) فيما يلي:

- سلاسة الاجراءات: حيث أن هذه المرونة تهدف الى التخلص من بعض الخطوات الروتينية الزائدة والتي لا يؤثر حذفها على القبول والاجراءات المطلوبة وجودة ودقة الخدمة المقدمة.
- تنفيذ المهام الوظيفية بأقل جهد: من خلال تطبيق المرونة يمكن للموظف المختص تقليل وقت الانجاز لكل مهمة مطلوبة وبالتالي توفير الوقت وزيادة مستوى الانتاجية.
- تقليل التكلفة التشغيلية: حيث أنه يوجد علاقة بين طول خطوات المهمة الوظيفية وبين التكلفة التشغيلية والمرونة تعمل على تقليل الخطوات ومن ثم تلغي الكثير من التكاليف التشغيلية.
- زرع الثقة بالموظف: حيث أن تمكين الموظف من بعض الصلاحيات يحقق المرونة والتي من شأنها تعزيز مكانته في المنظمة، ورفع مستوى ثقته بنفسه من حيث المعرفة والانجاز، وزيادة مستوى احساسه بأن لها أثر وبصمة واضحة بعمله.
- اكتساب الفرد القدرة على التطوير: حيث أن المرونة الوظيفية تدفع الفرد للاستجابة والتفاعل مع الكثير من الافكار المبتكرة والتي ينتج عنها بعض الافكار التطويرية والتي من شأنها تحقيق التميز المؤسسي.

كما يجب على المؤسسات فهم العلاقة بين مخرجات الاعمال والعاملين، فالعاملين هم أكثر الموجودات أهمية للميزة التنافسية، ومقدرات العاملين في كل المستويات فيها خصائص رئيسية، فالشخص قادر على انجاز الدور المعطى له، والمؤسسات يمكنها أن تحسن الإنتاجية بواسطة تحفيز العامل من أداء متوسط الى متفوق من خلال الحوافز المقدمة له، وتقليل الرقابة وتعظيم المرونة، وإن رأس المال البشري عبارة عن مجموعة من الافراد الذين يمتلكون معارف ومهارات وخبرات ذات قيمة للمؤسسة تسهم في زيادة وتعظيم مواردها، والمؤسسة تدعم ميزتها التنافسية من خلال دعم وتعزيز وسائل التنفيذ التي من اهمها الموارد البشرية والتي تعد احد الركائز الأساسية في تنفيذ الاستراتيجية، وبالتالي فإن مرونة راس المال البشري تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية، اذ تشير المرونة العددية الى قدرة المؤسسة لتعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات العمل، أما المرونة الوظيفية فتشير الى استعداد العاملين إلى أداء مهام مختلفة ردا على طلبات العمل المختلفة، ويعتبر إكساب المرونة للموارد البشرية بمثابة قيمة عالية المستوى (العطوي، 2012).

2.2.4.2. مرونة السلوك

وأشار (محمد، 2013) الى أن مرونة السلوك تشير إلى مدى امتلاك الموظفين لمعرفة وخبرة واسعة

من البرامج النصية السلوكية التي قد تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة، والسرعة التي يمكن للموظفين من تكييف سلوكهم لمطالب موقف العمل.

ويظهر العاملون المرونة السلوكية عندما يتخذون القرارات لتجنب الأخطاء أو إدخال مزيد من التغييرات في الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة اليومية، حيث تعبر مرونة السلوك عن مدى امتلاك العاملين لمخزون واسع من البرامج النصية السلوكية، وهي معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة، والسرعة التي يمكنهم من تكييف سلوكهم لمطالب موقف معين، وتتجلى مرونة السلوك عند قبول العاملين للتغييرات بسهولة وتنفيذها في بيئتهم وممارسات العمل حتى وان لم تكن متوقعة (محمد، 2013).

وتركز المرونة السلوكية على البيئة الخارجية وتهتم بتطوير الابداعات لدى الافراد وتعزز الادوار القيادية المختلفة التي تمكن الادارة من الاستجابة السريعة إلى المتغيرات وتحقق الاهداف وتساعد المرونة العالية في الادوار على زيادة قابلية وقدرة الادارة على التعامل مع المواقف ومواجهة الظواهر الادارية والتنظيمية (العنزي والعطوي، 2013).

وعليه يرى الباحث أن المهارة السلوكية مهمة ومطلوبة في تبين كيفية التعامل والتكيف مع المتغيرات التي تحصل سواء كانت على مستوى المؤسسة او البيئة الخارجية وبما يتلائم مع أهداف ورسالة المؤسسة من خلال المعرفة الواسعة والبرامج التي تكون قادرة على إحداث عملية التغيير.

3.2.4.2. مرونة المهارة

عرف (محمد، 2013) مرونة المهارة بأنها عبارة عن مهارة الموظف من خلال امتلاكه عدد من الخيارات والبدائل والتي من الممكن تطبيقها ونقلها بسرعة عبر موظفي المؤسسة والذين يمتلكون مهارات واسعة تمكنهم من اداء مختلف الاعمال الوظيفية بناءً على الطلب حيث تكون المؤسسة ذات كفاءة ومهارة عالية من خلال امتلاكها لموظفين مهرة واصحاب خبرات واسعة.

وفي نفس السياق أشار (Martin, 2008) الى أن مرونة المهارة هي مجموعة متنوعة من الاستعمالات البديلة الفعلية والمحتملة التي يمكن تطبيقها على مهارات العاملين والسرعة التي يمكن إعادة تكوينها من خلالها.

أبعاد مرونة المهارة كما أشار إليها (محمد، 2013) وهي كما يلي:

- التنوع: إذ يشير التنوع في المستوى الفردي إلى المدى الذي يمكن للعاملون امتلاك أو تعلم المهارات التي لها استعمالات بديلة أي توفر مهارات لدى الموظفين تمكن في بعض الاحيان من القيام بمهام متنوعة هذا بدوره يقلل من البطالة المقنعة في المؤسسة، أما التنوع على مستوى

المؤسسة فإنه يدل على مجموعة متنوعة من المهارات (سواء أكانت الفعلية أم المحتملة) التي تكون موجودة داخل المؤسسة يمكن الاستفادة منها.

- السرعة: فهي البعد الزمني الذي يدل على مدى السرعة التي يمكن للمنظمة تكوين هذه المهارات فيها مثلاً (تقلات الموظف، وتكوين الفرق، ونقل المعرفة وغيرها).
- الاتساق: فائدة لمجموعة متنوعة من المهارات في ظل ظروف الطلب المختلفة.

وبالتالي فإن هذه المرونة يمكن استخدامها في توليد أنماط أو أصناف متنوعة من التفكير والتنمية والقدرة على نقل هذه الأنماط والبعد عن الروتين بحيث تعمل على تغيير اتجاه التفكير والانتقال من عمليات التفكير العادي الى الاستجابة وردة الفعل وإدراك الامور بطريقة متفاوتة ومختلفة والتي تفسح المجال للتفكير البناء خارج الصندوق، كما وأنها المهارة التي يتم من خلالها انجاز الاشياء وفهمها بطرق متنوعة، حيث يتوقف الاداء الكفو للموظفين على ما يتميزون به من مهارات فنية يتم اكتسابها من خلال الممارسة للأعمال وصقلها من خلال التدريب وتنمية المهارات المختلفة.

ولكي تتجح المؤسسات عليها ان تستقطب أفراد موهوبين قادرين على العمل في كل المستويات ويتمتعون بمستوى مناسب من المهارات والقدرات المتنوعة ولديهم الكثير من الاطلاع والخبرات والقيم المؤسسية التي تزيد من قيمة وهيبة المؤسسة ولديهم اراء ومقترحات ووجهات نظر بناءة، وينبغي تطوير هذه المهارات والافكار بصورة مستمرة وتقويتها وتعزيزها كما يتعين على كل موظف أن يحفز جهوده ويوظف مهاراته من أجل التركيز في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، دون كلل او ملل وان يكون مبادر ومنتمي للمؤسسة التي يعمل بها ويحافظ عليه وعلى مقدراتها وارثها العلمي والمعرفي (العنزي والعطوي، 2013).

أما المرونة الإستراتيجية وفقا لعدد من المضامين فتسعى الى تطوير استراتيجيات تتناسب مع واقع البيئة التي تعمل فيها من حيث التكيف، والخفة، وقابلية التصحيح والتعديل، والمطاطية، والتحوط، والتنشيط، والليونة، وتحمل الصدمات، والتراجع المرن، والتفنن، فكون المرونة الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة لنجاح منظمات الأعمال لذلك من الطبيعي أن يكون التركيز عليها من قبل الإدارة كبير ودقيق ومستدام، كون تحسين المرونة الإستراتيجية للمؤسسة يمكن أن تتحقق من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي بعد التفكير، وبعد المهارة، وبعد الاستثمار، ويعكس بعد التفكير قدرة المؤسسة على إجراء التغييرات المطلوبة قبل غيرها من المؤسسات الأخرى، وأيضاً إن التفكير يتطلب القيام بالتحليل البيئي، ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للاستفادة من الفرص، وتعزيز القدرات الإستراتيجية للمؤسسة، فيما يتيح بعد المهارة إمكانية اشتقاق واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد على الابتكار والإبداع، وإذا كانت المؤسسات المتميزة في بعد التفكير تمتلك قدرة استكشاف المستقبل

نظريا فإن هذا البعد في لعب الأدوار يجسد قدرات عملية وتجريب للمنتجات والخدمات، وبالتالي تشكيل وتكوين وبناء المستقبل المرغوب، وأخيراً فإن بعد الاستثمار يمكن المؤسسة من الحصول على تغذية أمامية وعكسية مفيدة، تدعم خياراتها الإستراتيجية وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية معززة بأطر رقابية صحيحة تستند الى منهجية واضحة ومحدده وشفافه (الشريف، 2015).

5.2. الريادة

اختلف مفهوم الريادة في كثير من التعريفات من باحث لآخر تبعا والبعض تناوله من زاوية المنظور الاستراتيجي، وآخرون نظروا إليه من زاوية نظرية التعقيد، وهناك من تناوله من زاوية منظور السياسة الاقتصادية وغيره (صرصور، 2019).

وقد عرف (العامري والغالبي، 2007) الريادة بأنها مجموعة من الخصائص وأنواع السلوك المتعلقة باختيار الاعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل مخاطرها وتحتاج الى الابداع في إدارتها.

ويعرفها (Dess, et al., 2007) الريادة أيضاً بأنها استخدام ثمرة العملية الابداعية لمساعدة المؤسسات في بناء مصادر جديدة للميزة التنافسية وتجديد مقترحاتها، إذ أن عملية الابداع تساعد المؤسسات على معرفة الفرص وطرح المشاريع الجديدة الى الاسواق.

فقد عرف (جلاب، 2013) الريادة الاستراتيجية بأنها عبارة عن ربط الريادة بالإدارة الاستراتيجية، إذ أنها مجموعة من العمليات الديناميكية المستمرة، موجهة بجهود ريادية وإبداعية، من أجل حل المشكلات التي تواجه المؤسسات، من خلال وجهات نظر ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية.

كما وعرف (Hinkler et al., 2009) الريادة الاستراتيجية بأنها الكيفية التي تستطيع بموجبها المؤسسة تعزيز استجابتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة والانخراط في اتخاذ القرارات الابداعية.

كما أشار (Ireland, Huskisson, and Hitt, 2006) الى أن الريادة التنظيمية عملية يقوم بها الفرد داخل منظمة أعمال موجودة ومتابعة الفرص الريادية بتحول الافكار الابداعية الى ابتكارات جديدة دون اعتبار توفر الموارد في الوقت الحاضر.

كذلك عرف (Kemelgor, 2002) الريادة الاستراتيجية في المؤسسة بانها ظاهرة تبرز على مستوى المؤسسة التي تلتزم بشكل جدي بالابتكارات الجذرية والابتكارات التراكمية لتحقيق أهمية استراتيجية متعلقة بتنافسية المؤسسة.

وتواصل مؤسسات ومنظمات الأعمال باختلافها سعيها نحو استراتيجيات ريادة الأعمال التي تمكنها من تحقيق حالة الريادة في الأسواق وتحفظ لها الميزة التنافسية عن غيرها من المؤسسات، إذ بفعل التقدم التكنولوجي وتطور وسائل تقديم الخدمات والأداء، أصبحت عملية التنافس شديدة وحساسه وخطرة في بعض الأحيان على وجود واستمرارية المؤسسة، لذلك يمكن لمنظمات صغيرة بفعل التطور التكنولوجي إجراء تحسين وبشكل كبير لعملياتها الداخلية، وقد تتفوق على منظمات كبيرة، لذا يتركز الاتجاه الإداري الحديث لمنظمات الأعمال على الريادة الاستراتيجية لما لها من أهمية في إضافة قيمه مضافة في تسويق المنتجات للعملاء بهدف المحافظة عليهم (حسين، 2016).

ويرى الباحث أن مفهوم الريادة الاستراتيجية يتحدد بالقدرة على البحث عن نقاط القوة وتعزيزها وكشف نقاط الضعف لدى الأفراد والاعتراف بها ومعالجتها، والاستثمار بها مستقبلاً كون المورد البشري المؤهل والقادر على العمل يشكل اهم مخزون استراتيجي للمؤسسة وخصوصاً وقت الازمات والبحث عن التقدم والتطور وبالتالي هناك ضرورة الابقاء والمحافظة على المخزون البشري واستخدامه كقوة ايجابية مستقبلاً، بهدف التهيئة للتجديد والتميز والنمو والابتكار والابداع، وكذلك البحث عن الفرص والتهديدات، والعمل على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات، واكتشاف المخاطر والصعاب وحساب درجة تلك المخاطر وكيفية تحملها ورسم مسار للتعامل معها وفق رؤية إدارية جماعية، وتعزيز فرق العمل لتكوين قدرة فائقة على المواجهة والتحدي بأفضل الاساليب والطرق، الامر الذي يسهم مباشرة في رفع مستوى قدرات المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والاهتمام الاستراتيجي بكل عناصر الانتاج الرئيسية، واكتشاف الاسواق الجديدة والمخاطرة المحسوبة للفرص التسويقية والترويجية والتوزيعية، مع الاهتمام بوجود قيادة متفتحة ومتعلمة ذات تفكير وتخطيط استراتيجي فعال.

1.5.2. أهمية الريادة الاستراتيجية

أشار (الشمري، 2015) الى أن للريادة الاستراتيجية أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات والاقتصاد الكلي، ويمكن الإشارة إلى أهميتها من خلال النقاط التالية:

- تعد الريادة سمة استراتيجية هامة للمؤسسات تمكنها من التطور والتميز، وجني الأرباح.
- الريادة الاستراتيجية تساعد على استقرار المؤسسات والاقتصاد ككل وعلى المجتمع.
- دفع المؤسسات نحو التوجه لتحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم، والوصول بالمؤسسات الى التميز.
- تعد عنصراً حيوياً للمؤسسات الناجحة إذ تعزز من قيمة الابتكار في بيئة العمل.
- تحقيق عملية التنمية الذي يفتح آفاقاً جديدة ويكشف عن مهمات متنوعة.
- يتجلى الفعل الريادي بالقدرة على احتضان المستجدات البيئية والاهتمام بالسلوكيات.

- بلورة تصورات جديدة لدى القيادات الإدارية لاقرار توجهات ريادية.

ويتمثل عمل الريادة في اتجاهين؛ الأول داخلي يتمثل في تحقيق النمو والاستقرار والتوازن والاهتمام بتحقيق مؤشرات مالية ترضي أصحاب المصالح، والاهتمام بالعاملين وأدائهم وفي نفس الوقت رضاهم الوظيفي أي متابعة كافة ظروفهم وشؤونهم الوظيفية والصحية والنفسية، أما الاتجاه الخارجي فيتمثل بتحقيق رضا العملاء والمجتمع والمؤسسات، والبيئة الخارجية بشكل عام، وذلك من خلال التأقلم والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية والذي بدوره يعبر ان افضل مواصفات الجودة في تقديم الخدمات، بالإضافة إلى أنها تعطي مزايا للاقتصاد الكلي والمجتمع من خلال التميز في الأفكار المطبقة وحل مشكلات اجتماعية واقتصادية على مستوى الدولة ككل مثل تخفيض البطالة، والتشغيل، وتنمية الاقتصاد من خلال تنمية الصادرات، هذا بالإضافة إلى اهتمامها بالمبدعين الذي يجعل المجتمع الشبابي يتسابق نحو تقديم الأفكار الإبداعية (شبوات والمصري، 2019).

2.5.2. فوائد الريادة الإستراتيجية

أشار (صرصور، 2019) بأن هنالك العديد من الفوائد للريادة الإستراتيجية يمكن تحقيقها للمؤسسات ومنها:

- ابتكار الاساليب والوسائل التي تعمل على اكتشاف حاجات ورغبات المستفيدين والعمل على إشباعها، لتحقيق الميزة التنافسية.
- ارتفاع مستوى تحقق عوائد استثمارية عالية للمؤسسات من خلال الخدمات الجديدة المتميزة.
- إضافة قيمة معرفية جديدة لقسم التخطيط والتطوير في المؤسسات تعزز من فاعلية الخطط بكافة انواعها ومستوياتها.
- توفير بيئة جاذبه تهيئ المرشحين المحتملين من المؤسسات الأخرى لتحالفات الأعمال الإستراتيجية.
- العمل على تطوير علاقات الاعمال الجديدة مع مؤسسات أخرى في بيئة العمل سواء كانت محلية أو دولية.
- اتباع اساليب ووسائل من شأنها تقليل درجة المخاطر بفضل وجود التطورات التكنولوجية الجديدة.

3.5.2. خصائص المؤسسات الريادية

أشار (الغالي وآخرون، 2016) الى أهم خصائص المؤسسات الريادية وهي كما يلي:

- التزام الإدارة العليا للمؤسسة بترويج الأفكار الريادية الخلاقه ودفع الآخرين نحو تبنيها.
- ايجاد حيز من المرونة في الهيكل التنظيمي لمنح الصلاحيات والتوجه نحو اللامركزية في تنفيذ الاعمال.
- توفير المختصين وتمتع الفريق المكلف بتنفيذ الأفكار الرائدة بحرية واستقلالية في التفكير، والمغامرة، بعيداً عن اية اعتبارات اخرى.
- تطوير نظام رقابي ملائم وذلك لتوفير معلومات تمكن المديرين من التخطيط والتنبؤ وتحقيق الوفر في النفقات.

ويرى (شبات والمصري، 2019) أن قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة في التمويل والاستثمار كوظيفة مالية يعبر عن صفات وخصائص المؤسسة المبدعة مالياً وقيادياً، وكذلك قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة في الترويج والتوزيع وجودة المنتج والأسعار وحاجة جمهور المستفيدين له، وقدرة المؤسسة على إيجاد طرق جديدة ومتنوعة للإنتاج سواء في الجودة أو الشكل أو الحجم أو طرق توزيع الآلات أو المنتجات الذي يدل على صفات وخصائص المؤسسة المبدعة إنتاجياً، وكذلك يمكن الاهتمام بكل وظائف المؤسسة لأن في مجموعها يمكن الوصول للمنظمة المبدعة بوجه عام، وهو ما تصبو له كافة المؤسسات.

4.5.2. أبعاد الريادة

لقد أشار (السويطي، 2019) للأبعاد الرئيسية للريادة والتي تتمثل في ما يلي:

- البعد الإبداعي: والذي بدوره يساعد في اكتشاف طرق جديدة مستحدثة للتفكير في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات لم يسبق اتباعها من قبل بأساليب وطرق جديدة، حيث يعرف بأنه فكرة جديدة تم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المؤسسات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء، إلى إحداث تطوير جوهري وهائل في العملية برمتها، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، المنتجات والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والهيكل التنظيمية والأنظمة الإدارية، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين، أي التوجه الشامل نحو التغيير.
- البعد الاستباقي: ويشير إلىسبق والسرعة في اقتناص الفرص، والمبادأة في اغتنامها من خلال توقع متطلبات السوق والوفاء بها قبل أن تضع ويغتتمها المنافسون الآخرون بمعنا عام رفع معدل الاستجابات لحاجات وتوقعات الجمهور.
- بعد الميل للمخاطرة: ويتمثل في اتخاذ القرار في حالة من عدم التأكد واليقين، وهي حالة ضرورية في بعض الاحيان، مثلقيام الريادي بالمجازفة في طرح منتجات جديدة في الأسواق، آخذاً بعين

الاعتبار ما يوجد فيها من مخاطر الغموض وعدم التأكد، إلا أن سلامه المنهجية والاجراءات تقلل وبشكل كبير من المخاطر.

- بعد المنافسة الهجومية: ميل منظمات الأعمال إلى اتخاذ موقف عدائي تجاه منافسيها، واستخدام مستوى عالٍ من الحدة التنافسية في محاولات جادة للتغلب عليهم، باتباع كافة الطرق والوسائل.
- بعد الاستقلالية: ويقصد بالاستقلالية تحرر الموظف من القيود بكافة اشكالها وخاصة التي ترتبط بالعمل الإبداعي، إذ لا يتوقع من الموظف الواقع تحت أي ضغوط مادية أو نفسية أو إدارية أن تتوفر لديه الطاقة الإبداعية، وكلما رفعت القيود التنظيمية والمؤثرات السلبية عن العاملين، كلما زاد التوجه الإبداعي ووضع الأفكار الإبداعية موضع التنفيذ على شكل ابتكارات تكسب المؤسسة مزايا تنافسية، ويستمر احتفاظ العاملين بالتفرد والإبداع الفكري والعقلية المتفتحة التي يمكن لتميتها، يمكن تدعيمها بالتعلم، وصقلها بالتحفيز والتشجيع وتهيئة الظروف الإيجابية لتميتها.

5.5.2. ابعاد الريادة الاستراتيجية

1.5.5.2 القيادة الريادية

قام (Kuratko, 2007) بتعريف القيادة الريادية بأنها قابلية الريادي على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير استراتيجياً والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي تخلق المستقبل المشرف للمؤسسة.

كما وأشار (الشمري، 2015) بأن القيادة الريادية تعتمد على أسلوب وجذب وتنسيق الموارد وتوجيهها للاستخدامات الافضل والمناسبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتخدم ذوي المصالح وتحقيق الربحية المثلى.

تواجه منظمات الأعمال بيئة متغيرة وتنافس متسارع، والذي يتطلب نوعاً جديداً من القيادة الريادية تختلف عن الأشكال القديمة للقيادة فالقائد يسهم في مساعدة تابعيه لاكتشاف مواهبهم والاستفادة من خبراتهم ومعارفهم، فالريادة تعتمد على نوع من القيادة يتسم بالشجاعة والإيمان بالفكرة والقدرة على العمل الشاق في جميع الظروف والأحوال، وعادة ما يتحد الرياديون أنفسهم ويشعرون بالرضا من جراء التغلب على العقبات وتحقيق النجاح، كون القيادة ظاهرة تلمس أثارها مختلف نواحي حياتنا، وهي من العناصر المهمة لأي مؤسسة، وقد جاء المفهوم الحديث للقيادة على فكرة العلاقات العامة الإنسانية التي تربط القائد بأعضاء المؤسسة ليس بوصفهم كأتباع بل شركاء في تحمل المسؤولية وتقسيم

الصلاحيات والحصول على التفويض المناسب لتحقيق الأهداف المرتبطة بالمؤسسة (جمال و طاهر، 2017).

إن المهمة الرئيسية للقيادة الريادية تتمثل في قيادة العملية الإبداعية بطرق متطورة، وتوفير القادة وتمكين الموارد البشرية من تحمل المخاطرة، وبناء كل ما هو جديد وإبداعي في كل قسم بدلاً من اتخاذ طبيعة العمل الشامل الذي يتطلب ثقافة الدفاع المستمر عن السلبيات في الأداء، ومن خصائص القيادة الريادية بأنها تتمثل في تحمل المخاطر المتعلقة بالأداء، وتفضيل التغيير والإبداع لكسب المزايا التنافسية، وإن القيادة الريادية مندفعة للمنافسة بشدة مع المؤسسات الأخرى، ويحدد هذه الخصائص بالقدرة على فهم وتحليل البيئة، الرؤية المستقبلية، والمرونة، وتوفير خيارات الإدارة وتشجيع فرق العمل وتشجيع المناقشة المفتوحة، والقدرة على تأسيس التحالفات الإستراتيجي (صرصور، 2019).

وتتحدد أهمية ممارسة القيادة الريادية باعتبارها أحد عناصر نجاح المشاريع أو الأعمال الريادية من خلال المكونات الحيوية في عملية التطوير والتنمية الاقتصادية إذ يستطيع المجتمع من خلالها تحويل المعلومات التقنية إلى سلع وخدمات، وتشكل القيادة الريادية أداة مهمة للقيام بعمليات التغيير في المجتمعات بشكل عام من خلال عمليات الإبداع في السلع والخدمات المقدمة وتمثل القيادة الريادية وسيلة فعالة في تطوير الأعمال وتعزيز الربحية وزيادة العائدات، كما ان القيادة الريادية تؤدي الى نمو سوق العمل (جمال و طاهر، 2017).

فالريادة بحاجة لنوع من القادة يتصفون بالشجاعة والايمان العميق والواعي بأهداف المؤسسة والقدرة على التحمل وممارسة الاعمال الشاقة ولديهم درجة عالية من الاحساس بالرضا عن انفسهم لتغلب على العقبات وتحقيق النجاح، حيث أن القادة الرياديين يتصفون بخصائص تؤثر في صياغة وتوجيه الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، كذلك تعمل القيادة الريادية على بناء مركز قوي للمؤسسات في اسواقها المحلية والدولية من خلال ما تمتعهم بسمات شخصية تتمثل بالرؤية بعيدة المدى والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات وتبني المخاطرة ومواجهة التحديات والاستعداد لها (Dess et al., 2007).

2.5.5.2. الثقافة الريادية

أشار (Ireland et al., 2003) الى أن الثقافة الريادية تعني تحمل المخاطرة والعمل في بيئة غير مؤكدة والبحث عن الفرص والتغيير والتنافس في ظل التعقيد والتوجه البيئي، حيث تعمل على تعزيز السلوك الريادي في المؤسسات وتركز الثقافة الريادية على الفرص والتحديات، بالإضافة الى اعتمادها على تقييم نقاط القوة والضعف والتهديدات والمخاطر والتي تمثل ادوات الادارة الاستراتيجية وعناصرها الاساسية والذي يناقش بيئتها الداخلية والخارجية.

وعرفها (الحكيم ومحمد علي، 2017) بأنها توقع الافكار الجديدة والابتكارية وتشجيع المخاطرة والتساهل مع الفشل وتعزيز التعلم والاولوية للمنتجات والعمليات وإدارة الابداع والايامن بأن التغييرات المستمرة هي الناقل للفرص أي اعطاء هامش للخطأ والتحلل الى حد ما من القيود التي تعيق العمل المبدع.

وأشار (عبد الحسين، 2015) الى أن الثقافة الريادية تتميز بتسهيل جهود المؤسسة لإدارة الموارد استراتيجياً، حيث تتضمن الأفكار الجديدة، وتشجيع المخاطرة وتحمل الفشل، وتبني الابداعات بالمنتوجات العملية والإدارة والتغيير المستمر كناقل للفرص، من خلال الأهمية المترتبة للسلوكيات الساعية وراء الفرصة والتميز، حيث تتبنى الثقافة الريادية وتدعم البحث المستمر عن الفرص الريادية الممكن استثمارها مع الميزة التنافسية المستدامة، ومن المهم وجود الثقافة الريادية في المؤسسة لأنه يعد شيئاً أساسياً ضمن المحافظة على الميزة التنافسية الذي يساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية و المؤسسات الريادية تستخدم التعلم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد محدودة.

حيث ان المؤسسات بكافة انواعها تعمل للبقاء والنمو، كما انها تحاول الوصول الي موقع الريادة في سوقها بشكل دائم، وقد تتحول هذه الرغبة الي حاجة ملحة تعمل المؤسسة لتحقيقها بالتركيز علي جميع عناصرها، وبقيادة كل أفرادها نحو تحقيق هذا الهدف، ونظراً لتميز البيئة المؤسسية في عصر التطور التكنولوجي بشدة المنافسة، وتسارع وتيرة التغيير، وتعدد العوامل المؤثرة، وعولمة الاسواق وما يرافقها من زيادة في المنافسة كما ونوعاً، بالإضافة الي التمايز في سلوكيات الزبائن ومتطلباتهم، وتعمل على إشباع مختلف أجزاء السوق، ويظهر حجم التطورات التكنولوجية وأثرها على أداء المؤسسات، مما يفرض على مؤسسة مدفوعة بهذا الهدف، الي التيقظ التام والحماية الدائمة لبيئتها ومختلف العناصر الفاعلة فيها للتكيف معها وتصعيد مختلف الفرص لاغتنامها والمخاطر لتجنبها، وعلي ضوء الدراية التامة بكل معطيات البيئة تقوم المؤسسة برسم إستراتيجيتها، وتوضيح الرؤية الخاصة بمحظة نشاطها، وإختيار مجالات النشاط التي تمكن المؤسسة من التمايز والتفوق عن غيرها من المؤسسات وبلوغ موقع الريادة، ذلك كله يتطلب بذل مزيداً من الجهود وتعزي الثقافة داخل المؤسسة حيث ان ذلك يسهل عملية التركيز على القضايا الجوهرية (بخيت، 2019).

كما وتعتبر الثقافة الريادية من العوامل الهامة التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو مبادرات ريادة الأعمال، حيث أن الثقافة التي تشجع وتقود السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والإنجاز وغيرها تساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغييرات وإبتكارات جذرية في المجتمع، وبالمقابل فإن الثقافات التي تدعم مفاهيم الطاعة والإهتمام والرقابة والسيطرة على الأحداث المستقبلية تجد صعوبة

في نشر سلوكيات التحمل والمخاطرة والإبداع أو بمعنى آخر سلوكيات ريادة لانها استكانت واعتمد بشكل كبير على اجراءات واضحة وخطوات محسوبة بحيث يتم الغاء المبادرة والبحث، وبوضوح أكثر تتطلب الثقافة الريادية تشجيع ممارسة ريادة الأعمال وتحفز المجتمع عبر تعلم مبادئ ريادة الأعمال، وحكومة تدعم العلوم النظرية والتطبيقية وتدعم ريادة الأعمال من خلال سياساتها المتحفيز (بخيت، 2019).

يرتبط مفهوم الثقافة الريادية بالاتجاه الاجتماعي الايجابي نحو المغامرة الشخصية، حيث يساعد ويدعم النشاط الريادي، وتعد الثقافة الريادية من العوامل المهمة التي تحدد توجهات الافراد نحو مبادرات ريادة الاعمال، حيث أنها الثقافة تشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والانجاز وغيرها تساعد في الترويج لامكانية حدوث تغيرات جذرية في المجتمع، وبالتالي فإن الثقافات التي تدعم الامتثال والطاعة والرقابة والتحكم والاهتمام بالمستقبل لا يتوقع أن تنتشر منها سلوكيات التحمل والمخاطرة والابداع والتي تمثل سلوكيات الريادة، وتطلب الثقافة الريادية تشجيع ممارسة ريادة الاعمال وتحفيز المجتمع عبر تعلم مبادئ ريادة الاعمال، وحكومة تدعم العلوم النظرية والتطبيقية وتدعم ريادة الاعمال من خلال سياساتها وقوانينها (الشميمري والمبيريك، 2010).

كما تساعد الثقافة الريادية المؤسسات على التغيير والتجديد والتنوع في عملها، حيث أنها تهدف الى ايجاد التوافق والانسجام بين اعضاء المؤسسة لتشخيص واقتناص الفرص الريادية لتعزيز قدرات المؤسسة وايجاد مشاريع جديدة ذات فاعلية وتدعم التطوير والابداع، لذلك يجب على المؤسسات تنمية ثقافة ريادية تهيب للخروج عن الانماط التقليدية التي من خلالها تفكر المؤسسة والعمل على تطويرها واستقطاب التقنيات الجديدة للاستفادة منها في ممارسة أنشطتها وعملياتها المختلفة وتقديم المنتجات المميزة والفريدة للمواطنين، وضرورة التمتع بدرجة عالية من المرونة والتكيف للتغيرات في البيئة المحيطة، والاستعداد لتحمل بعض حالات الفشل (Dees at al, 2007).

3.5.5.2. الميزة التنافسية

عرف (عبد الغفور، 2015) الميزة التنافسية بأنها مقدرة المنشأة في التفوق على منافسيها بما يؤدي إلى إشباع رغبات عاملها وعملائها ويحقق لها المنفعة والتميز والتقدم على مدى طويل الاجل.

وعرف (السكرانة، 2008) الميزة التنافسية بأنها المصدر الذي يعزز وضع المنشأة في السوق بما يحقق لها الارباح الاقتصادية، من خلال امتيازها عن منافسيها في مجالات المنتج والسعر والتكلفة والتركيز على الانتاج.

كما وأشار (Eptimehin, 2011) الى أن الميزة التنافسية تشير الى قدرة المؤسسة على الاداء بطريقة أو بعدة طرق لا يستطيع المنافسون تأديتها ومقابلتها؛ الامر الذي يتم إدراكه في الاستراتيجية التسويقية.

تعتبر الميزة التنافسية ذات مكانة مهمة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسات وعنصر اساسي في نجاح وتطور المؤسسة وزيادة تعاملاتها، وقيمة الميزة التنافسية تعود لعدم قدرة المنافسين على التقليد، إذ أن قدرة المؤسسة على المحافظة على أدائها وخدماتها المتميزة وبقائها في الطليعة، كله مرتبط بمدى إبداعها وابتكارها لأفكار جديدة تستطيع من خلالها أن تبقى نفسها بعيدة عن منافسيها والتفوق والتقدم عليهم، كما وتعتبر المحرك المحفز للمؤسسات لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها التي تدفعها للبحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة، وللميزة التنافسية أهمية كبيرة في المحافظة على التفوق والتقدم بالنسبة للمنظمة عن غيرها من المؤسسات، باعتبارها المحرك للتنمية والتطوير المؤسسة من خلال ما تمتلكه من موارد بشرية (حسون وآخرون، 2012).

1.3.5.5.2. خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية كما أشار إليها (محسن وآخرون، 2009) ما يلي:

- التجديد والتنوع وفق معطيات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية.
- الاستمرارية والاستدامة بحيث تحقق للمؤسسة السبق على المدى الطويل والمدى القصير.
- اتسامها بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- ان تتصف بالمرونة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير والبعيد

2.3.5.5.2. مصادر الميزة التنافسية

تتخصر مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات حسب ما أشار (العامري، 2012) فيما يلي:

- المصادر الداخلية: وهي التي تتبع من داخل المؤسسة ومن خلال قدراتها الاستراتيجية ومواردها وتمثل مصدر قوة لها، ومنها (الامكانات المادية والبشرية) والقدرات المميزة وطرق وأساليب العمل وتحليل سلسلة القيمة للأنشطة التي تؤديها بكفاءة وفاعلية عالية.

- المصادر الخارجية: فتمثل بالبيئة الخارجية وما يوجد فيها من فرص تمثل مصدراً للتفوق التنافسي، حيث تتضمن (التكنولوجيا وبراءة الاختراع والمنافسة والتحالفات والتشريعات) أي البيئة خارج نطاق عمل المؤسسة ولكنها تتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر.

4.5.5.2. الإبداع

عرف (السكرانة، 2011) بأن الإبداع بأنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأداء الأفضل.

وعرف (Morris, 2002) الإبداع بأنه البحث عن الحلول الخلاقة للمشاكل والاحتياجات غير الاعتيادية وتشمل هذه الحلول التكنولوجية والعمليات التي تظهر بوصفها خدمات جديدة.

في كثير من الأحيان يمكن أن تتطور عمليات الإبداعات لتكون منظمات الأعمال الجديدة أكثر إبداعاً وأكثر تميزاً وغير مألوفة، في حين أن المؤسسات الراسخة تكون فعالة في إضافة ميزات جديدة، وتحسين خدماتها الحالية للحفاظ على ميزتها التنافسية في السوق.

وأشار (الكرعاوي، 2015) إلى أن هناك ثلاثة أنواع من الأنشطة التي تمارسها المؤسسات الريادية لتحقيق الإبداع، وهي على النحو التالي:

- الابتكار: وهو نشاط الابتكار وتطوير الخدمات والعمليات التي تقدمها المؤسسات.
- الإبداع: وهو إيجاد منهج جديد من عملية الابتكار والإبداع، فالابتكار يجلب الأشياء الجديدة للوجود، بينما الإبداع يجلب الأشياء الجديدة لاستعمال.
- التقليد: وهي عملية تبني الإبداعية التي يستخدمها الأفراد في عملهم.

ينظر إلى الإبداع على أنه سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس لأشخاص متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن اللاوعي ضمن وسائل عديدة ومتنوعة، ليوجد اشخاص باستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة اتفق على أنها مستعصية عند اصحاب الرؤى المحدوده غير المبدعه، لذا يعتبر الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب الكامنة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة، وهناك بعض الافراد تظهر قابليتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى أنفسهم أكثر

والعناية بقابليتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلائم والصفات التي يحملونها ومن جملتها (نصير، 2012):

- الطلاقة: وتعني القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية الخلاقة.
- الحساسية: وتعني التبصر بإشكاليات مواقف معينه والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها في فترة زمنية محدودة.
- البصيرة: وتعني امتلاك النظرة الثاقبة المتزنة المعتمده على التحليل والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وتوفير البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة.
- المرونة: وتعني قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.
- الأصالة: وتعني تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي يعمل لأجلها، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود.

1.4.5.5.2 مقومات الإبداع

حتى يحقق الإبداع في المؤسسة ويعمل على تطوير العمل الإداري والتنظيمي والحصول على نتائج إيجابية، فمن الضروري توفر مجموعة من المقومات الإدارية والتنموية وفق افضل الاسس والممارسات ومن أهمها كما أشار إليها (بوسعدة، 2018) بما يلي:

- البناء التنظيمي: يرى الكثيرون أن هناك علاقة بين الإبداع وحرية الفرد في اختيار الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجته المشكلات التي سوف تواجهه في أداء عمله، وفي هذا المجال يعتبر البناء التنظيمي السليم احد اهم الاركان الاساسية، ولها تأثير إيجابي على مجال الأداء الإبداعي، فإذا شعر الفرد بعدم وجود تأثير سلبي للبناء التنظيمي أتاح له ذلك التفكير في المشكلة بصورة متأنية والعمل على تحديدها بشكل دقيق، وطرح العديد من الأفكار والبدائل وابتكار الحلول الخلاقه التي يمكن استغلالها في معالجتها.
- الإجراءات ونظم العمل: يعتبر تبسيط الإجراءات التنظيمية من اهم العوامل التي تساعد في تنمية الروح الإبداعية لدى الموظفين في المؤسسة، كون تلك الإجراءات والقوانين تعتبر مجرد وسائل، وليست غايات في حد ذاتها، ولكن في العديد من المؤسسات تعتبر معايير لتقييم الموظفين ومدى التزامهم بالقواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل، كما أن عدم التشديد في ذلك يتيح الفرصة للأفراد لتطوير هذه الأنظمة والقواعد بما يخدم حسن أدائهم لأعمالهم والإبداع فيها بعيد ان التقييد بالروتين والبيروقراطيه التي تعيق الابداع والتطور في احيان كثيره.

- الاتصالات: يعزز وضوح قنوات الاتصال وطرق انسياب المعلومات بين المستويات الادارية الأعمال الإبداعية ، إذ يتطلب ذلك وجود قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة حيث أن العديد من المبادرات تفشل نتيجة ضعف الاتصال وقلة الوقت، فالاتصال المبكر يهيئ الجميع للتغيير ويمهد الطريق امام الاستعداد والتفكير المبدع والخلق، والاتصال يجب أن يكون وسيلة لتبادل الأفكار والمقترحات والمشاركة في القرار مما يشجع على العملية الإبداعية على كافة المستويات الادارية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- نمط القيادة: الابداع المنظم والممنهج يبدأ من الأعلى وصولاً نحو الأسفل، والقيادة هي جوهر العملية الإدارية وتتبع أهمية مكانتها من كونها تقوم بدور أساسي يطبق في جميع محاور العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر كفاءة وفعالية، ومن أجل تطوير العملية الإدارية وجعلها عمل إبداعي يساعد المؤسسة في تحقيق الأهداف المرسومة لا بد من تطوير القيادة وتحديد دورها ورسالتها بشكل واضح يسهل انتقالها للمستويات الاقل تباعاً.
- الحوافز: يعتبر تقديم الحوافز ضمن معايير واضحة ومفهومة ركناً أساسياً في المؤسسات المبدعة وركيزة لوجود الإبداع وتنميته فيها، حيث لا ينبغي فقط وضع الحوافز، بل يجب ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير عادلة ومحددة، مع مراعاة أن الحوافز يمكن أن تكون لها جوانب سلبية إذا استخدمت بطرق مختلفة فيها وخاصة إذا كانت بعيدة عن العدالة والموضوعية، فالحوافز المادية تحرك جهود الأفراد الإبداعية نحو أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها متمثلة في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية بشكل يزيد من سرعة انجاز الاهداف ويقلل من الوقت والجهد والتكلف مع مراعاة ان يتضمن ذلك الجودة في تقديم الخدمات للفئات المستهدفة.
- التدريب: أيضاً في اطار بروز العولمة وما افرزته من معارف وامكانيات اصبح للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الموارد البشرية العاملة وتأهيلها وفق افضل المعايير والانظمة، فالمؤسسة التي ترغب أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الموارد البشرية الماهرة والمدربة والقادرة على استخدام التقنيات الحديثه وتسخيرها لتحقيق اهداف المؤسسة، وهذا لا يمكن أن يتحقق لها إلا من خلال عمليات التدريب الملائم الذي يزود المستخدمين بالمهارات والخبرات الكافية لحل المشكلات التي تعترضهم في أعمالهم، والتصرف بطريقة إبداعية.

2.4.5.5.2 معوقات التحول نحو المؤسسة الريادية

تتدرج معوقات التحول نحو المؤسسة الريادية كما أشار إليها (Kemelgor, 2002) ضمن المجالات التالية:

- مجال النظم الإدارية: وهي عبارة عن تلك النظم التي توفر الاستقرار والنظام والتنسيق، في بعض الحالات يمكن ظهور مشكلات أخلاقية وتسبب أضرار لها من شأنها أن تزيد من تعقيد البيئة الداخلية للمنظمة، وقد تؤدي إلى نتيجة غير ايجابية بسبب تركيزها على الأعداد والكم على حساب الجوانب الأخلاقية والاجتماعية والانسانية في المؤسسة.
- مجال اعداد الهياكل التنظيمية: والتي من خلالها يتم تحديد المسؤوليات عن الأنشطة الريادية، فعدم تفويض السلطة بالشكل الكافي للمدراء، وعدم وجود تسلسل واضح للهياكل التنظيمية بمرجعيات محددة وقنوات اتصال واضحة، مما يشكل عائقا يقود إلى تقييد الصلاحيات وضعف المسؤولية وعدم وضوح من يتحمل نتيجة الاخطاء والافتقار الى استخدام أساليب جديدة في معالجة العقبات وتحد من قدرة المؤسسة على تبني الريادة والاستعداد للاستجابة الاستباقية.
- مجال السياسات والإجراءات: من الممكن اتخاذ سياسات بشكل خاطئ وغير مدروس من قبل الإدارة العليا للمؤسسة والذي بدوره يقوم بإحباط المرؤوسين المبدعين مما يجعلهم ينحرفون عن الهيكل التنظيمي الرسمي ويتجهون بشكل خفي الى التنظيمي غير الرسمي؛ نتيجة الشعور بالإحباط والتناقض والمزاجية والازدواجية في هذه السياسات والإجراءات.
- غياب التوجه الاستراتيجي: ان غياب الرؤية الواضحة للإدارة العليا وضعف الالتزام وعدم وجود منهجيات واضحة واطر ملزمة، وايضاً غياب القدوة الريادية في الإدارة العليا، ما يصاحب ذلك من عدم القدرة على التوجيه والاشراف وعدم تقبل المرؤوسين ، ففي هذه الحالة تكون الأنشطة الريادية قيد الصدفة وغير مخططة، ولا تسعى الإدارة على نحو فاعل لتحقيق جدي لتذليل القيود التقليدية وكسرها لاستفادة من الفرص المتاحة، فان ذلك يشكل عائقا امام الريادة الإستراتيجي ايضاً.

6.2. الشرطة الفلسطينية

يعتبر فرض الأمن والنظام العام مرتكزاً أساسياً من مرتكزات تشييد الحضارة، فلا استقرار بلا أمن ولا حضارة بلا أمن، والأمن لا يتحقق إلا في الحالة التي يكون فيها العقل الفردي والحس الجماعي خالين من أي شعور بالتهديد للسلامة والاستقرار، فالإنسان يستشعر منذ ولادته حاجته إلى الاستقرار بصورة غريزية ولا يهدأ باله إلا إذا شعر بالأمان والاطمئنان، من هنا جاءت أهمية وجود أجهزة أمنية وشرطية مختلفة الأقسام والمهام (جعفر، 2007).

ويقع على عاتق جهاز الشرطة مهام ضرورية في توفير الامن للمواطنين وحفظ أملاكهم وأرواحهم والشرطة بوجه عام هي أداة الدولة في صون الأمن وإقرار النظام وتنفيذ القوانين التي تسنها الدولة لصالح مواطنيها وتعتبر أيضاً أنها المرآة التي تعبر عن حضارة ورفعت الدولة.

فالمواطن يتعامل ويتواصل مع جهاز الشرطة بشكل مباشر دون باقي أجهزة الامن في أي دولة، حيث يقوم جهاز الشرطة من ضمن اعماله الكثيرة بتنظيم حركة السير وتسيير الدوريات وتلقي الشكاوي والتبليغات والتعامل مع الجرائم وهذا ما يجعل منه البوابة الرئيسية التي يتعامل معها المواطن بشكل مباشر (الانصاري، 1990).

فالشرطة وجدت مع أول تجمعات بشرية من أجل تنفيذ القرارات التي تصدر من حكام تلك التجمعات فتطور عملها إلى أن وصلت الحد أو الشكل الذي تعيشه الآن بحيث أصبح لها دوراً كبيراً وشملت كافة نواحي الحياة، سواء على مستوى الصلاحية الإدارية المتمثلة في حفظ الأمن أو على مستوى سلطة الضبط القضائي المتمثلة في إنفاذ القانون وكشف الجريمة.

1.6.2. مهام ووظائف الشرطة الرئيسية

أدى التقدم العلمي والتقني والتطورات الاجتماعية في مختلف المجالات إلى تعدد مهام أجهزة الشرطة والتي من أهمها: وظائف وقائية كالوقاية من وقوع الجرائم بسبب الاعمال الوقائية للشرطة كتسيير الدوريات، ووظائف إنمائية كأن تقوم الشرطة بمشاريع تنموية مع مؤسسات المجتمع المدني فيما يتعلق بالأمن وتحقيق أهداف الشرطة، ووظائف علاجية كمتابعة المجرمين، وبذلك فإنه يمكن تصنيف وظائف الشرطة التقليدية إلى:

- **وظيفة الضبط الإداري:** يقصد بها مجموعة الأنشطة التي تمارسها الشرطة كسلطة إدارية بحماية الأمن العام والنظام العام والآداب العام وما تقتضيه ذلك من مراقبة نشاط المواطنين وتوجيههم إلى الطريق الذي يكفل تحقيق هذه الأغراض ويشمل ذلك جميع الأعمال الوقائية التي تهدف إلى منع وقوع الجريمة وما تتخذه وزارة الداخلية من تدابير وإجراءات تقلل فرص ارتكابها بما يطور من أوامر ونواهي تحدي إطلاق حريات المواطنين بطريق مضر بالأمن العام والسكينة العامة والصحة العامة والآداب العامة. ويعتبر الضبط الإداري بما يقوم به من حفظ النظام العام في المجتمع نوعاً هاماً من الخدمات العامة بالرغم من خصوصياته. وللضبط الإداري علاقة كبيرة بالحريات العامة وحقوق الأفراد، إذ أن صيانة النظام العام تقتضى في العادة فرض القيود على الحريات العامة وحقوق الافراد (كلوب، 2013)،

- **الوظيفة الجنائية:** وتتمثل في ضبط الجرائم وجمع الأدلة، التحقيق الجنائي، تولى الاتهام أمام المحاكم الجنائية، مراقبة المجرمين المشبوهين والأماكن المشبوهة، جمع المعلومات الجنائية، حفظ سجل المجرمين والجرائم، حفظ سجل البصمات، إدارة المختبر الجنائي والكلاب الشرطة، معالجة جنوح الأحداث، معالجة جرائم النساء، مكافحة المخدرات والجريمة المنظمة، القيام بأعمال الشرطة

الجناية الدولية والإقليمية، تبادل المعلومات الجنائية وتسليم المجرمين ودراسة أسباب الجريمة وجنوح الأحداث (عابدين، 2013).

- **الدور القضائي:** إن تجسيد مبدأ سيادة القانون وحماية الحقوق والحريات العامة والكرامة الإنسانية، والتصدي للانتهاكات التي تقع عليها، وصولاً لإنصاف الضحايا ومحاسبة مرتكبيها، يقتضي فهماً دقيقاً لماهية الموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين، ومهامهم وصلاحياتهم، وطبيعة العلاقة القائمة بينهم، ودورهم في تحقيق الأمن والاستقرار المبني على أساس حماية الحقوق والحريات واحترام الضمانات القانونية، وهم المتمثلين في منتسبي جهاز الشرطة (عابدين، 2013).

ويرى الباحث أن الشرطة الفلسطينية تأتي في طليعة المؤسسة الأمنية كونها تمتلك مهام وصلاحيات الضبط القضائي والإداري حسب القانون وتعتبر الشرطة الجهاز الأكثر احتكاكاً واتصالاً وتواصلاً مع المواطنين، من خلال العديد من الإدارات والأقسام الشرطية، وهذا يبين دور الشرطة الفلسطينية في فرض الأمن والاستقرار والحفاظ على الأرواح والممتلكات ومنع الجرائم وتعقب مرتكبيها، على الرغم من الظروف الصعبة وفي ظل معادلة معقدة تقتضي حماية الحقوق والحريات والالتزام بالمواثيق الدولية والتشريعات الفلسطينية وبخاصة في التفتيش والقبض والتوقيف وغيرها من الإجراءات.

2.6.2. تطوير الاداء في جهاز الشرطة

عملت الشرطة الفلسطينية منذ تأسيسها عقب اتفاقية أسلو الموقعة سنة (1993) إلى استحداث إدارات ودوائر متخصصة في مجالات عديدة، حتى بلغت في العام 2017 احدى وثلاثون ادارة تعمل بشكل متكامل من خلال كفاءات مختلفة بهدف تحقيق أهداف ومهام الشرطة والتي يأتي على رأسها توفير الأمن للمواطن والحفاظ على أرواح وحريات وممتلكات المواطنين، تعمل بشكل منظم ومتكامل لاداء واجباتها ومهامها المنوطة بها، ويأتي على رأس هرم هيكلية الشرطة مدير عام الشرطة، ويحيط به مجموعة من المساعدين يترأس كل منهم عدد من الادارات والدوائر حسب الاختصاص، اضافة الى وجود منصب نائب مدير عام الشرطة، ويأتي في الطبقة القيادية ايضا منصب مساعد مدير عام الشرطة للمحافظات والذي يشغله والذي يقوم بدور الإشراف والمتابعة لشرطة المحافظات ويوجد ايضاً مساعد مدير عام الشرطة للمحافظات الجنوبية ومفتش عام للشرطة، وفي كل محافظة هناك مدير شرطة المحافظة اضافة الى مدراء للإدارات والدوائر والوحدات المتخصصة (التقرير المرجعي ادارة البحوث والتخطيط-الشرطة الفلسطينية، 2013).

وبدأت وظيفة الشرطة تاريخياً بمهام بسيطة تتعلق بحفظ النظام والقبض على المخالفين لأنظمة الدولة وعلى المجرمين، ومع تطور وظيفة الدولة، وتطور المجتمع ومع الانفجار المعرفي وظهور التقنيات الحديثة وشبكات الحاسب تطورت وظيفة الشرطة وأصبح لها العديد من المهام (خلاف، 2002).

ويرى الباحث ان الشرطة الفلسطينية واكبت التطور في عملها على المستوى الاقليمي والدولي وانضمت الى برنامج عالمي في الاداء المؤسسي وكانت من المؤسسات السباقة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في الحصول على جائزة التميز الاوروبي (EFQM).

قامت الشرطة بوضع الإستراتيجية اللازمة لبناء شرطة عصرية تؤسس لشرطة دولة فلسطين، ووضع الأسس اللازمة لبناء نظام تقييم الأداء المؤسسي وفق أسس علمية وهي بذلك تكون أول مؤسسة فلسطينية نظام تقييم الاداء المؤسسي العام وفق افضل المعايير العالميه.

3.6.2. التخطيط والتطوير في الشرطة الفلسطينية

ينظر الى التخطيط على انه الاساس الذي يقوم عليه العمل كله في مواجهة المستقبل المجهول، وإذا لم يضع الانسان في حسابه هذا المجهول ولم يتخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة الظروف المتوقعة ولم يفكر مسبقاً فيما ينبغي عليه القيام به من أعمال فإنه بالطبع لا يستطيع تحقيق الهدف الذي يسعى إليه فبدون التخطيط تعم الفوضى وتسير الجهود بصورة إرتجالية عشوائية وتتحرف عن مسارها السليم، وهذا يظهر لنا أهمية التخطيط الانسجام والتنسيق بين كافة الادارات والأقسام وتعزيز عمل الموارد البشرية في الشرطة اضافة الى تحقيق الاقتصاد في النفقات والعمل على تخفيض النفقات لتفادي العشوائية والارتجال التي تؤدي إلى الإسراف والتبذير بما يسهل عمليات الرقابة بصورة فعالة وضمن معايير مقنعة وصولاً الى خدمات شرطية مميزة تحقق رض الجمهور (قاسم، 2012).

4.6.2. تطور التخطيط في الشرطة الفلسطينية

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية ويختلف عن التخطيط التقليدي حيث يعتمد على استشراف بوضع الشرطة في المستقبل، وليس التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، بالاستناد الى تحليل دقيق للظروف البيئية المحيطة بها أو بمعنى آخر، ما يجب عمله لتحقيق ما ترغب الشرطة إنجازه لمواجهة التحديات والتغلب عليها فهي طريق عمل تختاره الشرطة لتعظيم الفرص ولتقليل المخاطر والتهديدات ومعالجة الضعف كما وتخدم الإستراتيجية المهمة الخاصة بإيضاح كيف اختارت الشرطة طريق الوصول إلى مهمتها الرئيسية وأهدافها العامة، إنها تقول في كلمات محددة كيف تتوى الذهاب إلى حيثما تريد، أنها المرشد في تطوير الشرطة وتبين كيفية توجيه وتنظيم إمكانيتها

وأنشطتها، المستندة إلى الواجبات الأساسية والإطار القانوني لعمل الشرطة (الخطة الاستراتيجية للشرطة الفلسطينية 2017-2022).

لقد عمدت الشرطة على تقديم فكرة التخطيط وتكريسها والدفع بها كأحد الأدوات الهامة للتطوير، وقد استثمرت الامكانيات والكفاءات المتوفرة لدى جهاز الشرطة، كما وتم عقد العديد من الدورات التدريبية والمشاركة في المؤتمرات والورش والندوات على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي.

وشكلت فريق استشاري من مدراء الادارات ذات الاختصاص المباشر بعمل الشرطة، اضافة الى تشكيل فريق فني متخصص من كافة الادارات والدوائر والمديريات للمتابعة المستمرة لكافة مخرجات ونتائج العمل الشرطي على المستوى التنفيذي والتشغيلي، بما يكفل النجاح في تنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية في الواقع العملي التطبيقي، أخذين بعين الاعتبار الواقع الفلسطيني الصعب والتحديات الكبيرة التي تواجه مكونات الشعب الفلسطيني بما فيها جهاز الشرطة والتي يناط بها مهام متنوعة تتمثل في "حفظ الامن والأمان ورفع معدل الاستجابة لاحتياجات" المواطنين وتعزيز العمل المجتمعي، وقضايا حقوق الانسان بكافة اشكالها تماشياً مع التشريعات الوطنية والمعايير الدولية، يأتي ذلك من خلال تنفيذ مجموعه من الأهداف الواقعية القابلة للتنفيذ خلال الاعوام (2017-2022) وصولاً الى تجسيد رؤية الشرطة الفلسطينية المتجسدة في "شرطة متميزة لدولة أمنة"، وتسعى الشرطة دائماً الى تعزيز مرونة والتفاعل لدى الموارد البشرية في الشرطة والتي يقع على عاتقها تنفيذ المهام الجمة سالفة الذكر وصولاً الى الريادة والتطور الدائم.

5.6.2. محاور التدريب المرتبطة بتعزيز المرونة للموارد البشرية في الشرطة

يعد التدريب اداة للتنمية ووسيلة لها وهو الاداة التي اذا احسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الاداء والانتاج لهذا يحتل التدريب الصدارة في اولويات المؤسسة الشرطة للقناعة بان التدريب احد المقومات الاساسية التي تساعد على تزويد المنتسبين بالمعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الاداء الوظيفي؛ مما يعني قدرة المؤسسة على الوصول الى اهدافها باقل التكاليف والجهد والوقت، وعملت الشروط على الاستفادة من التجارب المتنوعة من الدورات التدريبية في الخارج وبناء على الاستشارات المحلية للعاملين في مجال التدريب عكفت الشرطة على تصميم البرامج التدريبية التالية:

- **تدريب المدربين:** تؤكد الاتجاهات الحديثة على ضرورة التاهيل الجيد للمدربين خاصة وانهم الاداة الرئيسية في نقل المعلومات والمعارف والمهارات اللازمة وذلك من خلال اعداد برنامج تطوير قدرات لهم وفق مبادئ التعليم والتدريب الحديث يشمل (الاعداد، التقييم، المناهج، الالقاء

والعرض، ...)، حيث سيتم التركيز لهذا العام على اعادة تأهيل وتدريب مجموعة من المدربين في اختصاصات مختلفة ليكونوا رافداً للعملية التدريبية، كما سيتم العمل على اعتماد بطاقات لهؤلاء المدربين (خطة ادارة التدريب للشرطة الفلسطينية-2016-2017).

- **التدريب أثناء الخدمة:** يعتبر التدريب إنشاء الخدمة شكل من أشكال التعلم المستمر يهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسة، وقد بدأ هذا النوع من التدريب في محافظة سلفيت وطوباس وكذلك أريحا وسيتم توسيعه إلى ثلاثة محافظات اخرى خلال بداية العام 2017 خاصة بعد اكتمال المستلزمات الضرورية لهذا التدريب، علما ان هذا التدريب انطلق بمجموعة من محاور التدريب هي (مسرحة الجريمة، الاستجابة الأول التواصل مع الجمهور، التدرج باستخدام القوة، التفتيش والقبض، الإسعافات الأولية، قضايا مرورية قانون الخدمة، الجريمة الالكترونية، الدفاع عن النفس) تم الانتهاء من هذه المرحلة في محافظة سلفيت والبدء في المرحلة الثانية لمجموعة من المواضيع هي (تعزيز قيم الولاء والانتماء، الامن الالكتروني، قواعد السلوك الانساني، الحماية من المتفجرات، تعزيز مفاهيم وادوار النوع الاجتماعي، مكافحة المخدرات "توعوي"، كتابة التقارير، حظر التعذيب والممارسات غير المرغوبة) وضمن منهجية توسيع محاور التدريب بمراحل اخرى لهذا البرنامج سيتم اعتماد:

✓ نتائج تقارير الاداء والعمل ومستواها.

✓ المشاكل التي تعترض العمل ويمكن حلها او التغلب عليها بالتدريب.

✓ التطوير المهني والتكنولوجي.

- **تصميم وتطوير مناهج التدريب:** من خلال حصر الاحتياج التدريبي فقد وجد ان هناك حوالي (53) مسمى دورة تدريبية بحاجة الى تصميم او تطوير محتوى تدريبي لها للتمكن من تدريبها او اضافة ما استجد منها بغاية الارتقاء بمستوى المتدربين؛ بمنهجية عقد ورش عمل مع طاقم من الادارات المختصة والاستعانة بالخبرات المحلية والدولية بالموضوع للخروج بمحتوى تدريبي لهذه المقررات (الخطة الاستراتيجية للشرطة الفلسطينية 2017-2022).

6.6.2. قاعدة بيانات للمدربين في الشرطة

عملت ادارة التدريب بالتعاون مع الموارد البشرية على استكمال قاعدة بيانات المدربين من خلال حصرهم والتعرف على قدراتهم من خلال لجنة متخصصة لتطويرها وليكون لدى المؤسسة مدربين معتمدين بجميع الاختصاصات.

7.6.2. تدعيم العلاقة المجتمعية وذلك من خلال برامج مرونة الشرطة المجتمعية

إن الشرطة المجتمعية تتعلق بقدرة جهاز الشرطة على ادراك طبيعة التغيرات التي بدأت ملاحظتها في مجتمعاتنا والظواهر والاجتماعية والمشكلات، التي بدأت هذه التغيرات تفرزها وتعكسها كأعباء جديدة على أجهزة المجتمع. ومن ثم فإن الشرطة المجتمعية تمثل فلسفة واتجاها جديدا للتعامل مع هذه الظروف والمتغيرات التي نشأت نتيجة للتطورات في التكنولوجيا والتفاعلات الثقافية والاجتماعية والغزو الثقافي الذي يؤثر في مجتمعاتنا وسلوكيات المواطنين، الأمر الذي أدى الى ظهور أنواع جديدة من المشكلات التي يصعب على التطبيقات التقليدية للشرطة ادراكها والتعامل معها، وتعتبر الشرطة المجتمعية وسيلة لدعم العلاقات الانسانية في المجتمع، حيث يعتبر مفهوم الشرطة المجتمعية احد المفاهيم الجديدة التي بدأت بعض بلدان العالم تنفيذها، حيث أن هنالك تأثير مباشر للشرطة المجتمعية على المجتمع من حيث انخفاض معدلات الجريمة وزيادة الوعي بين افراد المجتمع الأمر الذي أثر في منع الجريمة قبل حدوثها (سليمان، 2011).

ويعتمد مفهوم الشرطة المجتمعية على المشاركة العقلية والواقعية بين جهاز الشرطة وافراد وجماعات المجتمع وتضييق الفجوة بين الشرطة والمجتمع والتغلب على المفاهيم الخاطئة عن طبيعة ووظيفة جهاز الشرطة في المجتمع، ويعتمد هذا المفهوم على عنصرين رئيسيين هما المشاركة المجتمعية ونموذج حل المشكلة وبيترجم هذان العنصران الى جزئيات وانشطة مختلفة تظهر من خلالها روح التعاون والتفاهم والتقدير بين جهاز الشرطة وافراد وجماعات المجتمع وتتمثل المحصلة النهائية بتطبيق الشرطة المجتمعية في محاربة الجريمة والتغلب على المشكلات المجتمعية قبل وقوعها ونشر الامن بين افراد المجتمع بالاضافة الى تكوين فكرة حقيقية وتفهم لطبيعة دور جهاز الشرطة في المجتمع وتقديم الدعم من فئات المجتمع لدوره ومهامه بشكل يتيح تنفيذ أهداف جهاز الشرطة بطريقة اكثر شمولية وفعالية (سليمان، 2011).

تواكب ادارة التدريب التطوير للكادر الشرطي بتجسيد الشراكة المجتمعية وتحمل المسؤولية الامنية من خلال برنامج الشرطة المجتمعية وتعميم الفكرة على كافة العاملين في جهاز الشرطة وذلك على صعيدين:

- تدريب العاملين في مراكز الشرطة وتعميم الفكرة على كافة المراكز ليتم العمل بنهج وسلوك وفلسفة الشرطة المجتمعية من خلال الاعتماد على انشطة تجسد المفهوم المجتمعي بالتعاون والشراكة مع المجتمع المحلي والمواطن.

- تصميم وتطوير مواد لبرنامج الشرطة المجتمعية ليتم تدريب مراكز الشرطة المجتمعية عليها لتحويلها من العمل التقليدي الى العمل بمفهوم الشرطة المجتمعية وكذلك ادخال هذه المواد في تدريب كافة عناصر الشرطة.

8.6.2. الاعتماد على برنامج التدريب المحوسب لتطوير المرونة في عمل الشرطة

البرنامج المحوسب تم تصميمه بتمويل ودعم من دول مانحة وتنفيذ ادارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الشرطة والهدف منه ربط الادارات والمحافظات مع الموارد البشرية بما في ذلك ادارة التدريب، ومن مزاياه:

- نقل اجراءات العملية التدريبية الورقية الى الكترونيه بمراحلها.
- توفير الوقت والجهد.
- توثيق كافة مراحل العملية التدريبية.
- الاستفادة من قاعدة بيانات الموارد البشرية.

9.6.2. وسائل تطوير المرونة الإستراتيجية في الشرطة.

1.9.6.2. السياسات الادارية وكيفية بنائها:

تستند السياسات الادارية الى مجموعه من الشروط العامة تحمي صانع السياسات من الوقوع في الخطأ عند وضع السياسات، وهذه الشروط كما أشار إليها (القيسي، 2015) هي:

- اهمية انسجام السياسة مع القوانين والأنظمة. المعمول بها.
- الحرص على مراعاة مبادئ التوافق والمرونة والثبات في بناء السياسات .
- من المهم ان تعمل السياسات على دعم تحقيق الرؤيا والاستراتيجيات والأهداف.
- ضرورة التأكد من توفر المعلومات والبيانات الحقيقية التي تسهم مباشرة في صنع السياسة .
- تحقيق الاستدامة في المحافظة على مبدئية الإرشاد الفكري للمدير بوصف السياسة مرشدا للقرارات.
- التأكد بإستمرار من تناغم السياسات مع الظروف البيئية (الداخلية والخارجية) للمنظمة.

بههدف رفع درجة القبول من جميع الفئات المستهدفة ومن يتأثرون بها؛ بغية العمل على تنفيذها باقتناع وصولاً الى تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة، كما ويرى (القيسي، 2015) ان هناك جوانب اخرى يجب ان تأخذها السياسات بعين الاعتبار مثل:

- البساطة: أي يجب ان يعبر عن السياسات الإدارية بأسلوب واضح حتى تكون سهلة الفهم لمن يقومون بتنفيذها، بحيث لا يحتمل أكثر من معنى، حيث يؤدي ذلك ظهور المشكلات وانعدام الثقة في الإدارة.
- الثبات، والسياسة الثابتة: يجب ان تتصف السياسات الادارية بالثبات، أي عند اعداد السياسة الثابتة يجب أن تكون هذه السياسة ثابتة نسبياً كون التغيير الدائم وغير المخطط في السياسات يخلق شعوراً بعدم التأكد مما قد يكون له تأثير سيء على الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة ويعيق الانجاز والتقدم.
- المرونة: من المهم عند إعداد السياسات الإدارية أخذ المرونة بعين الاعتبار، لكي تتلائم مع أي اشكاليات او ازمات قد تحدث في المستقبل، بحيث تكون مستجيبه في كافة الظروف والاحوال.
- الشمول: يعتبر الشمول من العوامل الاساسية في بناء السياسات الادارية، ولا بد أن تكون السياسات الإدارية شاملة حتى تغطي الطوارئ المختلفة والأحداث العارضة عند تنفيذ خطط المؤسسة.
- التناسق والتكامل: من المهم مراعاة التكامل والتنسيق الدائم بين مكونات السياسة بحيث تقلل من الازدواجية والتكرار ومراعاة طرق العمل بالنسبة لمختلف الوظائف في المؤسسة، فتوجد في المؤسسة الكثير من السياسات الإدارية، مثل: (سياسات التعيين)، ويحسن الأخذ في الاعتبار عند وضع مثل هذه السياسات الإدارية عدم التعارض بين سياسة وأخرى والذي بدوره يقلل من التكاليف ويحدد الاختصاصات واليات العمل المختلفة بحيث تعمل جميعها بشكل متكامل في تحقيق الاهداف الموضوعه، ومن المهم ايضاً ان تكون السياسات مستوحاة من أهداف وتخدم اهدافها ورؤيتها ورسالتها.

7.2. الدراسات السابقة

ينظر الى الادبيات السابقة على أنها اهم الطرق المتاحة للباحثين لزيادة معرفتهم بموضوع البحث، من خلال التعرف إلى خبرات وتجارب الباحثين الآخرين في مجالات البحث العلمي القريبة من موضوع الدراسة، والوقوف على الآليات والأدوات المستخدمة، وكيفية تشخيص وتحليل البيانات والوصول الى النتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين في هذا المجال، ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية واطلاعه على الأدب الإداري، أمكن تقسيمها وترتيبها من الأحدث للأقدم، وهي على النحو التالي:

1.7.2. الدراسات المحلية والعربية

- دراسة صرصور (2019) بعنوان "الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الاكاديمية وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى"، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الاستراتيجية روح المبادرة بين القادة الأكاديميين ومستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبيان، تكون عينة الدراسة من (133) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى، توصلت الدراسة الى أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الاكاديمية للريادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، كذلك عدم وجود فروق احصائية بين ممارسات القيادات الاكاديمية للريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير (الجنس والكلية والرتبة الاكاديمية وسنوات الخدمة)، وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً لدرجة ممارسة القيادات الاكاديمية للريادة الاستراتيجية ومستوى جودة الاداء المؤسسي لديهم.
- دراسة مرجاح (2019) بعنوان "انعكاس مرونة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بتوسيط التشارك المعرفي - دراسة تجريبية تحليلية في الشركات التابعة لوزارة الإسكان والإعمار والبلديات العامة"، وهدفت الدراسة معرفة تأثير ممارسات مرونة ادارة الموارد البشرية التي تمتلكها الكليات المبحوثة لدعم وتعزيز مقدرات الموارد البشرية لها، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية واللازمة لتحقيق هدفها، حيث تم توزيع (30) استمارة لتحديد مستوى توافر ممارسات الموارد البشرية ومقدرات الموارد البشرية في الكليات المبحوثة، واسترجعت (25) استبانة، فضلا عن انه تم استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية متمثل بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط، ومعامل الانحدار بنوعية، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية ومقدرات الموارد البشرية للكليات المبحوثة.

• دراسة (إبراهيم وجواد، 2019) بعنوان "الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق مكونات الإبداع، وهدفت الدراسة التعرف على الدور الذي تقوم به الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الإبداع والابتكار، تحمل المخاطرة، والفرصة المتاحة) في تحقيق مكونات الإبداع (الطلاقة، الأصالة، المرونة، والإحساس بالمشكلات)، ولتحقيق الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 8 مصالرف بلغ عدد أفرادها 71 يمثلون القيادات الادارية والموظفين في مختلف المستويات، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها ظهور اهتمام واضح من المصارف المبحوثة بأبعاد الريادة الاستراتيجية في مجال إيجاد فرص العمل المتاحة والسعي لاستغلال الظروف المحيطة بها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ونجاح الريادة الاستراتيجية يتوقف على مدى نجاح الموظفين على بناء الرؤيا ذات الأبعاد الاستراتيجية في إدارتها والإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة، وهناك دور كبير للريادة الاستراتيجية في تحقيق مكونات الإبداع من خلال تقديم افكار وحلول جديدة ومختلفة عن الحلول السابقة في مجال تطوير العمليات المصرفية.

• دراسة (السبتي، 2017) بعنوان سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الاداء التنظيمي، وهدفت الدراسة الى قياس وتحليل أثر سياسات مرونة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي، بناء على تحليل نظري لفهم المتغيرات (مرونة الموارد البشرية، الكفاءات، السلوك، مرونة كمية، الاداء) والعلاقة بينها وتصميم نموذج الدراسة، ودراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية في الشرق الجزائري من ولاية قالمة، عنابة وسوق أهراس، والمقدر عددها ب 31 مؤسسة تنشط في ثلاث قطاعات إقتصادية مهمة في المنطقة وهي الصناعات الغذائية، مواد البناء والسياحة، حيث صممت استبانة لغرض جمع البيانات وزعت على الاطارات من رؤساء الاقسام والمديرين، حيث تم تحليل 64 استبانة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على الاداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة، ومن خلال الاختبار الفردي لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على أبعاد مرونة الاداء التنظيمي اتضح أن مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الابعاد الاربعة للأداء التنظيمي (قيمة وأداء الموارد البشرية، استمرارية المؤسسة، شرعية المؤسسة، الفعالية الاقتصادية)، المرونة الكمية تؤثر فقط في بعد واحد من أبعاد الاداء التنظيمي وهو الفعالية الاقتصادية، مرونة الكفاءات والمرونة السلوكية لم يظهر لهم تأثير ذو دلالة إحصائية على أي بعد من الابعاد الاربعة لأداء التنظيمي، وفيما يخص تطبيقات مرونة الموارد البشرية المطبقة في المؤسسات المدروسة وجد أن أهم تطبيق هو المرونة الكمية، في المقابل المرونة السلوكية لدى الافراد في المؤسسات المدروسة تعتبر ضعيفة، في حين أن مرونة الكفاءات ومرونة سياسات إدارة المواد البشرية فتعتبر

متوسطة، في ما يخص الاداء التنظيمي فالنتائج تشير إلى أن قيمة وأداء الموارد البشرية لا يعدوا أن يكون متوسط، في حين الابعاد الأخرى وعلى رأسهم استمرارية المؤسسة، شرعية المؤسسة والفعالية الاقتصادية فهي جيدة.

• **دراسة (الايوبي، 2017) بعنوان متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير الابداع التقني**، وهدفت الدراسة التعرف إلى أثر متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع التقني بكلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين، استخدام ابحاث المنهج الوصفي التحليل، واستخدم اسلوب الحصر الشامل، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الاكاديميين والاداريين في الكلية والبالغ عددهم 149 موظفاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، التفكير الريادي، الثقافة الرادية، وإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي، وتحقيق الابداع التقني في الكلية، كذلك وجود أثر ذو دلالة احصائية بين متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية وتحقيق الابداع التقني.

• **دراسة (محمد علي، 2017) بعنوان الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات - المفوضية العليا المستقلة للانتخابات نموذجاً**، هدفت الدراسة الى توضيح دور الريادة الاستراتيجية في تطوير عمل المنظمات الخدمية في القطاع العام، وبيان آليات تطوير العمل من منظور ريادي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليل، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مكتب انتخابات الدجف، وبلغت العينة 100 موظف، وتوصلت الدراسة الى أن استراتيجيات ريادة الاعمال هي وسائل جوهرية لتطوير الموارد البشرية التي تمتلك كل القدرات التي تسعى لايجاد طرائق جديدة لتحقيق الاداء المتميز في العمل وبشكل فعال، كذلك إن نجاح الريادة الاستراتيجية يتوقف على تبني وجهة نظر الادارة العليا فيجب أن تكون الريادة الاستراتيجية جزءاً من الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

• **دراسة العبيدي والتميمي (2017) بعنوان "تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية"**، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة المواهب على تحقيق الريادة الاستراتيجية استند الباحث في دراستها لإدارة المواهب على بعد (الذكاء الاستراتيجي وقد تضمن الابعاد الثانوية التالية "الاستشراف، تفكير النظم، الرؤيا المستقبلية، الدافعية، الشراكة في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الابداع، الابتكار، التطوير والتوسع في الميزة التنافسية، تحمل المخاطر)، وعليه فقد شملت الدراسة الشركة العامه للصناعات الجلديه في بغداد، وجدت الدراسة عددًا من الاستنتاجات

والتوصيات التي تقاضي التجزئة أكثر من غيرها إدارة المواهب الهامة في تحقق القيادة الاستراتيجية وتؤمن بكل من إدارة الشركة والموظفين بأهمية تطبيقها في الشركة.

• **دراسة اسيا (2017) بعنوان "أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة- دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس"**، هدفت الدراسة التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة في مؤسسة موبيليس، وقد تمثلت أبعاد المرونة الإستراتيجية في (مرونة التسويق، مرونة المنتج، مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات، مرونة الهيكل التنظيمي، المرونة المالية)، أما أبعاد جودة فاعلية الأداء فتتمثلت في (جودة الفاعلية، جودة الكفاءة)، أما أبعاد التنافسية فقد تمثلت بـ (السعر، جودة الخدمة، سرعة تقديم الخدمة، الحصة السوقية)، تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة الاتصالات موبيليس، حيث استخدم الباحث الاستبانة وسيلة لجمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع (200) استبانة وخضعت (134) استبانة للتحليل الاحصائي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود تطبيق عالي لكل من المرونة الإستراتيجية وجودة فاعلية الأداء والتنافسية في شركة الاتصالات موبيليس، ووجود أثر للمرونة الإستراتيجية على كل من جودة فاعلية الأداء والتنافسية.

• **دراسة زهرة (2017) بعنوان "تبني مقاربة الريادية الإستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية"**، وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الريادية الإستراتيجية باعتبارها توجه جديد للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز قدراتها ألتنافسية وهذا من خلال جمع عناصر الريادية ودمجها مع الإستراتيجية في شكل منظور متكامل يهدف إلى خلق الرفاهية والتكامل بين المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها ينبغي مواكبة السيورة الاقتصادية من خلال التوجه الريادي في بناء الإستراتيجية للمؤسسات كبيرة كانت أو صغيرة على حد سواء.

• **دراسة المصري (2015) بعنوان "دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني"**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة)، ويقدر عددهم بـ (177) موظفا في وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية- الشق المدني والبالغ عددهم (177)، وقد صمم الباحث أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبيان مكون من (65) فقرة توزعت على خمسة محاور، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى وجود نظام رقابي فعال للتحقق من الأداء متضمنا بين الأداء المالي

والتنظيمي، كذلك يوجد ضعف في قيام الوزارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف، كما يوجد ضعف في اهتمام الوزارة بالكادر الوظيفي ذوي الخبرات والمؤهلات العلمية، كما يوجد ضعف لدى الوزارة في توفير وسائل تكنولوجية، وأنظمة معلومات، واتصالات متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات للمساعدة في اكتساب المعرفة.

- **دراسة أبو حجير (2014) بعنوان "القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية"**، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، أما مجال التطبيق، فتمثل في القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني العديد من المخاطر والأزمات، وبلغ حجم المجتمع (2682) موظفا وكانت عينة طبقية عشوائية، حيث قام الباحث باختبار مجموعة من الممارسات المتوفرة لدى القائد الاستراتيجي، وتتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي- استثمار القدرات الاستراتيجية- تنمية وتطوير رأس المال البشري - تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية- تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة- التعلم المستمر، وذلك في التعامل مع المخاطر والأزمات في مراحلها كافة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما أن إدارة المخاطر والأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة، وطغي عليها الأسلوب العلاجي أكثر من الوقائي، وتبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأزمات، وهو ما يعزز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات، ويوجد نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحب للنظام الرقابي المالي في إدارة المخاطر والأزمات، كما أن الممارسات الأكثر ارتباطا من قبل القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وهي التعلم المستمر، الأقل تطبيقا تنمية وتطوير رأس المال البشري وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة، ويوجد ضعف لدى المؤسسات الحكومية في مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية، وكذلك قلة الاهتمام بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين، كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية، كما أن متغيرات البيئة الخارجية تؤثر على ممارسات القيادة الإستراتيجية بكافة مجالاتها.

- **دراسة بني حمدان وآخرون (2013) بعنوان "المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة إختبارية على الخطوط الجوية الملكية الاردنية"**، هدفت الدراسة لبيان أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع

التكنولوجي التدريجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود المرونة الاستراتيجية المتضمنة؛ مرونة الموارد، ومرونة القدرات، شمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من الإدارات العليا والوسطى، وتكون مجتمع الدراسة الدراسة من (77) موظف من الإدارتين العليا والوسطى في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود المرونة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

• دراسة العزب والعنزي (2013) بعنوان "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية"، وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التميز التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية، والتعرف على تصورات العاملين لوظائف إدارة الموارد البشرية، وكان للمتغيرات الفرعية التالية (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطور، تقييم الأداء) تأثير في تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية، والتميز التنظيمي، والمتغيرات الفرعية التالية (الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) هي أكثر المتغيرات تأثيراً في تميز القيادة والمرؤوسين.

• دراسة إدريس والغالبى (2013) بعنوان "إختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة إختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، بهدف الكشف عن أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، من خلال التعرف على مستوى متغيرات الدراسة، شمل مجتمع الدراسة على المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية والمنتمية إلى إتحاد منتجي الأدوية الأردنية البشرية والبالغ عددها (55) من المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لمتغيرات عدم التأكد البيئي (الحركية؛ العدائية؛ عدم التجانس) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية.

• دراسة الغماري (2012) بعنوان "العوامل المؤثرة في واقع توزيع أفراد الشرطة في قطاع غزة مراكز شرطة محافظة غزة وإداراتها المركزية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية توزيع أفراد الشرطة في مراكز شرطة محافظة غزة وإداراتها المركزية، وإلى دراسة العوامل المؤثرة في عملية التوزيع للأفراد كالعوامل الأمنية، السياسية، الجغرافية، الديموغرافية، الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، والعوامل الإدارية ومدى تأثير كل من هذه العوامل في هذه العملية، وكذلك إلى التعرف على المعايير الدولية الضابطة لعملية التوزيع، والكشف عن الفروق ذات الدلالة

الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة في واقع توزيع أفراد الشرطة في قطاع غزة تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة الشرطية)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لهذه الدراسة واشتمل مجتمع الدراسة على الرتب السامية (رائد فما فوق) والبالغ عددهم 284 رتبة سامية على مستوى القطاع وبلغت عينة الدراسة 122 ضابط، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن جميع العوامل المؤثرة في عملية توزيع أفراد الشرطة تؤثر بدرجات متفاوتة، ولكنها متداخلة مع بعضها، كما أن سخونة العلاقة مع الاحتلال من قصف وتوغل واغتيالات هي أهم محدد لعملية توزيع أفراد الشرطة وذلك ضمن العوامل الأمنية المؤثرة، وفي المقابل فإن "التطور التكنولوجي للمعلومة الأمنية" حصل على أدنى نسبة كمحدد لعملية التوزيع المذكورة آنفاً، كما أن "وجود عقيدة عسكرية ضابطة لمنتسبي جهاز الشرطة تتسجم مع السياسة العامة للحكومة" هي أهم محدد لعملية التوزيع ضمن العوامل السياسية في حين أن "دور المجلس التشريعي الفعال في الرقابة على الأداء الشرطي" كانت في آخر درجات العوامل السياسية المؤثرة في عملية التوزيع، كما أن "الكثافة السكانية العالية لقطاع غزة" هي من أهم العوامل الجغرافية والديموغرافية المؤثرة في عملية توزيع أفراد الشرطة، كما أن "تأثير ارتفاع نسبة البطالة بين أبناء "المجتمع الغزي" هو محدد فعال من ضمن العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة في عملية التوزيع.

2.7.2. الدراسات الأجنبية

- دراسة (Clay, 2016) بعنوان "الصلة بين عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط"، هدفت الدراسة بحث العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط (الاستراتيجي والقدرة على الابتكار)، من خلال تصميم استمارة وزعت على (448) شركة من الشركات متعددة الصناعة، واتبع الباحث طريقة المسح الالكتروني، وتم تحليل النتائج من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي الرسمي ومرونة التخطيط الاستراتيجي يرتبطان بشكل إيجابي مع أداء الشركات، ولكل منهما علاقة إيجابية مع الابتكار والميزة التنافسية، وبالإضافة إلى ذلك فإن الابتكار يتوسط تماما العلاقة بين أداء الشركات وعملية التخطيط الإستراتيجية الرسمية ومرونة التخطيط.
- دراسة (Radomska, 2015) بعنوان "المرونة الإستراتيجية في المشاريع ببولندا"، هدفت الدراسة التعرف على المرونة الاستراتيجية في شركات مختلفة الحجم، كما حاولت الدراسة تشخيص بعض القضايا ذات العلاقة بالمرونة الإستراتيجية للمنظمات المعاصرة من خلال تحديد طبيعة علاقتها وتأثيرها على ميزاتها التنافسية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت على استمارة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث، إذ تضمنت عينة الدراسة عدداً من العاملين بالادارة العليا في 103 شركات القطاع الصناعي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن المرونة الإستراتيجية تلعب دور رئيس في تنظيم عمل إستراتيجية المنظمة من خلال مشاركة العاملين في وضع الإجراءات اللازمة لتنفيذ المهام واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل وبالتالي فإن هذا كله ينعكس في تعزيز ميزاتها التنافسية.
- دراسة (Yasir, 2015) بعنوان "تحسين فهم دور الوساطة والعلاقة بين اتساع نطاق التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي"، وهدفت الدراسة السعي نحو فهم دور الوساطة والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع (250) استمارة قام الباحث باسترداد (102) استمارة، بعد ان تم توزيعها على مستشفيات القطاعين العام والخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة وتحليل البيانات، وخلصت الدراسة إلى أنه بالرغم من ندرة الموارد كان اتساع نطاق التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي.

• دراسة (Abbott and Basenji, 2003) بعنوان "المرونة الإستراتيجية والأداء الثابت: حالة الشركات عبر الحدود الوطنية الأمريكية"، بحثت هذه الدراسة في تأثير المرونة الإستراتيجية على الأداء وتعتبر من الدراسات الميدانية التي أجريت على عينة مكونة من (277) شركة من الشركات عبر الحدود الوطنية (TNCs) المسجلة في قائمة مجلة (Fortune) لأكبر (500) شركة في أمريكا، وقد استندت الدراسة في قياس المرونة الإستراتيجية على ثلاث أبعاد وهي: مرونة السوق، ومرونة الإنتاج، والمرونة التنافسية، كما واستخدمت استمارة للحصول على البيانات عن هذه الشركات، وقد عملت على فحص وتقييم المرونة من خلال الأبعاد السابقة الذكر، أيضا تم قياس الأداء للشركات بثلاث مؤشرات أساسية للأداء المالي، هي العائد على المبيعات، العائد على الموجودات، والأرباح قبل الفوائد والضرائب، وخلصت الدراسة أن هناك ارتباط إحصائي بين كل من أبعاد المرونة الإستراتيجية (المرونة التنافسية ومرونة الإنتاج ومرونة السوق) ومؤشرات الأداء المالي الثلاثة (العائد على الموجودات، العائد على المبيعات والأرباح قبل الفوائد والضرائب).

• دراسة (Martin, 2006) بعنوان "تأثير إدارة الالتزام العالي على الأداء التنظيمي: مرونة الموارد البشرية: كمتغير وسيط"، وهدفت الدراسة تحليل مساهمة إدارة الالتزام العالي في الأداء التنظيمي، مع الأخذ بعين الاعتبار مرونة الموارد البشرية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، من خلال دراسة ميدانية على عينة من (226) مؤسسة إسبانية تعمل في قطاعات مختلفة، وتوصلت الدراسة لوجود تأثير لثلاث أبعاد لمرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي هي: مرونة جوهرية للموارد البشرية، مرونة تعديل المهارات للموارد البشرية، مرونة تعديل السلوكيات للموارد البشرية، بينما المرونة العلائقية للموارد البشرية لم يظهر لها تأثير دال إحصائياً، كما لم يظهر تأثير لخصائص المحيط على العلاقة بين المرونة الجوهرية للموارد البشرية والأداء التنظيمي، في حين كان التأثير جزئي للمحيط في العلاقة بين مرونة تعديل المهارات والسلوكيات ومرونة العلاقات للموارد البشرية والأداء التنظيمي، في حين دور مرونة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الالتزام العالي والأداء التنظيمي ظهر جزئياً في المرونة الجوهرية وتعديل السلوكيات وتعديل المهارات، بينما لم يظهر دلالة للتأثير في مرونة العلاقات للموارد البشرية كمتغير وسيط بين إدارة الالتزام العالي والأداء التنظيمي.

3.7.2. التعقيب على الدراسات السابقة

لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة انطلاق أغلبها من محاولة تسليط الضوء على دراسة المرونة الإستراتيجية أو الريادة الإستراتيجية أو احد أبعادها في عمل إدارة الموارد البشرية، وأكدت هذه الدراسات على أهمية دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق الريادة وتطوير عملها، سواء كانت منظمات حكومية أو خاصة أو غير ربحية، وقدمت هذه الدراسة عرضاً لعدد من الدراسات السابقة صممت وأجريت في بيئات مختلفة، وأوقات مختلفة، وقد لاحظ الباحث في عرض الدراسات السابقة الآتي:

توافقت الدراسة الحالية في المنهج المستخدم مع الدراسات السابقة حيث ان كافة الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، في حين اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الغماوي (2013) في اختيار مجتمع الدراسة والمتمثل في جهاز الشرطة كما اتفقت مع المتغيرات الديمغرافية للاستبانة، واختلفت في الهدف الرئيسي للدراسة حيث أن دراسة الغماوي هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في واقع توزيع أفراد الشرطة في قطاع غزة مراكز شرطة محافظة غزة وإداراتها المركزية دراسة حالة"، واستخدمت أيضا منهج دراسة الحالة اما الدراسة الحالية فهذه هدفت الى التعرف مرونة ادارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة بدولة فلسطين.

وكذلك دراسة المصري (2015) بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني فقد اتفقت في المنهجية وتناولها لمجتمع الدراسة في الجانب الامني والعسكري في حين اختلفت في الهدف والمتغيرات المستقلة والتابعه، ويتوافق مع ذلك دراسة أبو حجير (2014) بعنوان: القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، في حين اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة مرجاح (2019) في تناولها "مرونة الموارد البشرية كمتغير مستقل" واختلفت في تناولها للمتغير التابع أن المتغير التابع هو الأداء أما الدراسة الحالية فالمتغير التابع الريادة الإستراتيجية، واختلفت أيضا في مجتمع الدراسة حيث أن مجتمع الدراسة في دراسة مرجاح تناول لشركات التابعة لوزارة الإسكان والإعمار والبلديات أما الدراسة الحالية فتناولت جهاز الشرطة في دولة فلسطين.

وكذلك دراسة العزب والعزبي (2013) فقد هدفت إلى "البحث في تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي"، أما الدراسة الحالية فهذه هدفت إلى التعرف مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين وقد اتفقت في تناولها مع تناول الموارد البشرية والتميز التنظيمي، واختلفت في تناولها لمجالات البحث والمتغيرات فاستخدمت الدراسة (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطور، تقييم الأداء)، في حيث استخدمت الدراسة

الحالية مرونة القيادة، مرونة السلوك، مرونة المهارة، وأيضاً دراسة زهرة (2017) توافقت في تناولها لموضوع الريادة الإستراتيجية وبشكل جزئي الميزة التنافسية كذلك دراسة العبيدي والتميمي (2017) والتي تحدثت عن "تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية، واتفقت جانب كبير من جوانب الدراسة الحالية المتمثل في ادارة المواهب والإبداع وتحقيق الريادة الإستراتيجية.

أما دراسة بني حمدان وآخرون (2013) بعنوان "المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي" فقد ارتبط بشكل مباشر مع الدراسة الحالية من خلال تشابه المتغير التابع والمتغير المستقل، وقد اختلفت في مجتمع وعينة الدراسة عن الدراسة الحالية، وفي السياق ذاته تحدثت دراسة اسيا (2017) بعنوان "أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة والتي اتفقت بشكل كبير مع الدراسة الحالية مع اختلاف في مجتمع وعينة الدراسة، أما دراسة إدريس والغالي (2013) بعنوان "اختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية فقد اتفقت بشكل جزئي في تناولها لموضوع المرونة الا انها وبشكل كبير بحثت في مواضيع متشابه مثل اثر المرونة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما دراستي الحالية فقد توافقت مع دراسة (Radomska, 2015) في بحث موضوع المرونة وكذلك استخدام المنهج والاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد اختلفت في مجال المتغير التابع فقد بحثت دراسة (Radomska, 2015) العلاقة بين المرونة والمشاريع في حيث بحثت الدراسة الحالية في تأثير المرونة على الريادة الإستراتيجية.

أما دراسة (Clay, 2016) فقد اتفقت في تناولها لجزئيات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ومرونة التخطيط والذي يعتبر جزء أساسي في تحقيق المرونة والوصول إلى الريادة والتميز في تقديم العمال كما اتفقت من حيث المنهج والأداة، وايضاً دراسة (Yasir, 2015) هدفت الدارسة إلى تحسين فهم دور الوساطة والعلاقة بين اتساع نطاق التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، واتفقت من حيث المنهج والأداة، وكذلك دراسة (Abolghasem, 2016) فقد توافقت مع الدراسة الحالية في البحث في مجال ريادة الاعمال واختلفت في مجال البحث في المتغيرات التابعة والمستقل، في حين تناولت دراسة (Abbott and Banerji, 2003) بعنوان المرونة الإستراتيجية والأداء الثابت، ودراسة (Beltran Martin, 2006) بعنوان تأثير إدارة الالتزام العالي على الأداء التنظيمي مرونة الموارد البشرية، وتناولت الدراسات موضوع المرونة بشكل يتوافق مع موضوع الدراسة الحالية بشكل كبير في حين أن دراسة (Abbott and Banerji, 2003) ركزت على جانب الاداء كمتغير تابع.

وخلاصة القول ان هذه الدراسات حققت الفائده من استخدامها وسهلت على الباحث الكثير من الامور في انجاز واعداد الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. المقدمة

تناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة المتمثلة بالجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة المتعلقة بدراسة مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين، وفيما يلي تم توضيح كل الخطوات التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى هدفه، إبتداءً من منهج هذه الدراسة بلورة ونضوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

2.3 منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي للتعرف إلى مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين، كون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات الخاصة بها، حيث يتطلب ذلك عدم التحيز في وصف الظاهرة أو الحالة، كونه أسلوب يعتمد على وصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (Saunders, et-all, 2012) و(المشهداني، 2017).

3.3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في جهاز الشرطة في دولة فلسطين من رتبة ملازم إلى رتبة أعلى من عقيد حيث بلغ عددهم (657) رجل شرطة إستناداً إلى المسح الإحصائي الذي قام به الباحث خلال هذه الفترة مستنداً بذلك إلى إحصائيات دائرة الموارد البشرية في جهاز الشرطة في دولة فلسطين للعام (2020).

4.1 عينة الدراسة

من أجل تحديد حجم العينة تم استخدام معادلة روبيرت ماسون التالية:

$$n = \frac{M}{\left[\frac{S^2 \times (M-1)}{pq} \right] + 1}$$

M:	حجم المجتمع
S:	قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05
P:	نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
Q:	النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وبعد إدخال حجم المجتمع البالغ (657) ضابط في جهاز الشرطة الفلسطينية، تم إحتساب العينة فبلغت (242) ضابط، وبالتالي قام الباحث بتوزيع (242) استبانة، وبعد استرداد الاستبانات تبين أن عدد الاستبانات المستردة هي (220) استبانة، منها (20) استبانة غير صالحة للتحليل، ليستقر العدد على (200) إستبانة أعتبرت عينة الدراسة، وفيما يلي توضيح لخصائص العينة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة:

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة بحسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
76.5	153	ذكر
23.5	47	أنثى
100.0	200	المجموع

يتضح من الجدول رقم (1.3) ان ما نسبته 76.5% من أفراد العينة من رجال الشرطة كانوا ذكور، في حين أن 23.5% من افراد العينة إناث.

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
15.5	31	ثانوية عامة فأقل
15.5	31	دبلوم متوسط
50.5	101	بكالوريوس
18.5	37	دراسات عليا
100.0	200	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2.3) ان ما نسبته 50.5% من افراد العينة مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس، في حين أن ما نسبه 18% منهم مؤهلاتهم العلمية هم من حملة الدراسات العليا، وأن 15.5% منهم من حملة الدبلوم المتوسط وبنفس النسبة لحملة الثانوية العامة فأقل.

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير الرتبة.

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة
43.5	87	ملازم-نقيب
26.5	53	رائد- عقيد
30.0	60	أعلى من عقيد
100.0	200	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3.3) ان ما نسبته 43.5 من افراد العينة من رجال جهاز الشرطه هم ما بين رتبة ملازم الى نقيب، وأن 30% منهم هم من الرتب العسكرية العليا أعلى من رتبة عقيد، في حين أن 26.5% منهم يحملون الرتب العسكرية ما بين الرائد والعقيد.

جدول رقم 4.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
13.5	27	أقل من 5 سنوات
14.0	28	من 5- أقل من 10 سنوات
50.5	101	من 10- اقل من 15 سنة
22.0	44	15 سنة فأكثر
100.0	200	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4.3) أن ما نسبته 50.5% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 10سنوات الى أقل من 15سنة، في حين ان ما نسبته 22% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 15سنة فأكثر، وأن ما نسبته 14% من افراد العينة سنوات خبرتهم من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات، وبنسبة مقاربة بلغت 13.5% منهم سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.

5.3. أداة الدراسة

تكونت هذه الدراسة من مصدر رئيسي متمثل بالاستبانة الميدانية لغرض تنفيذ الدراسة، حيث تم إعداد (إستبانه) وتطويرها بالإستعانة بالأدبيات السابقة وفق الخطوات التالية:

- صم الباحث نموذج الاستبانة بطريقة علمية محكمة حيث تضمنت متغيرات تابعة ومستقلة وديمغرافية.
- قام الباحث بصياغة فقرات الاستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والاطلاع على دراسات سابقة.
- الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة، وكذلك من تقارير ومنشورات المؤسسات المهتمة بقياس مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف ومن ثم محكمين من ذوي الإختصاص لمعرفة ما قد يواجهه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها.
- تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (62) فقرة فعيلة موزعة على أربعة مجالات أساسية حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5).

1.5.3 صدق أداة الدراسة

يقال للأداة أنها صادقة إذا ما قامت بقياس ما وضعت لقياسه أصلاً (المشهداني، 2017)، وقد قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف على الدراسة، إضافة إلى المحكمين المختصين وفق ما هو مرفق في ملحق رقم (2)، حيث طلب منهم وضع أية ملاحظات يرونها مناسبة وإبداء آرائهم على أداة الدراسة من حيث مدى اتساق الفقرات مع المحاور التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية والمعنى لهذه الفقرات، وبناءً عليه تم ما يلي:

- حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر.
- إضافة بعض الفقرات التي اقترحها عدد من المحكمين.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.
- بعد إجراء التعديل المحكمين أصبحت الأداة مكونة من (62) فقرة.
- تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components)، والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة، حسب كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية

للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي لل فقرات داخل هذا المجال أو المحور، ويتضح من الجداول أدناه ارتفاع جميع هذه القيم عن (0.5) فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي، وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم 5.3 مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الأول للدراسة المتعلق بمرونة الموارد البشرية.

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.893	.14	0.907	.27	0.786
.2	0.904	.15	0.919	.28	0.745
.3	0.959	.16	0.866	.29	0.801
.4	0.954	.17	0.746	.30	0.617
.5	0.920	.18	0.862	.31	0.770
.6	0.959	.19	0.851	.32	0.775
.7	0.685	.20	0.691	.33	0.847
.8	0.952	.21	0.705	.34	0.748
.9	0.786	.22	0.788	.35	0.761
.10	0.925	.23	0.871	.36	0.826
.11	0.925	.24	0.684	.37	0.779
.12	0.854	.25	0.710	.38	0.776
.13	0.746	.26	0.864	.39	0.752

جدول رقم 6.3 مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات للمحور الثاني للدراسة المتعلق بالريادة الاستراتيجية.

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.731	.9	0.779	.17	0.646
.2	0.743	.10	0.657	.18	0.637
.3	0.781	.11	0.627	.19	0.718
.4	0.717	.12	0.735	.20	0.759
.5	0.635	.13	0.840	.21	0.753
.6	0.670	.14	0.782	.22	0.714
.7	0.804	.15	0.763	.23	0.739
.8	0.690	.16	0.667		

2.5.3. ثبات أداة الدراسة

يعرف ثبات الأداة بأنه "درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة" (المشهداني، 2017)، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (62) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية بعد هذه العملية (0.95) لمحور مرونة المورد البشرية، و (0.94) لمحور الريادة الاستراتيجية وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة والمحاور الفرعية:

جدول رقم 7.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
مجال المرونة الوظيفية	14	0.90
مجال مرونة السلوك	15	0.89
مجال مرونة المهارة	10	0.92
المحور الكلي لمرونة الموارد البشرية	39	0.95
المحور الكلي لمحور الريادة الاستراتيجية	23	0.94

يتضح من الجدول السابق (7.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.89-0.92) عند محاور الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.89-0.92) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث وإستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، ولأهداف التي وضعت محاورها وفقراتها من أجلها.

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

قام الباحث بعدة اجراءات لإتمام هذه الدراسة لخصها بالآتي:

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة، وإختيار العينة من هذا المجتمع، وتوضيح حجم العينة وأسلوب إختيارها.
- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة "الاستبانة" بطريقة منظمة ودقيقة، وقام بإدارة استبيان هذه الدراسة بطريقة وجهاً لوجه وذلك للحصول على نتائج أكثر مصداقية، وقام بإجراء زيارات ميدانية لمن تم إختيارهم ضمن عينة الدراسة.

- قام الباحث بعد جمع البيانات بتفريغ الاستجابات، وعددها (200) استبانته، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية المعروفة بإسم الـ (SPSS) للمعالجات الإحصائية إصدار رقم (SPSS Statistics 25)، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلصت النتائج والاستنتاجات والتوصيات منها.

7.3 متغيرات الدراسة

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:

1.7.1 المتغيرات المستقلة: تشمل مرونة الموارد البشرية كالآتي:

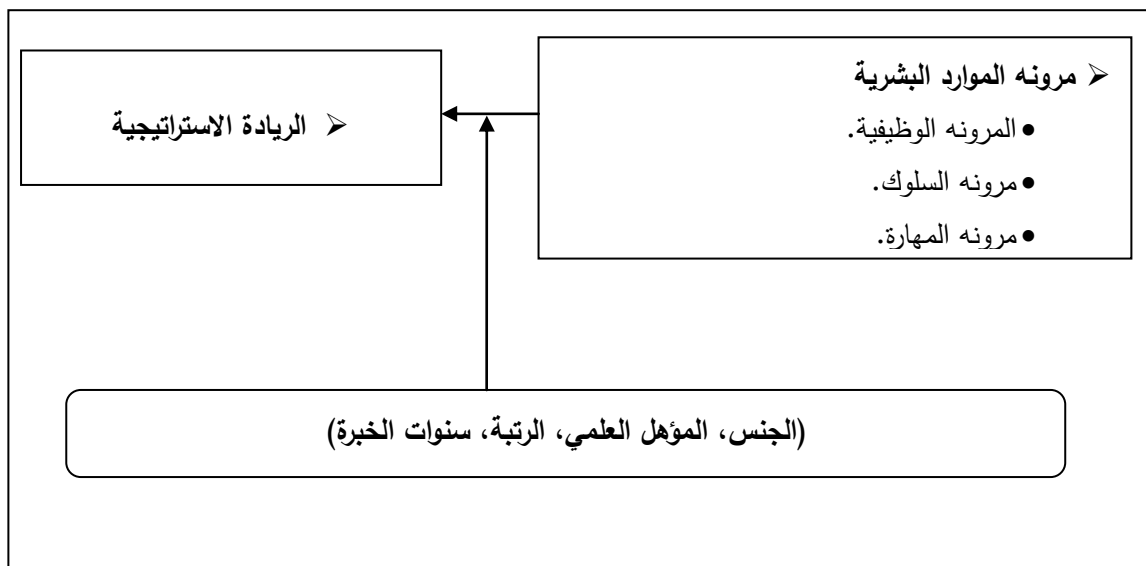
- المرونة الوظيفية.
- مرونة السلوك.
- مرونة المهارة.

2.7.1 المتغيرات التابعة: وتشمل:

- الريادة الاستراتيجية.

3.7.1 المتغيرات الضابطة: تشمل خصائص عينة الدراسة وهي:

- الجنس.
- المؤهل العلمي
- الرتبة.
- سنوات الخبرة.



شكل رقم (1.3) : يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة

8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة كبيرة جدا 5 درجات، الإجابة كبيرة 4 درجات، الإجابة بدرجة متوسطة ثلاث درجات، الإجابة بدرجة منخفضة درجتين، والإجابة منخفضة جداً أعطيت درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة التقدير للإجابة الخاصة بمرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين.

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الإعداد والتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وتحديد مستوى التقدير، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، عن طريق استخدام إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة وإختبار تحليل التباين الأحادي (-One Way ANOVA)، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Components Principal) لفحص صدق أداة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف إلى مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكثرت كما يأتي:

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي

بدرجة منخفضة جداً	1.80 – 1.00
بدرجة منخفضة	2.60 – 1.81
بدرجة متوسطة	3.40 – 2.61
بدرجة كبيرة	4.20 – 3.41
بدرجة كبيرة جداً	5 – 4.21

يوضح الجدول رقم (1.4) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $0.8 = 4/5 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

1.2.4. مرونة الموارد البشرية في جهاز الشرطة في دولة فلسطين

1.1.2.4 واقع مرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين وفقاً لمجال المرونة الوظيفية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع مرونة الموارد البشرية في جهاز الشرطة في دولة فلسطين وفقاً لمجال المرونة الوظيفية؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في مجال المرونة الوظيفية، والجدول رقم (1.2.4.أ.ب) يوضح ذلك.

جدول (1.2.4.أ): إجابات المبحوثين حول مجال المرونة الوظيفية كأحد مجالات مرونة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً:

الرقم	المرونة الوظيفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	تطبيق الادارة نمط الادارة التشاركية لتحقيق الاهداف.	4.77	0.42	8%	كبيرة جداً
2.	يتم تقديم الدورات التدريبية الداخلية والخارجية للعاملين في جهاز الشرطة.	4.77	0.42	8%	كبيرة جداً
3.	يتم تقديم البرامج التدريبية المتنوعة للعاملين في جهاز الشرطة.	4.77	0.42	8%	كبيرة جداً
4.	يتم اتخاذ القرارات في الشرطة بعد تحليل أبعادها من منظور شامل.	4.76	0.43	9%	كبيرة جداً
5.	يتم الاهتمام بنمط العمل الجماعي التشاركي في الجهاز.	4.76	0.43	9%	كبيرة جداً
6.	يعمل الافراد باستمرار من أجل تطوير وتحديث مهاراتهم وقدراتهم.	4.74	0.45	9%	كبيرة جداً
7.	يتقبل المدراء وجهات النظر المختلفة لدى الموظفين.	4.65	0.65	14%	كبيرة جداً
8.	"يتعلم ويتحكم" الموظفين بسرعة بالاساليب الجديدة المدخلة في عملهم.	4.63	0.69	15%	كبيرة جداً
9.	يوجد تسلسل واضح في مستويات الاشراف داخل الجهاز.	4.63	0.69	15%	كبيرة جداً
10.	تعمل الشرطة على تطوير مهارات موظفيها بشكل مستمر.	4.61	0.74	16%	كبيرة جداً
11.	يهتم أفراد الشرطة بعملية التدريب والتعلم الذاتي المستمر.	3.41	0.96	28%	كبيرة

جدول (2.4.ب): إجابات المبحوثين حول مجال المرونة الوظيفية كأحد مجالات مرونة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً:

الرقم	المرونة الوظيفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
12.	العاملون يتمتعون بالكفاءة والخبرة للعمل في المجال الشرطي.	3.37	0.95	28%	متوسطه
13.	يوفر جهاز الشرطة احتياجاته من المهارات الجديدة من خلال إعادة تدريب أو تحريك العناصر الحاليين.	3.33	0.91	28%	متوسطه
14.	يتم ممارسة تفويض السلطة في مختلف المستويات الادارية في الجهاز.	3.29	0.95	29%	متوسطه
	الدرجة الكلية	4.31	0.27	6%	كبيرة جداً

أظهرت نتائج الجدول (2.4.أ.ب) أن معامل الاختلاف لمجال المرونة الوظيفية كأحد مجالات محور مرونة الموارد البشرية تراوحت ما بين (8% الى 29%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (6%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك ثقة كبيرة بهذا المجال كونه معامل الاختلاف بشكل عام قليل، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة من الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية لديهم درجة ثقة كبيرة في ما يطبقه الجهاز من نمط التشاركية الإدارية ورفع مستوى الضباط في رفدهم بالدورات التدريبية الداخلية والخارجية والتي لها انعكاس حقيقي على أداء الجهاز الشرطي بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (2.4.أ.ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال المرونة الوظيفية كأحد مجالات محور مرونة الموارد البشرية كانت الفقرات الأولى والثانية والثالثة، حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (4.77)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لكل من هذه الفقرات (0.42) وبمعامل اختلاف قدره (8%) لكل منها، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من ضباط جهاز الشرطة في دولة فلسطين يدركون أهمية هذه الفقرات وان لها أهمية خاصة في عملية إشراكهم في وضع خطط العمل وتقديم التدريب الداخلي والخارجي وإنعكاس ذلك على خطوط السلطة والمسؤولية في المستويات الإدارية داخل جهاز الشرطة من أجل تقديم الخبرة والنصح والإرشاد خلال وضع الخطط التي سوف تطبق وتمس جميع أفراد الجهاز وبالتالي تقديم خدمات متميزة مما يؤدي الى جعل الضباط يطبقون مهامهم على أكمل وجه، حيث أنهم مشاركون في العملية الإدارية والتدريبية بفاعلية، ونجاح هذه العمليات يعني بالنتيجة النهائية نجاحهم وتطوير مستويات أدائهم وتقدمهم بالعمل ويزيد من فاعلية مستويات الأداء الخاص بهم

وبالجهاز ويخدم تقدمهم في أدائهم الوظيفي وتحقيق رسالته المتضمنه السعي الدائم للوصول الى مجتمع يسوده الأمن والأمان من خلال تقديم خدمات شرطية متميزة تلتزم بالقانون والقيم وتدعم البناء والتطوير والشراكة المحلية والإقليمية والدولية وصون الحريات والحقوق ورؤية الجهاز المستقبلية في خدمة المواطن الفلسطيني وتطوير الأفراد العاملين، وتحقيق الريادة والتميز في العمل الشرطي.

ونجد من نتائج الجدول (4.2.4.أ.ب) أن الفقرة التي تنص (يتم ممارسة تفويض السلطة في مختلف المستويات الادارية في الجهاز) قد حظيت باقل متوسط حسابي في مجال المرونة الوظيفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.29)، وبدرجة تقدير متوسطه، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.95)، وبمعامل اختلاف قدره (28%)، وقد كان المتوسط الحسابي منسجم مع المتوسطات العامة، ولكن الباحث يستطيع تبرير هذا الانخفاض الطفيف بمستوى الاستجابة بهذه الفقرة لربما بسبب أن افراد العينة ليس لدى جميعهم نفس المعرفة حول أهمية تفويض السلطة في جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث أن التفويض هو قدرة لا يتقنها كل الأفراد وإنما هي قدرات سلوكية يمكن إكتسابها بالسعي الدؤوب لإكتساب مزيد من الخبرات والمهارات لإنجاز المهمات بسرعة ودقه ومخاطرة أقل، وعليه فإن جهاز الشرطة الفلسطيني يسعى من خلال عملية التفويض الإداري لتوفير مصدراً إحتياطياً للخدمة الشرطية من خلال القيام بالمهام الروتينية المبرمجة وسرعة إتخاذ القرارات وتحقيق الإنسجام بين الأفراد ويوفر الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية، ويدفع بالضباط الى القيام بمهامهم بكل كفاءه وإقتدار.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (4.2.4.أ.ب) الخاص بالمرونة الوظيفية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (4.31) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.27)، وبمعامل اختلاف قدره (6%)، وهنا يؤكد الباحث على أهمية المرونة الوظيفية كأحد محاور المرونة الإدارية ودورها الحيوي في تطبيق الإدارة التشاركية لتحقيق اهداف الجهاز من خلال تحليل أبعاد القرارات الإدارية من منظور شامل وإختيار القرار الإداري الأمثل، وتبني سياسات تدريبية قائمة على مواكبة الأفراد العاملين في الجهاز لمتطلبات العمل الشرطي، والعمل بروح الفريق والإنتماء المؤسسي، ضمن سياسات تطويرية وتحديث مستمر لخبرات ومهارات وقدرات العاملين في الجهاز، هذا يتفق مع دراسة (آسيا، 2017) حول وجود تطبيق عالي لكل من المرونة الإستراتيجية وجودة فاعلية الأداء والتنافسية في المؤسسة، كذلك دراسة (Radomska, 2015) أن المرونة الإستراتيجية تلعب دور رئيس في تنظيم عمل إستراتيجية المنظمة من خلال مشاركة العاملين في وضع الإجراءات اللازمة لتنفيذ المهام واتخاذ القرارات لمعالجة المشكلات، في العمل وبالتالي فان هذا كله ينعكس في تعزيز ميزاتھا التنافسية.

2.1.2.4 واقع مرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين وفقاً لمجال مرونة السلوك.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع مرونة الموارد البشرية في جهاز الشرطة في دولة فلسطين وفقاً لمجال مرونة السلوك؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في مجال مرونة السلوظ، والجدول رقم (2.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): إجابات المبحوثين حول مجال مرونة السلوك كأحد مجالات مرونة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً:

الرقم	مجال مرونة السلوك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	يتملك أفراد جهاز الشرطة المعرفة والخبرة الواسعة التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.	4.77	0.41	8%	كبيرة جداً
2.	تحدد المهام والواجبات الوظيفية بشكل واضح ببطاقة الوصف الوظيفي.	4.66	0.55	11%	كبيرة جداً
3.	يقدم جهاز الشرطة التدريبات الملائمة لتعزيز القيم.	4.64	0.61	13%	كبيرة جداً
4.	الأفراد يعملون بكفاءة وفاعلية عندما تواجههم مشكلة معينة، ويحاولون إيجاد الحل لها.	4.63	0.58	12%	كبيرة جداً
5.	يعزز جهاز الشرطة القيم لدى الموظفين.	4.60	0.73	15%	كبيرة جداً
6.	يشارك الموظفين خبراتهم ومعارفهم ومهاراتهم "مع بعضهم البعض".	4.56	0.75	16%	كبيرة جداً
7.	يتكيف سلوك الموظفين مع المواقف والظروف المتنوعة والتي تؤثر على بيئة العمل.	4.52	0.78	17%	كبيرة جداً
8.	يحافظ الموظفون على ممتلكات الشرطة وعدم هدر المال العام.	4.51	0.77	17%	كبيرة جداً
9.	تتصف اجراءات العمل في جهاز الشرطة بالمرونة.	4.47	0.82	18%	كبيرة جداً
10.	تعزز الشرطة المنافسة الشريفة بين الموظفين في العمل.	4.44	0.79	17%	كبيرة جداً
11.	تربط الموظفين في الشرطة علاقات ثقة واحترام.	4.42	0.88	19%	كبيرة جداً
12.	يتم الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.	4.28	0.99	23%	كبيرة جداً
13.	يتم المحاسبة في الشرطة على التعامل بالمحسوبيات بين الموظفين.	3.97	1.05	26%	كبيرة
14.	يدعم جهاز الشرطة اجراءات التغيير في بيئة العمل.	3.78	1.11	29%	كبيرة
15.	يغير الافراد عاداتهم وسلوكياتهم في العمل ويتكيفون بسهولة وسرعة مع ظروف العمل المتغيرة.	3.37	0.93	27%	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.37	0.31	7%	كبيرة جداً

أظهرت نتائج جدول (3.4) أن معامل الاختلاف لمجال مرونة السلوك كأحد مجالات محور مرونة الموارد البشرية تراوحت ما بين (8% الى 29) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (7%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك ثقة كبيرة بهذا المحال الخاص بمرونة السلوك ضمن مرونة الموارد البشرية المطبقة لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين من قبل أفراد عينة الدراسة من ضباط الجهاز كون معامل الاختلاف بشكل عام قليل.

تبين من نتائج الجدول (3.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال مرونة السلوك كأحد مجالات محور مرونة الموارد البشرية كانت الفقرة التي تنص (يتملك أفراد جهاز الشرطة المعرفة والخبرة الواسعة التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.77)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.41) وبمعامل اختلاف قدره (8%)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين الضباط في جهاز الشرطة يمتلكون الخبرات الواسعة التي تتعكس على سلوكهم الشرطي، وهذا واضح من خلال ما يقوم به الجهاز من تطبيق سياسات تعمل على تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالأفراد في كافة إدارات جهاز الشرطة الفلسطينية لانجاز أعمالهم، كذلك كما تعميق المعرفة والثقافة العامة والامام بالبيئة ومتغيراتها الداخلية والخارجية ككل، وتعزيز مهارات وقدرات منتسبي جهاز الشرطة وتنمية إدارتهم ودافعيتهم للعمل الأمر الذي يؤدي الى نقل التعليمات والمعلومات بوضوح ودقة، بهدف تطوير الأداء الخاص بمنتسبي الجهاز مما يسهم في في تعديل الافكار والسلوك ويطور من الاساليب الإدارية الحديثة ويعمل على التطور الذاتي للفرد، والتطوير العام للمؤسسة الشرطة بكفاءه وفعالية.

ونجد من نتائج الجدول (3.4) أن الفقرة التي تنص (يغير الافراد عاداتهم وسلوكياتهم في العمل ويتكيفون بسهولة وسرعة مع ظروف العمل المتغيرة.) قد حظيت باقل متوسط حسابي في مجال مرونة السلوك كأحد مجالات محور مرونة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.37)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.93)، وبمعامل اختلاف قدره (27%)، وقد كان المتوسط الخاص بهذه الفقرة منسجم مع المتوسطات العامة، ولكنه جاء بالترتيب الاخير بسبب ان البعض من أفراد عينة الدراسة من ضباط الشرطة لا يدركون بأهمية تغيير السلوك في بيئة العمل الشرطي، حيث أن طبيعة العمل الشرطي هي طبيعة متغيرة بتغير وتعدد المهام المناطه بالأفراد منسبي الجهاز، حيث أن جل مهام العاملين قائمة على تنفيذ الأمن الداخلي للمجتمع وإنفاذ القانون وتطهير المجتمع من الجريمة، فالعمل الشرطي يشمل كافة نواحي الحياة سواء على مستوى حفظ الأمن أو على مستوى إنفاذ القانون وكشف الجريمة، وكل ذلك يقتضي من الأفراد العاملين في جهاز

الشرطة الفلسطينية التكيف مع المتغيرات بسهولة وسرعة للسيطرة على الحدث والقيام بالمهام الشرطية بكفاءة وفعالية.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (3.4) الخاص بمرونة السلوك كأحد مجالات مرونة الموارد البشرية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (4.37) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.31)، وبمعامل اختلاف قدره (7%)، وهنا يؤكد الباحث على أهمية مرونة السلوك كأحد معايير مرونة الموارد البشرية في امتلاك الأفراد للمعارف والخبرات الواسعة التي تمكنهم من أداء مهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء منظومة قيمية تخدم المجتمع الفلسطيني وتعزز من سلوك المواطنة والبعد عن الجريمة وتطبيق القانون وسرعة الإستجابة لمواجهة المشكلات وتخطيها وإيجاد الحلول الريادية معززين بذلك الأداء الشرطي الفعال، وهذا يتفق مع دراسة (Beltran Martin, 2006) حول وجود أثر لمرونة سلوك الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، كذلك دراسة (آسيا، 2017) حول وجود أثر للمرونة الاستراتيجية على جودة وفعالية الاداء والتنافسية.

3.1.2.4: واقع مرونة الموارد البشرية في جهاز الشرطة في دولة فلسطين وفقاً لمجال مرونة المهارة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع مرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين وفقاً لمجال مرونة المهارة؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في مجال مرونة السلوظ، والجدول رقم (4.4. أ-ب) يوضح ذلك.

جدول (4.4-أ): إجابات المبحوثين حول مجال مرونة المهارة كأحد مجالات مرونة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً:

الرقم	مجال مرونة المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	لدى العاملين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تأدية واجباتهم الوظيفية.	4.66	0.63	13%	كبيرة جداً
2.	تطور الشرطة من مهارات الموظفين باستمرار.	4.65	0.59	12%	كبيرة جداً
3.	تسود روح المبادرة والابتكار لدى العاملين في جهاز الشرطة.	4.61	0.62	13%	كبيرة جداً

جدول (4.4-ب): إجابات المبحوثين حول مجال مرونة المهارة كأحد مجالات مرونة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً:

الرقم	مجال مرونة المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
4.	تتيح الشرطة للموظف مرونة في ساعات العمل.	4.58	0.72	15%	كبيرة جداً
5.	الموظفين يكرسون وقتهم وجهدهم للتعلم من أجل تطوير وظائفهم	4.55	0.69	15%	كبيرة جداً
6.	يشكل تنوع المهام الوظيفية للعاملين حافز لتطوير المهارات والمعارف الذاتية.	4.54	0.76	16%	كبيرة جداً
7.	تستجيب الشرطة للتطورات على المستوى العام في تأهيل موظفيها.	4.47	0.79	17%	كبيرة جداً
8.	يتوفر لدى العاملين مهارات وقدرات متنوعة تمكنهم من التميز في أدائهم	4.46	0.84	18%	كبيرة جداً
9.	يوجد علاقات انسجام وتعاون متميزة بين العاملين في جهاز الشرطة.	3.75	1.06	28%	كبيرة
10.	الموظفين قادرين على التأقلم وتغيير الخطط في حالات الطوارئ.	3.62	1.04	28%	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.38	0.29	6%	كبيرة جداً

أظهرت نتائج جدول (4.4. أ-ب) أن معامل الاختلاف لمجال مرونة المهارة كأحد مجالات مرونة الموارد البشرية تراوحت ما بين (12% الى 28%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (6%)، حيث حظيت الفقرة الثانية والأولى على أقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة كانت أقل تشتتاً فيما يتعلق بأهمية التطور الحاصل في جهاز الشرطة ودوره في تطوير مهارات الموظفين باستمرار، وما يمتلكه الجهاز من خبرات تمكنه من تأدية واجبات الأفراد العاملين فيه بكفاءة عالية، وعليه فإن الباحث هنا يؤكد على أن هناك ثقة كبيرة بهذا المجال كونه معامل الاختلاف بشكل عام قليل، ويشير ذلك الى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في جهاز الشرطة لديهم درجة ثقة كبيرة فيه على صعيد وجود مرونة المهارة كأحد مجالات محور مرونة الموارد البشرية.

تبين من نتائج الجدول (4.4. أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال مرونة المهارة كأحد محاور مرونة الموارد البشرية كانت الفقرة التي تنص (لدى العاملين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تأدية واجباتهم الوظيفية)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.66)، وبدرجة تقدير كبيرة

جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.63) وبمعامل اختلاف قدره (13%)، ويرجع الباحث السبب في ذلك الى ان افراد عينة الدراسة من العاملين ضباط ومنسبي جهاز الشرطة الفلسطينية يلمسون مستوى الاجراءات الخاصة بتطبيق مهامهم الوظيفية على أكمل وجه، حيث تقوم قيادة الشرطة بتعزيز خبرات منسبي الجهاز وتعمل بشكل كبير على رفع مستوى ثقتهم بأنفسهم وتعزيز روح العمل والانتماء للمؤسسة الأمنية، الأمر الذي يزيد من تمسكهم ودعمهم وانتماءهم وولائهم للعمل، ويرفع من قدراتهم ورغباتهم لخدمة المجتمع الفلسطيني، حيث أن الخبرة العالية تشكل عنصر قوة لدى الأفراد للقيام بمهامهم بكفاءة بجميع العمليات الإدارية ابتداء بالتخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة والتقييم، الأمر الذي ينعكس بالنتيجة النهائية على مصالحيهم المهنية وأهدافهم الوظيفية وعلى المؤسسة الأمنية، ويزيد من فرص الإبداع والنمو والتطور المهني والشرطي.

ونجد من نتائج الجدول (4.4. أ.ب) أن الفقرة التي تنص (الموظفين قادرين على التأقلم وتغيير الخطط في حالات الطوارئ) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال مرونة المهارة كأحد مجالات مرونة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.62)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (1.04)، وبمعامل اختلاف قدره (29%)، ونجد ان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة جاء متقارب مع المتوسطات العامة ل فقرات المجال ولكنه انخفض بهذه الفقرة بسبب ان البعض من أفراد عينة الدراسة من ضباط منسبي جهاز الشرطة لمهارة تغيير الخطط في حالات الطوارئ، حيث أن العمل الشرطي والأمني يجب أن يكون رجل الشرطة مستعد لكافة المواقف والعمل سواء في بيئة مستقرة، أو في بيئة يكتنفها المخاطرة وحالة عدم الإستقرار كون رجل الشرطة يتعامل مع كافة أفراد ومؤسسات المجتمع ويحارب الجريمة ويطبق القانون، وفي كل هذه الحالات هو معرض للمخاطرة سيما في المهام الجنائية، مكافحة المخدرات وغيرها من المهام التي يجب على رجل الشرطة أن يكون لديه مهارة عالية في التأقلم وتغيير الخطط في الحالات الطارئة ومواقف عدم الاستقرار الأمني.

يتضح من إجابات افراد عينة الدراسة على هذا المحور الوارد في الجدول رقم (4.4. أ.ب) الخاص بمرونة المهارة باعتباره أحد محاور مرونة الموارد البشرية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (4.38) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.29)، وبمعامل اختلاف قدره (6%)، وهنا يؤكد الباحث على أهمية مرونة المهارة كأحد محاور مرونة الموارد البشرية حيث أن إستراتيجية جهاز الشرطة الفلسطينية تقوم على رفد الكادر الشرطي بكل الموارد لتحسين الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي، وهذا واضح في سرعة استجابة أفراد الشرطة في الحصول على تحسين قدراتهم من خلال التحاقهم بالدورات التدريبية الداخلية والخارجية لتطوير مهاراتهم وخبراتهم في العمل الشرطي الأمر الذي يظهر الاتساق في العمل، والسرعة في

الاستجابة، والتنوع على كل المستويات الإدارية سواء في الإدارة العليا، أو الوسطى أو التنفيذية أو على الصعيد الفردي ومدى امتلاك الأفراد للجانب المهاري المعرفي والسلوكي والنفسي، وهذا يتفق مع دراسة (Beltran Martin, 2006) حول وجود أثر لمرونة تعديل المهارات للموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

4.1.2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لواقع مرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير الكلية لواقع مرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين مرتبة تنازلياً:

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	مجال مرونة المهارة	4.38	0.29	6%	كبيرة جداً
2.	مجال مرونة السلوك	4.37	0.31	7%	كبيرة جداً
3.	مجال المرونة الوظيفية	4.31	0.27	6%	كبيرة جداً
	المحور الكلي	4.36	0.22	5%	كبيرة جداً

أظهرت نتائج جدول (5.4) أن معامل الاختلاف لمرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين تراوحت ما بين (6% الى 7%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (5%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك ثقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة من أفراد جهاز الشرطة بمرونة الموارد البشرية كون معامل الاختلاف الكلي قليل، حيث تبين أن المجال الذي حظي بأقل معامل اختلاف عن بقية المجالات كان المجال الخاص بمرونة المهارة وهذا يدل على أن إستجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً، يليه مجال مرونة السلوك وكان بالمرتبة الثانية، ومن ثم مجال المرونة الوظيفية.

كما يتضح من إجابات الباحثين في الجدول رقم (5.4) أن مجال مرونة المهارة بلغ المتوسط الحسابي له (4.38)، وانحرافه المعياري (0.29)، وبمعامل اختلاف قدره (6%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، كذلك مجال مرونة السلوك بلغ المتوسط الحسابي له (4.37)، وانحرافه المعياري (0.31)، وبمعامل اختلاف قدره (7%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، أيضاً مجال المرونة الوظيفية بلغ المتوسط الحسابي له (4.31)، وانحرافه المعياري (0.27)، وبمعامل اختلاف قدره (6%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لمرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين كانت

مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (4.36) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.22)، وبمعامل اختلاف قدره (5%)، الامر الذي يؤكد أن مرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين مطبقة بشكل كبير وتتمتع بكفاءة وفاعلية عالية، ويتفق ذلك مع دراسة (السبتي، 2017) حول أن مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر الأداء التنظيمي.

2.2.4. الريادة الإستراتيجية

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في محور الريادة الاستراتيجية، والجدول رقم (4.7.أ.ب) يوضح ذلك.

جدول (4.6.أ): إجابات المبحوثين حول محور الريادة الاستراتيجية ومرتبة تنازلياً:

الرقم	محور الريادة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	يتم نشر ثقافة التغيير بين جميع عناصر جهاز الشرطة.	4.77	0.48	10%	كبيرة جداً
2.	يتم العمل على موائمة البيئة الداخلية بضوء التغيرات الخارجية.	4.72	0.62	13%	كبيرة جداً
3.	تستند الشرطة في تنفيذ اعمالها الى خطط استراتيجية مسبقه	4.64	0.60	12%	كبيرة جداً
4.	يتم تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة الجهاز.	4.61	0.69	15%	كبيرة جداً
5.	تستند الشرطة في تنفيذ أعمالها الى أهداف محددة مسبقاً.	4.60	0.72	15%	كبيرة جداً
6.	يتم العمل على إدارة المخاطر وتقليلها.	4.59	0.77	16%	كبيرة جداً
7.	تتميز الشرطة ببناء علاقات جيدة مع الشركاء(الاطراف اصحاب العلاقة).	4.57	0.75	16%	كبيرة جداً
8.	يقوم جهاز الشرطة بتحديد الفرص واستغلالها بالشكل الامثل.	4.52	0.81	18%	كبيرة جداً
9.	تعتمد قيادة الجهاز على الافكار الابتكارية لاستمرار التميز بالعمل.	4.51	0.83	18%	كبيرة جداً
10.	يتم البحث عن الحلول الخلاقة للمشاكل والاحتياجات غير العادية.	4.50	0.82	18%	كبيرة جداً
11.	تتميز الشرطة بوجود نظام تدريبي متطور يشمل جوانب متنوعة.	4.49	0.83	18%	كبيرة جداً
12.	يتوفر لدى الشرطة نظام لرصد وتقييم اداء الموظفين والاعمال بشكل فاعل ومنظم.	4.47	0.85	19%	كبيرة جداً

جدول (6.4.ب): إجابات المبحوثين حول محور الريادة الاستراتيجية ومرتبته تنازلياً:

الرقم	محور الريادة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
13.	يتم تنظيم دورات ولقاءات لتوسيع مدارك الافراد تجاه الريادة.	4.44	0.83	18%	كبيرة جداً
14.	تتميز الشرطة بالكفاءة والفعالية في تقديم خدماتها	4.43	0.90	20%	كبيرة جداً
15.	يتم ممارسة ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الافكار الجديدة.	4.41	0.88	19%	كبيرة جداً
16.	ي دعم جهاز الشرطة المبادرات الابداعية المقدمة من مختلف المستويات الادارية.	4.39	0.94	21%	كبيرة جداً
17.	يتم تطوير الهيكل التنظيمي بما يعزز جودة الاتصال والتواصل بين افراد الجهاز .	4.37	0.99	22%	كبيرة جداً
18.	يتم استحداث خدمات جديدة من خلال توظيف التقنيات المتطورة.	4.34	0.97	22%	كبيرة جداً
19.	يتم توظيف شبكة من العلاقات للحصول على البيانات ولمعلومات اللازمة.	4.27	1.03	24%	كبيرة جداً
20.	تتميز الشرطة بالاستجابة السريعة للتطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال عملها.	3.86	1.07	27%	كبيرة
21.	يتم الاستفادة من الاتجاهات الادارية المتطورة في اكتشاف الفرص وتحقيق التميز .	3.85	1.12	29%	كبيرة
22.	يتم العمل على تبسيط اجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل.	3.60	1.13	31%	كبيرة
23.	تتميز الشرطة بمرونة القوانين والانظمة لديها	3.47	1.07	30%	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.36	0.34	7%	كبيرة جداً

أظهرت نتائج جدول (6.4.أ.ب) أن معامل الاختلاف لمحور الريادة الاستراتيجية تراوحت ما بين (10% الى 30%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (7%)، وهنا يؤكد الباحث أن هنالك ثقة كبيرة بهذا المحور كون معامل الاختلاف قليل، حيث حظيت الفقرة الاولى والثالثة على أقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة كانت أقل تشتتاً فيما يتعلق بالريادة الاستراتيجية المتبعة لدى جهاز الشرطة من خلال نشر ثقافة التغيير وإتباع الجهاز لمنظومة الخطط الإستراتيجية وتعزيز مبادئ الشفافية والمسائلة وموائمة البيئة الخارجية والداخلية لمتطلبات عمل الجهاز، ويشير ذلك الى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في جهاز الشرطة لديهم درجة ثقة كبيرة فيه وقدرة عالية في تحقيق الريادة الإستراتيجية.

لقد أظهرت نتائج الجدول رقم (4.6.4.أ.ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور الريادة الإستراتيجية كانت الفقرة التي تنص (يتم نشر ثقافة التغيير بين جميع عناصر جهاز الشرطة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.77)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.48) وبمعامل اختلاف قدره (10%)، ويرجع الباحث السبب في ذلك لإدراك أفراد عينة الدراسة من العاملين ضباط ومنسوبي جهاز الشرطة في دولة فلسطين بأهمية نشر ثقافة التغيير بينهم وذلك لكون الريادة الإستراتيجية إحدى مرتكزاتها الحداثاة والتجديد في الخدمات المقدمة من جهاز الشرطة لخدمة المجتمع المدني من الجريمة وصون حقوق المواطنين، وحفظ الأمن والنظام العام ونفاذ القوانين، حيث تسعى القيادة في جهاز الشرطة الى تبني سياسة وثقافة التغيير والتجديد وتعزيز الإبداع والإبتكار والتميز بين الأفراد لتحقيق الأهمية الإستراتيجية المرتبطة بتعزيز ثقافة المنافسة في الأداء لدى الأفراد والإدارات بشكل منسجم ومتناسق وذلك لتحقيق مخرجات أمنية مرغوب فيها والإستثمار في الموارد البشري ومنسوبي الجهاز للحصول على أفضل الممارسات الإدارية الأمنية وانعكاس ذلك على أنماط السلوك النشط وتعزيزه بما يسهم في خلق البيئة التنظيمية والإجتماعية عبر التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.

كما ونجد من نتائج الجدول رقم (4.6.4.أ.ب) أن الفقرة التي تنص (تتميز الشرطة بمرونة القوانين والانظمة لديها) قد حظيت باقل متوسط حسابي في محور الريادة الاستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.47)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (1.07)، وبمعامل اختلاف قدره (30%)، ونجد ان هذا المتوسط جاء منسجماً مع المتوسطات العامة ولكن يمكن للباحث أن يعزو سبب انخفاض مستوى الاستجابة في هذه الفقرة بسبب إدراك ضباط ومنسوبي جهاز الشرطة في دولة فلسطين بأن الهدف العام لجهاز الشرطة حماية المواطنين وصون حقوقهم ونفاذ القوانين على جميع أفراد المجتمع، وفي الحديث عن المرونة هنا ينبغي الحديث على أن أي قانون يقوم بتطبيقه جهاز الشرطة لا بد من لوائح تنفيذية لتطبيقه وهنا تبرز أهمية المرونة في نفاذ وتطبيق القوانين، فالقانون هو عبارة عن تشريع، واللوائح هي عبارة عن آليات مرنة لتطبيق هذا القانون بما لا يخالف النظام العام والعدالة في تطبيق القوانين على الجميع في إطار أدلة إجراءات ورقية وإلكترونية تواكب التطورات التكنولوجية العاملة في جميع الإدارات العامة في جهاز الشرطة الفلسطينية.

يتضح من إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المحور الواردة في الجداول رقم (4.6.4.أ.ب) الخاص بالريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (4.36) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.34)، وبمعامل اختلاف قدره (7%)، وهنا يؤكد الباحث على أن جهاز الشرطة في دولة فلسطين يسعى بكل

قوة الى تطبيق الريادة الإستراتيجية وذلك بنشر ثقافة التغيير بين أفراد ومنسبي الأمن ومواكبة متطلبات العمل بموائمة بينتي العمل الداخلية والخارجية بأفكار ابداعية لتففيذ الخطط الإستراتيجية ونسج علاقات مع الشركاء المحليين والاقليمين والدوليين ونشر ثقافة الإبداع وتوظيف شبكة العلاقات للحصول على البيانات والمعلومات لخدمة الجهاز من خلال توظيف أحدث التقنيات والإستجابة السريعة للتطورات التكنولوجية وصولاً لتحسين الأداء المؤسسي في جهاز الشرطة الفلسطيني، ويتفق ذلك مع دراسة (إبراهيم وجواد، 2019) حول أهمية الريادة الاستراتيجية في إيجاد فرص العمل المتاحة والسعي لاستغلال الظروف المحيطة بها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ونجاح الريادة الاستراتيجية يتوقف على مدى نجاح الموظفين على بناء الرؤيا ذات الأبعاد الاستراتيجية في إدارتها والإمكانات البشرية والمادية المتوفرة، ووجود دور كبير للريادة الاستراتيجية في تحقيق مكونات الإبداع من خلال تقديم افكار وحلول جديدة ومختلفة عن الحلول السابقة في مجال تطوير العمليات الادارية.

3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين".

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (7.4): معامل ارتباط بيرسون بين مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين.

تحقيق الريادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	
0.445**	معامل ارتباط بيرسون	مرونة إدارة الموارد البشرية
0.000	مستوى المعنوية	
200	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (7.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.445^{**}) ومستوى المعنوية (0.000)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختذ بالفرضية

البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية نظراً لطبيعة العلاقة الإيجابية بين مرونة الموارد البشرية وانعكاس ذلك على الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين، حيث أن القدرة الديناميكية لمفهوم المرونة وقدرتها في تطوير الأعمال والمهام الشرطية في جهاز الشرطة الفلسطينية سواء بتطوير إجراءات العمل بشقيها المدخلات والمخرجات مروراً بالعمليات الشرطية، والتغذية العكسية للمهام أولاً بأول من خلال معالجة أي جوانب للقصور وتصويبها، وتعزيز جوانب القوة الإيجابية بكل أبعاد المرونة سواء المرونة الوظيفية، أو مرونة السلوك، ومرونة المهارة، وارتباط ذلك بشكل تسلسلي في تحقيق الريادة الإستراتيجية في الجهاز حيث أن الريادة الإستراتيجية في جهاز الشرطة الفلسطيني تقوم على فلسفة دعم الموقف الشرطي المستند إلى القوانين والأنظمة التعليمات سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو العالمي وتأثير ذلك على الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة والمسؤولية والأداء التنظيمي للجهاز، والقدرة على الديمومة والاستمرارية والتكيف في ظل بيئة إستراتيجية واعدة قادرة على التجديد الدائم في كل الإدارات الشرطية بكل كفاءة وفعالية وصولاً لتحسين الأداء المؤسسي في جهاز الشرطة الفلسطيني، ويتفق ذلك مع دراسة (صرصور، 2019) حول وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً لدرجة ممارسة القيادات للريادة الاستراتيجية ومستوى جودة الاداء المؤسسي، ودراسة (مرجاح، 2017) وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية ومقدرات الموارد البشرية.

1.1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة الوظيفية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين المرونة الوظيفية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8.4): معامل ارتباط بيرسون بين المرونة الوظيفية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين.

تحقيق الريادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	
0.158*	معامل ارتباط بيرسون	المرونة الوظيفية
0.000	مستوى المعنوية	
200	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مجال المرونة الوظيفية كأحد مجالات مرونة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (8.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.158) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاعتماد بالفرضية البديلة التي تنص أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال المرونة الوظيفية كأحد مجالات مرونة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت منطقية نظراً لطبيعة العلاقة الإيجابية بين المرونة الوظيفية وبين الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين حيث أن القيادة العليا في جهاز الشرطة تولي اهتماماً بالغاً بتنمية وتطوير العمليات الإدارية بأهمية الممارسات الفضلى في المرونة الوظيفية وتكثيف التطوير الإداري للعاملين ومشاركتهم في صنع القرارات والعمليات الشرطية من خلال تفويض السلطة في المهام المبرمجة الروتينية والسعي بقوة لتطوير نمط إداري تشاركي مبني على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في كافة مستويات الجهاز سواء في الإدارة العليا والوسطى والدنيا، وتعزيز النمط الإشرافي لكافة الإدارات العاملة وتعزيز روح العمل والانتماء، والسعي الدائم لتعزيز الأداء الشرطي، كل ذلك يدفع بعجلة الريادة الاستراتيجية في جهاز الشرطة لتحقيق رؤيته ورسالته وهدفه العام في تحقيق الأمن العام في المجتمع الفلسطيني، حيث يدفع الجهاز إلى السعي الدائم للتميز والتفوق في أداءه الشرطي، وأداء العاملين في الجهاز وتبني الأساليب الإدارية الحديثة والممارسات المتميزة وتبني أي مداخل تطويرية للعمل واستغلال الفرص، حيث أن لدى الجهاز ثقافة تنظيمية قائمة على تطوير الإبداع والابتكار لدى الأفراد، حيث أن الريادة الاستراتيجية تساعد القيادة الشرطية في تجديد وتنشيط الأعمال والمهام بقلب ابتكاري ذات بعد إستراتيجي وصولاً للأداء المتميز، ويتفق ذلك مع دراسة (حمدان وآخرون، 2013) وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود المرونة الاستراتيجية في المؤسسة، ودراسة (Clay, 2016) حول أن التخطيط الاستراتيجي الرسمي ومرونة التخطيط الاستراتيجي يرتبطان بشكل إيجابي مع أداء المنظمات، ولكل منهما علاقة إيجابية مع الابتكار والميزة التنافسية، وبالإضافة إلى ذلك فإن الابتكار يتوسط تماماً العلاقة بين أداء المنظمات وعملية التخطيط الاستراتيجية الرسمية ومرونة التخطيط.

2.1.3.4 الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة السلوك وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مرونة السلوك وبين

تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9.4): معامل ارتباط بيرسون بين المرونة الوظيفية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين.

تحقيق الريادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	
0.341**	معامل ارتباط بيرسون	مرونة السلوك
0.000	مستوى المعنوية	
200	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مجال مرونة السلوك كأحد مجالات مرونة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (9.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.341) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاعتماد بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال مرونة السلوك كأحد مجالات مرونة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت منطقية نظراً لطبيعة العلاقة الإيجابية بين مرونة السلوك وبين الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين حيث أن امتلاك أفراد الشرطة للخبرات الواسعة والمترابطة بسبب طبيعة العمل الشرطي المتداخل مع كافة المؤسسات المدنية والعسكرية ومؤسسات المجتمع المدني جعلت من الأفراد العاملين في جهاز الشرطة لديهم قدرات وسلوكيات كبيرة للتكيف مع المواقف المختلفة، وإظهار جوانب هامه من المرونة السلوكية تجاه أي قرارات أو مواقف ممكن أن تحدث أثناء قيامهم بمهامهم الشرطية، كذلك سرعة استجابتهم لأي من المواقف الطارئة وقبولهم للتغيرات والمواقف بسهولة ويسر وممارستهم لأدائهم في ظل بيئة العمل المتغيرة سواء كانت هذه المواقف متوقعة أو غير متوقعة وانعكاس ذلك على الريادة الإستراتيجية لجهاز الشرطة في دولة فلسطين، حيث أن الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أفراد الشرطة حسنت بشكل ملحوظ من أداءهم لأعمالهم، لا بل جعلت من الرجل الشرطي رجل متميز يسعى إلى التفوق والتميز الدائم ويعمل بروح الفريق في بيئة عمل محفزة قادرة على تطوير أساليب الإبداع والابتكار لتحقيق التميز في أداء المؤسسات الشرطية في دولة فلسطين، ويتفق ذلك مع دراسة (Abbott and Basenji, 2003) حول أن هناك ارتباط إحصائي بين كل من أبعاد المرونة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء، ودراسة (أبو حجير، 2014) حول وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية.

3.1.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة: "والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة المهارة وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثالثة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مرونة المهارة وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10.4): معامل ارتباط بيرسون بين مرونة المهارة وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين.

تحقيق الريادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	
0.490**	معامل ارتباط بيرسون	مرونة المهارة
0.000	مستوى المعنوية	
200	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مجال مرونة المهارة كأحد مجالات مرونة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (10.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.490) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاعتماد بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال مرونة المهارة كأحد مجالات مرونة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت منطقية نظراً لطبيعة العلاقة الإيجابية بين مرونة المهارة وبين الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين، حيث أن إستراتيجية جهاز الشرطة الفلسطينية تقوم على رفد الكادر الشرطي بكل الموارد لتحسين الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي، وهذا واضح في سرعة استجابة أفراد الشرطة في الحصول على تحسين قدراتهم من خلال التحاقهم بالدورات التدريبية الداخلية والخارجية لتطوير مهاراتهم وخبراتهم في العمل الشرطي الأمر الذي يظهر الاتساق في العمل، والسرعة في الاستجابة، والتنوع على كل المستويات الإدارية سواء في الإدارة العليا، أو الوسطى أو التنفيذية أو على الصعيد الفردي ومدى امتلاك الأفراد للجانب المهاري المعرفي والسلوكي والنفسي، أو على صعيد الجهاز في التنوع في الأساليب الإدارية وتحفيز الأفراد وبث روح الابتكار والإبداع لديهم، وسرعة الاستجابة للقرارات الرشيدة التي تخدم العمل المؤسسي المبني على الأهداف الإستراتيجية لجهاز الشرطة في دولة فلسطين، ويتفق ذلك مع دراسة (السبتي، 2017) حول أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على الاداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة، ومن خلال الاختبار الفردي

لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على أبعاد مرونة الاداء التنظيمي، كذلك دراسة (الايوبي، 2017) حول وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، التفكير الريادي، الثقافة الرادية، وإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي، وتحقيق الابداع التقني.

2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة، وسنوات الخبرة)".

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية كما يلي:

1.2.4 الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين تعزى لمتغير الجنس".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء إختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول (11.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين حسب متغير الجنس.

المحاور الرئيسية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
مرونة الموارد البشرية	ذكر	153	4.39	0.21	5.12	198	0.000
	أنثى	47	4.23	0.17			
الريادة الإستراتيجية	ذكر	153	4.37	0.36	0.98	197	0.325
	أنثى	46	4.32	0.25			
	أنثى	153	4.39	0.21			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (11.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين تعزى لمتغير الجنس" حيث تبين وجود فروق دالة إحصائياً في محور الدراسة الأول وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في محور الدراسة الثاني.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور مرونة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية قد بلغت (0.00)، عند متغير الجنس، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية المفترضة، والأخذ بالفرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين تعزى لمتغير الجنس تبعاً لمحور مرونة الموارد البشرية ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة من العاملين الضباط في جهاز الشرطة الفلسطينية لديهم تباين واضح في الأثر الملموس من تطبيق مستويات المرونة في الموارد البشرية سواءً على صعيد المرونة الوظيفية، أو مرونة السلوك، أو مرونة المهارة وعليه تم رفض الفرضية الصفرية المفترضة وتم الأخذ بالفرضية البديلة، وقد كانت الفروق لصالح الذكور ذات المتوسط الحسابي الأعلى والبالغ (4.39).

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور الريادة الإستراتيجية في جهاز الشرطة الفلسطينية كانت (0.32)، عند متغير الجنس وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد عينة الدراسة من الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطيني بدولة فلسطين على اختلاف أجناسهم لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه تأثير الريادة الإستراتيجية على جهاز الشرطة وتنفيذها للخطط الإستراتيجية وتنفيذ الأهداف المحددة مسبقاً، وإختيار البدائل المثلى والإستغلال الأمثل لأفضلها في ضوء الإستفادة من الاتجاهات الادارية المتطورة في اكتشاف الفرص وتحقيق التميز وبناء علاقات جيدة مع كافة الأطراف سواء على الصعيد المحلي والأقليمي والدولي، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة، ويتفق ذلك مع ما توصلت اليه دراسة (صرصور، 2019) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادات للريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس.

2.2.4 الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين فلسطين بحسب متغير المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية				المحاور الكلية
دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامه فأقل	
4.38	4.33	4.31	4.45	مرونة الموارد البشرية
4.46	4.34	4.30	4.36	الريادة الاستراتيجية

أظهرت بيانات جدول (12.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بمرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (13.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
مرونة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.477	3	0.186	1.659	0.189
	داخل المجموعات	20.25	196	0.107		
	المجموع	20.72	199			
الريادة الإستراتيجية	بين المجموعات	0.549	3	0.183	1.565	0.199
	داخل المجموعات	22.79	195	0.117		
	المجموع	23.34	198			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (13.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي" حيث تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً في محوري الدراسة الرئيسيين، ويتفق ذلك مع دراسة (صرصور، 2019) حول عدم وجود فروق إحصائية بين ممارسة الريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الدرجة الاكاديمية.

تبين نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور مرونة الموارد البشرية قد بلغت (0.18)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزى

الباحث ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين ضباط جهاز الشرطة في دولة فلسطين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه الدور الهام الذي تحدثه مرونة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية نتيجة الممارسة الإدارية الكفؤة، فالجهاز يتبع سياسة التنظيم الجيد للعمليات الشرطة على هيكله التنظيمي ورسم سياسات واضحة لكافة الأفراد في الجهاز من خلال ممارسة سياسة التفويض في مختلف المستويات الادارية في إطار نمط تشاركي فعال مبني على العمل الجماعي في ضوء تسلسل واضح لكافة المستويات الإدارية وخطوط إتصال واضحة، الأمر الذي يدفع الضباط في جهاز الشرطة الى تحسين أدائهم الوظيفي وإملاكهم للمعارف والخبرات الواسعة التي تمكنهم من أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، وعلية تم قبول الفرضية.

كما وتبين نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور الريادة الإستراتيجية في جهاز الشرطة الفلسطينية كانت (0.19)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة من العاملين ضباط جهاز الشرطة في دولة فلسطين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم مستويات عالية من الفهم والإدراك تجاه الاثر الملموس لجهاز الشرطة جراء تطبيقه الإستراتيجية وتوظيف وإستثمار شبكة من العلاقات المتعددة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للقيام بالأعمال والمهام على أكمل وجه، إضافة الى أن جهاز الشرطة الفلسطيني يواكب التغيرات الهيكلية ويعمل على تطوير الهيكل التنظيمي بما يعزز جودة الاتصال والتواصل بين افراد الجهاز لتحقيق أقصى درجات تحقيق الريادة الإستراتيجية بإعتماد قيادة الجهاز على إحتضان وتبني الافكار الابتكارية للعاملين لاستمرار التميز في العمل المؤسسي، وصولاً الى تحقيق أمن المواطن ورضاه، حيث أن كل ذلك يسهم وبشكل مباشر في توفير الوقت والجهد على لتقديم الخدمات الشرطة بجودة عالية وأداء متميز، وعلية تم قبول الفرضية.

2.2.4 الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين تعزى لمتغير الرتبة العسكرية".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الرتبة العسكرية، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين بحسب متغير الرتبة العسكرية.

المتوسطات الحسابية			المحاور الكلية
أعلى من عقيد	رائد - عقيد	ملازم-نقيب	
4.38	4.29	4.38	مرونة الموارد البشرية
4.38	4.36	4.34	الريادة الاستراتيجية

أظهرت بيانات جدول (14.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بمرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين حسب متغير الرتبة العسكرية، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (15.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
مرونة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.354	2	0.177	3.76	0.025
	داخل المجموعات	9.275	197	0.047		
	المجموع	9.629	199			
الريادة الإستراتيجية	بين المجموعات	0.051	2	0.025	0.214	0.808
	داخل المجموعات	23.293	196	0.119		
	المجموع	23.344	198			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (15.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين تعزى لمتغير الرتبة العسكرية" حيث تبين وجود فروق دالة إحصائياً في محور الدراسة الأول وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في محور الدراسة الثاني.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور مرونة الموارد البشرية (0.02)، عند متغير الرتبة العسكرية وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث السبب في وجود فروق في استجابات أفراد العينة من رجال جهاز الشرطة في دوله فلسطين حسب رتبهم

العسكرية في الجهاز الى الدور الهام لمرونة الموارد البشرية سواءً المرونة الوظيفية، أو مرونة السلوك، أو مرونة المهارة، وعلية تم رفض الفرضية المفترضة، وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى هذا المحور تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير الرتبة العسكرية، وفيما يلي الجدول أدناه يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (16.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير الرتبة العسكرية وفق محور مرونة الموارد البشرية.

متغير سنوات الخبرة	ملازم-نقيب (4.38)	راند-عقيد (4.29)	أعلى من عقيد (4.38)
ملازم-نقيب (4.38)	---	.09219	-.00719-
راند-عقيد (4.29)	---	---	-.09938-*
أعلى من عقيد (4.38)	---	---	---

يتضح من الجدول (16.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة نحو مرونة الموارد البشرية تبعا لمتغير الرتبة العسكرية، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة بين الرتبة العسكرية من راند-عقيد وبين الرتبة العسكرية أعلى من عقيد لصالح الرتبة العسكرية أعلى من عقيد ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.38).

كما تشير بيانات الجدول (15.4) نتائج التحليل الاحصائي ان الدلالة الإحصائية لمحور الريادة الاستراتيجية في جهاز الشرطة الفلسطينية كانت (0.80)، عند متغير الرتبة العسكرية وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة من العاملين ضباط جهاز الشرطة في دولة فلسطين على اختلاف رتبهم العسكرية لديهم مستويات عالية من الفهم والمعرفة تجاه الدور الكبير والمهام الحيوية المسنودة الى الشرطة في تنفيذ أعمالها الى أهداف محددة مسبقاً وفق الخطط الإستراتيجية والتكنيكية والتنفيذية للجهاز، حيث يتم الاستفادة من الاتجاهات الادارية المتطورة في العمل الشرطي لاكتشاف الفرص وتحقيق التميز، فالجهاز يسعى بكل قوة الى مأسسة العمل وتطوير إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية والتعيينات على أساس الكفاءة والجدارة، والتدريب كل ذلك مقرون في وجود نظام فاعل لرصد وتقييم اداء الموظفين والاعمال بشكل فاعل ومنتظم بعيدا عن تعقيد الإجراءات والبروقراطية والعمل الفاعل على تبسيط اجراءات العمل وصولاً لاتخاذ القرار الأمثل في ظل المقارنة بين البدائل المختلفة للوصول الى القرارات الرشيدة محور العملية الإدارية، وعليه تم قبول الفرضية.

1.2.4 الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق نحو مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية				المحاور الكلية
أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
4.47	4.30	4.34	4.35	مرونة الموارد البشرية
4.44	4.26	4.33	4.44	الريادة الاستراتيجية

أظهرت بيانات جدول (17.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بمرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (18.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
مرونة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.491	3	0.164	3.50	0.016
	داخل المجموعات	9.138	196	0.047		
	المجموع	9.629	199			
الريادة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.857	3	0.286	2.47	0.063
	داخل المجموعات	22.487	195	0.115		
	المجموع	23.344	198			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (18.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة" حيث تبين وجود فروق دالة إحصائياً في محور الدراسة الأول وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في محور الدراسة الثاني.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور مرونة الموارد البشرية (0.01)، عند متغير سنوات الخبرة وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث السبب في وجود فروق في استجابات أفراد العينة من رجال جهاز الشرطة في دولة فلسطين حسب سنوات خدمتهم العسكرية في الجهاز الى وجود تباين في إستجابات أفراد العينة حسب سنوات خبرتهم على الرغم من أن العاملين في الجهاز يدركون أهمية مرونة الموارد البشرية سواءً ما يقدمه الجهاز من توفير إحتياجات الأفراد من المهارات والتدريب ونقل المعرفة، إضافة إلى دور القيادة الشرطة إلى السعي الدائم لتطوير وتحديث مهارات الأفراد وقدراتهم لتحقيق المنافسة فيما بينهم على مبدأ الجدارة والكفاءة في العمل في ظل بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار وصولاً لعمل ريادي منسجم مع التطورات العامة لكل الإدارات الشرطة المبني على الأهداف الإستراتيجية وصولاً لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل المؤسسي.

وعليه تم رفض الفرضية المفترضة، وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى هذا المحور تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير سنوات خبرتهم العسكرية، وفيما يلي الجدول أدناه يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (19.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات خبرتهم العسكرية وفق محور مرونة الموارد البشرية.

متغير سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات (4.47)	من 5- أقل من 10 سنوات (4.30)	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة (4.34)	15 سنة فأكثر (4.35)
أقل من 5 سنوات (3.47)	---	.17433	.13290	.12732*
من 5- أقل من 10 سنوات (4.30)	---	---	-.04144-	-.04701-
من 10 سنوات - أقل من 15 سنة (4.34)	---	---	---	0.0055
15 سنة فأكثر (4.35)	---	---	---	---

يتضح من الجدول (19.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة نحو مرونة الموارد البشرية تبعا لمتغير سنوات الخبرة، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين

سنوات خبرتهم ما بين أقل من 5 سنوات، والضباط الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة في جهاز الشرطة ذات المتوسط الحسابي الاعلى (4.35).

كما وأشارت نتائج التحليل الاحصائي أن الدلالة الإحصائية لمحور الريادة الإستراتيجية في جهاز الشرطة الفلسطينية كانت (0.06)، عند متغير عدد سنوات الخبرة، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة من العاملين ضباط جهاز الشرطة في دولة فلسطين على اختلاف سنوات خبرتهم لديهم الخبرات الكافية، والمهارات السلوكية والمعرفة في التأثير المباشر الناتج تطوير وتحسين الريادة الإستراتيجية من خلال التطوير الدائمة لرسالة الجهاز المتضمن نشر ثقافة التغيير لدى جميع عناصر الجهاز، ومدى تفهمهم وموائمتهم للبيئة الداخلية والخارجية، حيث تقوم القيادة العليا في الجهاز بتسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لرفع كفاءه أفراده من خلال إحقاقهم بالعديد من الدورات التدريبية لتواكب متطلبات العمل، ونشر الوعي الشرطي لدى الأفراد من خلال عقد اللقاءات والندوات والحلقات الدراسية لتوسيع مدارك الأفراد وصولاً للتميز والكفاءه في تقديم الخدمات الشرطية المقرونة بالمبادرات الإبداعية الفردية والجماعية لتحقيق أقصى درجات الإستجابة السريعة لأي جديد لا سيما التكنولوجيا منها وصولاً لتحقيق الخدمات والممارسات الفضلى في المجتمع الفلسطيني، ويتفق ذلك مع دراسة (صرصور، 2019) حول عدم وجود فروق في ممارسة الريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع مرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.36)، وبانحراف معياري قدره (0.22)، وبمعامل اختلاف قدره (5%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لمحور تحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.36)، وبانحراف معياري قدره (0.34)، وبمعامل اختلاف قدره (7%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً.
3. بلغ المتوسط العام لمجال مرونة المهارة كأحد مجالات محور مرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين (4.38)، وبانحراف معياري قدره (0.29)، وبمعامل اختلاف قدره (6%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً.
4. بلغ المتوسط العام لمجال مرونة السلوك كأحد مجالات محور مرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين (4.37)، وبانحراف معياري قدره (0.31)، وبمعامل اختلاف قدره (7%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً.
5. بلغ المتوسط العام لمجال المرونة الوظيفية كأحد مجالات محور مرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين (4.31)، وبانحراف معياري قدره (0.31)، وبمعامل اختلاف قدره (7%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً.
6. تبين وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة الموارد البشرية، وبين تحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين.
7. تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة، وسنوات الخبرة) في محور تحقيق الريادة الإستراتيجية.

8. تبين وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين لمتغيرات (الجنس، والرتبة، وسنوات الخبرة) في محور مرونة الموارد البشرية.

2.5 الاستنتاجات

1. مستوى المرونة في الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين جاء بدرجة كبيرة، حيث أن لها دور بارز في تعزيز القدرة الديناميكية في تطوير الأعمال والمهام الشرطية سواء بتطوير إجراءات العمل بشقيها المدخلات والمخرجات مروراً بالعمليات الشرطية، والتغذية العكسية للمهام أولاً بأول من خلال معالجة أي جوانب للقصور وتصويبها، وتعزيز جوانب القوة الإيجابية بكل أبعاد المرونة سواء المرونة الوظيفية، أو مرونة السلوك، ومرونة المهارة والقدرة على الديمومة والاستمرارية والتكيف في ظل بيئة إستراتيجية واعدة قادرة على التجديد الدائم في كل الإدارات الشرطية بكل كفاءة وفعالية.

2. مستوى تحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين جاء بدرجة كبيرة، حيث أن جهاز الشرطة في دولة فلسطين يسعى بكل قوة إلى تطبيق الريادة الإستراتيجية وذلك بنشر ثقافة التغيير بين أفراد ومنتسبي الأمن ومواكبة متطلبات العمل، من خلال الموائمة بين بيئتي العمل الداخلية والخارجية، ودعمها بأفكار إبداعية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية ونسج علاقات مع الشركاء المحليين والاقليميين والدوليين، ودعم الافكار الابداعية، وتوظيف شبكة العلاقات للحصول على البيانات والمعلومات لخدمة الجهاز من خلال توظيف أحدث التقنيات، والاستجابة السريعة للتطورات التكنولوجية وصولاً لتحسين الأداء المؤسسي في جهاز الشرطة الفلسطيني.

3. هناك دور كبير للمرونة الوظيفية كأحد محاور مرونة الموارد البشرية في تطبيق الإدارة التشاركية لتحقيق اهداف جهاز الشرطة الفلسطيني، من خلال تحليل أبعاد القرارات الإدارية من منظور شمولي واختيار القرار الإداري الأمثل، وتبني سياسات تدريبية وتطويرية قائمة على مواكبة العاملين في الجهاز لمتطلبات العمل الشرطي، وتحديث خبراتهم ومهاراتهم، والعمل بروح الفريق والانتماء المؤسسي.

4. هناك دور كبير لمرونة السلوك كأحد معايير مرونة الموارد البشرية في امتلاك منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني للمعارف والخبرات الواسعة التي تمكنهم من أداء مهامهم وواجباتهم الوظيفية، في ضوء منظومة قيمية تخدم المجتمع الفلسطيني وتعزز من سلوك المواطن والبعد عن الجريمة وتطبيق القانون وسرعة الاستجابة لمواجهة المشكلات وتخطيها وإيجاد الحلول الريادية، معززين بذلك الأداء الشرطي الفعال.

5. هناك دور كبير لمرونة المهارة كأحد معايير مرونة الموارد البشرية، حيث أن إستراتيجية جهاز الشرطة الفلسطيني تقوم على رفد الكادر الشرطي بكافة الموارد لتحسين الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي، من خلال سرعة الاستجابة بالحقاق أفراد الشرطة بالدورات التدريبية الداخلية والخارجية وذلك في سبيل تطوير مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم الوظيفية في العمل الشرطي، الأمر الذي يظهر

الاتساق في العمل، والسرعة في الاستجابة، والتنوع على كل المستويات الإدارية سواء في الإدارة العليا، أو الوسطى أو التنفيذية أو على الصعيد الفردي، ومدى امتلاك الأفراد للجانب المهاري المعرفي والسلوكي والنفسي.

6. هنالك علاقة معنوية طردية موجبة ذات دلالة عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين مرونة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين.

3.5 التوصيات

تأسيساً على النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات وهي كما يلي:

1. تعزيز مرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في دولة فلسطين، ودعم تطبيقها بمختلف الإمكانيات من قبل الحكومة الفلسطينية لما لها من دور حقيقي وفعال في تحسين المنظومة الأمنية والشرطة في دولة فلسطين.
2. تعزيز الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في دولة فلسطين ودعم القيادة العليا في جهاز الشرطة ووزارة الداخلية الفلسطينية لتحقيق رؤية ورسالة جهاز الشرطة الفلسطيني في تحقيق الأمن العام في المجتمع الفلسطيني وتبني مداخل تطويرية للعمل واستغلال الفرص لتحسين الأداء المؤسسي.
3. تعزيز قيادة الشرطة الفلسطينية في ممارستها لمرونة الموارد البشرية وانعكاسها على إداء منتسبي الجهاز وتعميم ذلك على كافة المؤسسات الأمنية في دولة فلسطين.
4. ضرورة دعم تفويض السلطات الادارية كأحد عناصر المرونة الوظيفية في مختلف المستويات الإدارية لما لها من أهمية بالغة في تبسيط الإجراءات والسرعة في اتخاذ القرارات على مستوى القيادات الشرطة.
5. ضرورة توفير الدعم الدائم لعملية التجديد والتطوير للمهارات والسلوكيات الخاصة بمنتسبي جهاز الشرطة كأحد عناصر مرونة السلوك وذلك للتكيف بسهولة وسرعة مع ظروف العمل المتغيرة.
6. ضرورة دعم قدرة منتسبي جهاز الشرطة على التأقلم والمرونة في تعديل وتكييف الخطط مع حالات الطوارئ كأحد عناصر مرونة المهارة، بحيث يكون رجل الشرطة مستعد لكافة المواقف والعمل سواء في بيئة مستقرة، أو في بيئة يكتنفها المخاطرة وحالة عدم الاستقرار، كون رجل الشرطة يتعامل مع كافة أفراد ومؤسسات المجتمع ويحارب الجريمة ويطبق القانون.

4.5 المقترحات البحثية

1. إجراء دراسة حول علاقة مرونة الموارد البشرية بتعزيز القدرات الإبداعية لدى منتسبي الأجهزة الأمنية في دولة فلسطين.
2. إجراء دراسة حول المعوقات التي تحد من دور الريادة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المؤسسي لدى الأجهزة الأمنية الفلسطينية.
3. إجراء دراسة حول واقع الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

1. ابراهيم، ل، جواد، م.(2019): الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق مكونات الابداع، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 15، العدد 59.
2. أبو حجير، ط.(2014): القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والازمات، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
3. أبو عيد، ر.(2011): أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
4. إدريس، و، الغالبي، ط.(2013): إختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة اختبارية في شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 33، العدد 1.
5. آسيا، أ.(2017): أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبليس، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعبا، الجزائر.
6. الانصاري، ن.(1990): تاريخ انظمة الشرطة في مصر، دار الشرق للنشر والتوزيع، القاهرة.
7. الايوبي، م.(2017): متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابداع التقني بكلية فلسطين التقنية، المؤتمر العلمي الثاني بعنوان الاستدامة والبيئة والابداع في قطاع التعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، غزة، فلسطين.
8. بخيت، أ.(2019): الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية، دراسة علي عينة من المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم، رسالة دكتورا غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
9. بن عنتر، ع.(2010): إدارة الموارد البشرية :المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان.
10. بني حمدان، خ، إدريس، و، عبد الرحمن، ر.(2013): المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الاستباقي على الابداع التكنولوجي التدريجي، دراسة اختبارية على الخطوط الجوية الملكية الاردنية، مجلة الجامعة الخليجية، المجلد 5، العدد 3، مملكة البحرين.
11. بوسعدة، س.(2018): الابداع الاداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، جامعة الجزائر، الجزائر.

12. جعفر، ف.(2007): الشراكة بين شرطة خدمة المجتمع والمنظمات المدنية لتحقيق الأمن الاجتماعي دراسة مطبقة على عينة من شرطة خدمة المجتمع في مديرية المحافظة الوسطى، البحرين
13. جلاب، إ.(2013): دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الاستراتيجية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4.
14. جمال، د، طاهر، ع.(2017): اثر المعرفة الالكترونية في القيادة الريادية، دراسة تطبيقية لعينة من شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد، دراسة منشورة مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 120، جامعة بغداد العراق.
15. حسون، ع، فاضل، ح، فدعوس، ع.(2012): أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق.
16. حسين، و.(2016): اثر المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الإستراتيجية، دراسة منشورة مجلة المنصور، العدد 25، العراق.
17. الحكيم، ل، محمد، أ.(2017): الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 2.
18. خلاف، م.(2002): نظام الشرطة الكويتي والمقارن، مطبوعات أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية، الكويت.
19. زهرة، ب.(2017): تبني مقاربة الريادية الإستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية، ورقة منشورة، جامعة برج بوعرييج، الجزائر.
20. زيد، أ.(2010): مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
21. السبتي، ج.(2017): سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الاداء التنظيمي، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة بجاي مختار، الجزائر
22. السكارنة، ب.(2008): استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الاردن، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العراق.
23. السكارنة، ب.(2011): الابداع الاداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
24. سليمان، و.(2011): دور المؤسسة الشرطة في مساعدة مؤسسات المجتمع المدني على أداء دورها التنموي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.

25. السويطي، ل.(2019): الريادة المسسية وأثرها في الاداء المنظمي من خلال العوامل التنظيمية كمتغير وسيط، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية، العدد الخامس عشر.
26. سيملانسكي، ج.(2012): إدارة الموارد البشرية، ترجمة هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة.
27. شبات، ج، المصري، ن.(2019): دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية، دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 28، العدد 2.
28. الشريف، ر.(2005): أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
29. الشمري، ص.(2015): دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز، دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 83.
30. الشميري، أ، المبيريك، و.(2010): ريادة الاعمال، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الاولى، الرياض.
31. الصباغ، ع.(2017): اثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 101، المجلد 23.
32. صرصور، ج.(2019): الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الاكاديمية وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
33. الطائي، ع، التميمي، م.(2016): اثر مرونة الموارد البشرية في اداء فرق العمل، دراسة استطلاعية منشورة في مجلة كلية التراث، العدد 20، العراق.
34. عابدين، ع.(2013): الشرطة الفلسطينية وحقوق الانسان، مجلة مؤسسة الحق، رام الله، فلسطين.
35. العامري، س.(2012): أثر سماع صوت الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات وآسيا للاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 18، العدد 68.
36. العامري، ص، الغالبي، ط.(2007): الادارة والاعمال، دار وائل للشر والتوزيع، عمان.
37. عبد الحسين، ع.(2015): تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة كربلاء، العراق.

38. عبد الغفور، ص.(2015): متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
39. العبيدي، إ، التميمي، إ.(2017): تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية، دراسة منشورة مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 121، الجامعة المستنصرية، العراق.
40. العزب، ح، العنزي، ف.(2013): أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية، مؤتم للبحوث والدراسات، المجلد 28، العدد 4، الاردن.
41. العطوي، م.(2012): اثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع الصناعة، جامعة النجف، العراق.
42. عقيلي، ع.(2009): إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،.
43. العنزي، س، العطوي، ع.(2013): إدارة التناقضات، مكتبة الذاكرة للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، بغداد.
44. الغالبي، ط، وأخرون.(2016): اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الاردنية الهاشمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية جامعة الكوفة، العراق، العدد 38.
45. الغماري، ع.(2012): العوامل المؤثرة في واقع توزيع أفراد الشرطة في قطاع غزة، مراكز شرطة محافظة غزة وإداراتها المركزية، دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
46. قاسم، أ.(2012): أهمية التخطيط التربوي وأهدافه وأنواعه وخطواته، آفاق علمية وتربوية، منشور على الرابط: <http://al3loom.com/?p=3932>.
47. القحطاني، س.(2010): الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، السعودية.
48. القيسي، م.(2015): دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة.
49. قيشاوي، إ.(2015): دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
50. الكرعوي، م.(2015): إستراتيجية ريادة الأعمال لتبني أنموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.

51. كلوب، ع.(2013): دور الموارد البشرية في تنمية الكوادر الشرطة، دار الارقم للنشر، غزة.
52. محسن، طاهر والغالب، منصور وإدريس، محمد.(2009): الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن.
53. محمد، أ.(2017): الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تكوير المنظمات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد2.
54. محمد، أ.(2013): تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الاداء التشغيلي، جامعة بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 8، العدد 23، الفصل 2
55. مرجاح، غ.(2019): إنعكاس مرونة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بتوسيط التشارك المعرفي، دراسة تجريبية تحليلية في الشركات التابعة لوزارة الإسكان والإعمار والبلديات العامة، رسالة دكتورا منشورة، جامعة بغداد، العراق.
56. المشهداني، س.(2017): مناهج البحث الاعلامي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
57. المصري، س.(2015): دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والامن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
58. منشورات جهاز الشرطة الفلسطيني.(2011): تقرير كفاءة الأداء في الشرطة، رام الله، فلسطين.
59. منشورات جهاز الشرطة الفلسطيني.(2013): التقرير المرجعي الخاص بالبحوث والتخطيط في جهاز الشركة الفلسطيني، رام الله، فلسطين.
60. منشورات جهاز الشرطة الفلسطيني.(2016_2017): خطة ادارة التدريب للشرطة الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
61. منشورات جهاز الشرطة الفلسطيني.(2017_2022): الخطة الاستراتيجية للشرطة الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
62. النجار، م.(2016): واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
63. نصير، ط.(2012): أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 3، العراق.
64. نعيم، م.(2012): واقع تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوي الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
65. الهللات، ص.(2016): الإدارة الفاعلة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى. عمان، الاردن.

66. الياسري، أ ، واخرون.(2013): اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي دراسة استطلاعية
لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق، دراسة منشورة،
جامعة بغداد، العراق.

1. Abbott & K. Banerji, (2003), Strategic flexibility and firm performance: The management perspectives, Journal of International Business Studies, Vol.34.
2. Bal.P & Lange.A,(2014) "From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study" Journal of Occupational and Organizational Psychology.
3. Clay, D, & Justin, C & Donald, N. (2016) "Linking the formal strategic planning process, planning flexibility and innovativeness to firm performance, Journal of Business research, Vol.67.
4. Dess , G., Lumpkin ,G. & Eisner, A. (2007) ,"Strategic Management: Creating competitive Advantage" , McGraw-Hill, Barded New York .
5. Dessler, G. (2013). Human Resource Management, 13th edition. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.
6. Eptimehin, F. (2011). Achieving Competitive Advantage in Insurance Industry: The Impact of Marketing Innovation and Creativity. Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS), Vol.2, No.1.
7. Hinkler, D., & Mudambi, R., & Kotabe, M. (2009). A story of breakthrough vs. incremental innovation: Corporate entrepreneurship in the global pharmaceutical industry. Paper presented at the 2009 special SEJ conference at York University, Toronto.
8. Ireland, R, Hitt, M, sirmon, D. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. Journal of Management, Vol.29, No.6.
9. Ireland, R., Huskisson, R., & Hitt, M. (2006). Understanding Business Strategy. Mason, OH: Thomson South-Western.
10. Kemelgor, B. (2002). A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation between Selected Firms in the Netherlands and the USA. Entrepreneurship and Regional Development, Vol.14, No.1.
11. Kuratko, Donald. (2007). Entrepreneurial Leadership in the 21st Century: Guest Editor's Perspective, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol.13, No.4.
12. Martín, I, & Roca-Puig, V & Bou- L, Juan, C. (2008), " Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance", Journal of Management, Vol. 32 No. 4.
13. Martin, I. (2006), influence of high commitment on organisational performance: human resource flexibility asa a mediator variable, doctoral dissertaionm university jaume.

14. Michel.R & Michel.c, (2012). "Faculty satisfaction and work-family enrichment: The moderating effect of human resource flexibility" *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , Vol.46.
15. Morris, S, & LaForge, R. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspective, *The Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.10, No.4.
16. Radomaska, J.(2015): Strategic Flexibility of Enterprises, *Journal of Economic , Business and Management*, Vol.13, No.1.
17. Saunders, M. , Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). Research methods for business students , Vol. 5.
18. Sopelana , A, & Kunc, M, & Hernáez ,O.(2010). "Organizational Flexibility: A dynamic evaluation of Volberda's theory". <http://www.systemdynamics.org/conferences/2010/proceed/papers>
19. Vicky, A, Tany, B, Joseph, C & Steve S, (2008): Enhancing Strategic Flexibility And Performance Through Risk Management: The Enabling Role Of It Integration, University of Central Florida , University of Melbourne.
20. Wilton, N. (2013). An Introduction to Human Resource Management. London: SAGA Puplication Ltd, vol.2, No.2.
21. Yasir ,F, & Belal, B & Said, E. (2015), The mediating role of the strategic planning on the relationship between slack resources and organizational performance, management decision, Vol53, No. 5.



ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية

السادة جهاز الشرطة الفلسطيني الكرام

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية في جامعة القدس، فيرجى الإجابة على فقرات هذه الاستبانة بإهتمام وموضوعية، علماً بأن إجاباتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث/ علاء قسراوي

إشراف/ د. أحمد محمد حرزالله

تعليمات للمبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح، ومراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.
- ✓ يرجى وضع إشارة (√) أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.

القسم الأول: البيانات الأساسية

يحتوى هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تلائمك:

1. الجنس: 1. ذكر □ 2. أنثى □
2. المؤهل العلمي: 1. ثانوية عامة فأقل □ 2. دبلوم □ 3. بكالوريوس □ 4. دراسات عليا □
3. الرتبة العسكرية: 1. ملازم-نقيب □ 2. رائد- عقيد □ 3. أعلى من عقيد □
4. سنوات الخبرة: 1. أقل من 5 سنوات □ 2. من 5- أقل من 10 سنوات □ 3. من 10- أقل من 15 سنوات □ 4. من 15 سنة فأكثر □

المحور الأول: مرونة الموارد البشرية: يحتوي هذا المحور على فقرات مرونة الموارد البشرية مقسمة الى عدة مجالات، الرجاء وضع اشارة (x) امام الخيار الذي يمثل وجهة نظرك:

رقم	المجال	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: المرونة الوظيفية						
1.	يتم ممارسة تفويض السلطة في مختلف المستويات الادارية في الجهاز .					
2.	تطبيق الادارة نمط الادارة التشاركية لتحقيق الاهداف.					
3.	يتم الاهتمام بنمط العمل الجماعي التشاركي في الجهاز .					
4.	يوجد تسلسل واضح في مستويات الاشراف داخل الجهاز .					
5.	العاملون يتمتعون بالكفاءة والخبرة للعمل في المجال الشرطي.					
6.	يتم اتخاذ القرارات في الشرطة بعد تحليل أبعادها من منظور شامل					
7.	يتقبل المدراء وجهات النظر المختلفة لدى الموظفين.					
8.	تعمل الشرطة على تطوير مهارات موظفيها بشكل مستمر .					
9.	يهتم أفراد الشرطة بعملية التدريب والتعلم الذاتي المستمر .					
10.	يتم تقديم البرامج التدريبية المتنوعة للعاملين في جهاز الشرطة.					
11.	يتم تقديم الدورات التدريبية الداخلية والخارجية للعاملين بجهاز الشرطة.					
12.	"يتعلم ويتحكم" الموظفين بسرعة بالأساليب الجديدة المدخلة في عملهم.					
13.	يوفر جهاز الشرطة احتياجاته من المهارات الجديدة من خلال إعادة تدريب أو تحريك العناصر الحاليين.					
14.	يعمل الافراد باستمرار من أجل تطوير وتحديث مهاراتهم وقدراتهم.					
المجال الثاني: مرونة السلوك						
15.	يتملك أفراد جهاز الشرطة المعرفة والخبرة الواسعة التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.					
16.	يعزز جهاز الشرطة القيم لدى الموظفين.					
17.	يقدم جهاز الشرطة التدريبات الملائمة لتعزيز القيم.					
18.	يشارك الموظفين "خبراتهم ومعارفهم ومهاراتهم" مع بعضهم البعض.					
19.	يغير الافراد عاداتهم وسلوكياتهم في العمل ويتكيفون بسهولة وسرعة مع ظروف العمل المتغيرة.					
20.	الافراد يعملون بكفاءة وفاعلية عند مواجهتهم مشكلة معينة، ويحاولون ايجاد الحل لها.					

رقم	المجال	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
21.	يتكيف سلوك الموظفين مع المواقف والظروف المتنوعة المؤثرة على بيئة العمل.					
22.	يتم الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.					
23.	يدعم جهاز الشرطة اجراءات التغيير في بيئة العمل.					
24.	تتصف اجراءات العمل في جهاز الشرطة بالمرونة.					
25.	تحدد المهام والواجبات الوظيفية بشكل واضح ببطاقة الوصف الوظيفي.					
26.	تربط الموظفين في الشرطة علاقات ثقة واحترام.					
27.	تعزز الشرطة المنافسة الشريفة بين الموظفين في العمل.					
28.	يحافظ الموظفون على ممتلكات الشرطة وعدم هدر المال العام.					
29.	يتم المحاسبة في الشرطة على التعامل بالمحسوبيات بين الموظفين.					
المجال الثالث: مرونة المهارة						
30.	لدى العاملين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تأدية واجباتهم الوظيفية.					
31.	يتوفر لدى العاملين مهارات وقدرات متنوعة تمكنهم من التميز في أدائهم					
32.	يشكل تنوع المهام الوظيفية للعاملين حافز لتطوير المهارات والمعارف الذاتية.					
33.	يوجد علاقات انسجام وتعاون متميزة بين العاملين في جهاز الشرطة.					
34.	تسود روح المبادرة والابتكار لدى العاملين في جهاز الشرطة.					
35.	الموظفين يكرسون وقتهم وجهدهم للتعلم من أجل تطوير وظائفهم					
36.	تتيح الشرطة للموظف مرونة في ساعات العمل.					
37.	تطور الشرطة من مهارات الموظفين باستمرار.					
38.	تستجيب الشرطة للتطورات على المستوى العام في تأهيل موظفيها.					
39.	الموظفين قادرين على التأقلم وتغيير الخطط في حالات الطوارئ.					

المحور الثاني: الريادة الاستراتيجية: يحتوي هذا المحور على فقرات الريادة الاستراتيجية مقسمة الى عدة فقرات، الرجاء وضع اشارة (x) امام الخيار الذي يمثل وجهة نظرك

درجة الموافقة	المجال				رقم
	غير موافق بشدة	غير موافق	نوعاً ما	موافق	
الريادة الاستراتيجية					
					1. تستند الشرطة في تنفيذ اعمالها الى خطط استراتيجية مسبقة
					2. تستند الشرطة في تنفيذ أعمالها الى أهداف محددة مسبقاً.
					3. يقوم جهاز الشرطة بتحديد الفرص واستغلالها بالشكل الامثل.
					4. يتم الاستفادة من الاتجاهات الادارية المتطورة في اكتشاف الفرص وتحقيق التميز.
					5. تتميز الشرطة ببناء علاقات جيدة مع الشركاء (الاطراف اصحاب العلاقة).
					6. يتم توظيف شبكة من العلاقات للحصول على البيانات ولمعلومات اللازمة.
					7. يتم تطوير الهيكل التنظيمي بما يعزز جودة الاتصال والتواصل بين افراد الجهاز.
					8. يتم العمل على إدارة المخاطر وتقليلها.
					9. تعتمد قيادة الجهاز على الافكار الابتكارية لاستمرار التميز في العمل.
					10. يتوفر لدى الشرطة نظام لرصد وتقييم اداء الموظفين والاعمال بشكل فاعل ومنتظم.
					11. تتميز الشرطة بالكفاءة والفعالية في تقديم خدماتها
					12. يتم العمل على تبسيط اجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل.
					13. يتم نشر ثقافة التغيير بين جميع عناصر جهاز الشرطة.
					14. يتم العمل على موائمة البيئة الداخلية في ضوء التغيرات الخارجية.
					15. تتميز الشرطة بوجود نظام تدريبي متطور يشمل جوانب متنوعة.
					16. يتم تنظيم دورات ولقاءات لتوسيع مدارك الافراد تجاه الريادة.
					17. يتم ممارسة ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الافكار الجديدة.
					18. تتميز الشرطة بمرونة القوانين والانظمة لديها
					19. يتم تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة الجهاز .
					20. يتم البحث عن الحلول الخلاقة للمشاكل والاحتياجات غير العادية.
					21. يتم استحداث خدمات جديدة من خلال توظيف التقنيات المتطورة.
					22. تتميز الشرطة بالاستجابة السريعة للتطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال عملها.
					23. يدعم جهاز الشرطة المبادرات الابداعية المقدمة من مختلف المستويات الادارية.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم



حضرة الدكتور/ة المحترم /ة
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

"مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين"

إشراف: د. أحمد حرز الله

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس.

محاوّر التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث : علاء قسراوي



ملحق 3: قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
.1	د.مجيد منصور	الجامعة العربية الأمريكية
.2	د.عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
.3	د.سعدى الكرنز	جامعة القدس
.4	د.فتح الله غانم	جامعة القدس المفتوحة
.5	د.شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة
.6	د. أسامه جابر	جامعة البلوتكنك
.7	أ.احمد الكيلاني	ديوان الموظفين العام
.8	أ.حمد أبو بكر	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
99الاستبانة بصورتها النهائية.....	.1
103رسالة تحكيم الاستبانة.....	.2
104قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة.....	.3

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
51	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.....	1.3
51	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.....	2.3
52	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الرتبة.....	3.3
52	توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.....	4.3
54	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات للمحور الأول للدراسة المتعلقة بمرونة الموارد البشرية.....	5.3
54	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات للمحور الثاني للدراسة المتعلقة بتحقيق الريادة الاستراتيجية.....	6.3
55	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	7.3
58	مفتاح التصحيح الخماسي.....	1.4
59	إجابات المبحوثين حول مجال المرونة الوظيفية كأحد مجالات مرونة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً.....	أ.2.4
60	إجابات المبحوثين حول مجال المرونة الوظيفية كأحد مجالات مرونة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً.....	ب.2.4
62	إجابات المبحوثين حول مجال مرونة السلوك كأحد مجالات مرونة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً.....	3.4
64	إجابات المبحوثين حول مجال مرونة المهارة كأحد مجالات مرونة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً.....	أ.4.4
65	إجابات المبحوثين حول مجال مرونة المهارة كأحد مجالات مرونة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً.....	ب.4.4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير الكلية لواقع مرونة الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين مرتبة تنازلياً.....	5.4
68	إجابات المبحوثين حول محور الريادة الاستراتيجية ومرتبة تنازلياً.....	أ.6.4
69	إجابات المبحوثين حول محور الريادة الاستراتيجية ومرتبة تنازلياً.....	ب.6.4

71	معامل ارتباط بيرسون بين مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين.....	7.4
72	معامل ارتباط بيرسون بين المرونة الوظيفية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين.....	8.4
74	معامل ارتباط بيرسون بين المرونة الوظيفية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين.....	9.4
75	معامل ارتباط بيرسون بين مرونة المهارة وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين.....	10.4
76	نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين حسب متغير الجنس.....	11.4
78	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين حسب متغير المؤهل العلمي.....	12.4
78	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....	13.4
80	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين حسب متغير الرتبة العسكرية.....	14.4
80	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية.....	15.4
81	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير الرتبة العسكرية وفق محور مرونة الموارد البشرية.....	16.4
82	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق نحو مرونة إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين حسب متغير عدد سنوات الخبرة.....	17.4

- 18.4 نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً
لمتغير عدد سنوات الخبرة.....
- 82
- 19.4 نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير
سنوات خبرتهم العسكرية وفق محور مرونة الموارد البشرية.....
- 83

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
56نموذج الدراسة	1.3

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإقرار.....	
ب	الشكر والعرفان.....	
ج	التعريفات.....	
د	الملخص بالعربية.....	
هـ	الملخص بالإنجليزية.....	
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....	
1	المقدمة.....	1.1
2	مشكلة الدراسة.....	2.1
2	مبررات الدراسة.....	3.1
3	أهمية الدراسة.....	4.1
3	الاهمية النظرية.....	1.4.1
3	الاهمية العلمية.....	2.4.1
4	أهداف الدراسة.....	5.1
4	الهدف العام.....	1.5.1
4	الاهداف الفرعية.....	2.5.1
4	أسئلة الدراسة.....	6.1
5	فرضيات الدراسة.....	7.1
6	حدود الدراسة.....	8.1
6	مصادر جمع المعلومات والبيانات.....	9.1
7	هيكلية الدراسة.....	10.1

8	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
8	إدارة الموارد البشرية..... 1.2
9	أهمية إدارة الموارد البشرية..... 2.2
10	أهداف إدارة الموارد البشرية..... 3.2
11	مرونة إدارة الموارد البشرية..... 4.2
12	أهمية مرونة إدارة الموارد البشرية..... 1.4.2
13	أبعاد ممارسات مرونة إدارة الموارد البشرية..... 2.4.2
13	المرونة الوظيفية..... 1.2.4.2
14	أشكال المرونة الوظيفية..... 2.2.4.2
15	أهمية المرونة الوظيفية..... 3.4.4.2
15	مرونة السلوك..... 2.2.4.2
16	مرونة المهارة..... 3.2.4.2
18	الريادة..... 5.2
19	أهمية الريادة الاستراتيجية..... 1.5.2
20	فوائد الريادة الاستراتيجية..... 2.5.2
20	خصائص المؤسسات الريادية..... 3.5.2
21	أبعاد الريادة..... 4.5.2
22	أبعاد الريادة الاستراتيجية..... 5.5.2
22	القيادة الريادية..... 1.5.5.2
23	الثقافة الريادية..... 2.5.5.2
25	الميزة التنافسية..... 3.5.5.2
26	خصائص الميزة التنافسية..... 1.3.5.5.2
26	مصادر الميزة التنافسية..... 2.3.5.5.2
27	الابداع..... 4.5.5.2
28	مقومات الابداع..... 1.4.5.5.2
29	معوقات التحول نحو المؤسسة الريادية..... 2.4.5.5.2
30	الشرطة الفلسطينية..... 6.2
31	مهام ووظائف الشرطة الرئيسية..... 1.6.2

32	تطور الاداء في جهاز الشرطة	2.6.2
33	التخطيط والتطوير في الشرطة الفلسطينية.....	3.6.2
33	تطور التخطيط في الشرطة الفلسطينية.....	4.6.2
34	محاور التدريب المرتبطة بتعزيز المرونة للموارد البشرية في الشرطة...	5.6.2
35	قاعدة بيانات للمتدربين في الشرطة.....	6.6.2
36	تدعيم العلاقات المجتمعة من خلال برامج مرونة الشرطة المجتمعية....	7.6.2
37	الاعتماد على برنامج التدريب المحوسب لتطوير المرونة بعمل الشرطة.	8.6.2
37	وسائل تطوير المرونة الاستراتيجية في الشرطة.....	9.6.2
37	السياسات الادارية وكيفية بنائها.....	1.9.6.2
39	الدراسات السابقة.....	7.2
39	الدراسات المحلية والعربية.....	1.7.2
46	الدراسات الأجنبية.....	2.7.2
48	التعقيب على الدراسات السابقة.....	3.7.2

50 الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها.....

50	المقدمة.....	1.3
50	منهج الدراسة.....	2.3
50	مجتمع الدراسة.....	3.3
51	عينة الدراسة.....	4.3
52	أداة الدراسة.....	5.3
53	صدق أداة الدراسة.....	1.5.3
55	ثبات أداة الدراسة.....	2.5.3
55	إجراءات تطبيق الدراسة.....	6.3
56	متغيرات الدراسة.....	7.3
56	المتغيرات المستقلة.....	1.7.3
56	المتغيرات التابعة.....	2.7.3
56	المتغيرات الضابطة.....	3.7.3

57أساليب المعالجة الإحصائية.....	8.3
58 الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
58المقدمة.....	1.4
58النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.....	2.4
71النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	3.4
85 الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات	
85النتائج.....	1.5
87الاستنتاجات.....	2.5
89التوصيات.....	3.5
90المقترحات البحثية.....	4.5
91 المصادر والمراجع	
105 فهرس الملاحق	
106 فهرس الجداول	
109 فهرس الاشكال	
110 فهرس المحتويات	