



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

نحو استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوى الأمن
الفالسطينية

"قوات الأمن الوطني الفلسطيني نموذجاً"

**Towards a Contemporary Strategy for Human Resource
Management in the Palestinian Security Sector:
"Palestinian National Security Forces as a Model"**

إعداد

ناجح محمد علي حسن

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

أيار 2023



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

نحو استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوى الأمن الفلسطينية

"قوات الأمن الوطني الفلسطيني نموذجاً"

**Towards a Contemporary Strategy for Human Resource
Management in the Palestinian Security Sector:**

“Palestinian National Security Forces as a Model”

إعداد

ناجح محمد علي حسن

بإشراف

د. طارق "محمد طلعت" عاشور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

أيار 2023

إجازة الرسالة

نحو إستراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوى الأمن الفلسطينية
"قوات الأمن الوطني الفلسطيني نموذجاً"

**Towards a contemporary strategy for human resource
management in the Palestinian Security Sector:**

"Palestinian National Security Forces as a Model"

إعداد:

ناجح محمد علي حسن

إشراف:

الدكتور طارق "محمد طلعت" عاشور

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2023/06/11م

أعضاء لجنة المناقشة


.....

.....

.....

الدكتور طارق "محمد طلعت" عاشور/ جامعة بيزيت/ مشرفاً ورئيساً

الدكتور رسلان احمد محمد/ جامعة القدس المفتوحة/ عضواً

الدكتور فواز بدوي بدوي / جامعة القدس المفتوحة/ عضواً

التفويض

انا الموقع أدناه ناجح محمد علي حسن، أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وانظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي الموسومة ب: "نحو إستراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوى الأمن الفلسطينية قوات الأمن الوطني الفلسطيني نموذجاً"، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: ناجح محمد علي حسن

الرقم الجامعي: 0330012020068

التوقيع: 

التاريخ: 2023/06/11

الإهداء

إلى سيد الخلق عظيم الخلق و خليل الرحمن، نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى روح والداي الحبيبين رحمهما الله وغفر لهما.

إلى زوجي الغالية رمز الوفاء والعطاء ونعم السند.

إلى أبنائي وبناتي قرّة عيني.

إلى أخي العزيز وأخواتي العزيزات

إلى أرواح شهداء الشعب الفلسطيني الصامد المرابط.

إلى أسرانا البواسل في سجون الاحتلال.

إلى كل الأحرار المخلصين في هذا الوطن.

إلى جميع الأحبة والأهل والأصدقاء والزملاء وإلى جميع محبي العلم والمعرفة على

وجه البسيطة، أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

الباحث

ناجح محمد حسن

شكر وتقدير

الحمد لله على توفيقه، والصلاة والسلام على خير خلقه سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد، فلا يسعني، وقد انتهيت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد ما استطعت من الفضل إلى أهله، فأتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى كل من كان له نصيب وأثر في إخراج هذا العمل المتواضع إلى النور، بدءاً من عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة ممثلة بالسيد عميدها، مروراً بمنارات الهدى وصروح العلم الشامخة السادة أساتذتي الأفاضل الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم وجهودهم المباركة، كما لا أنسى الأيادي البيضاء لطواقم الدعم الفني في الجامعة.

كما أتقدم بوافر الامتنان وجزيل الشكر لقيادة قوات الأمن الوطني الفلسطيني، ممثلة بقائدها عطوفة اللواء نضال أبو دخان على دعمه ومساندته لكافة جهود إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل للمشرف على هذه الرسالة الدكتور طارق عاشور صاحب الفراسة والنظرة العميقة الثاقبة، والقريحة الوقادة، الذي عكس بطيب أصله وكرم أخلاقه كل معاني العلم، والخلق والذوق الرفيع، فأعطاني من وقته الكثير، وسعدت بصحبته، وشرفت بالعمل معه، وأفدت من علمه، فقد كان ناصحاً أميناً حريصاً على شحذ همتي بالقوة والعزيمة، فكان لنصائحه وملاحظاته السديدة المبدعة أكبر الأثر في إتمام هذا العمل فله مني تحية أجلال وإكبار.

كما أتقدم بعظيم الشكر ووافر الامتنان والتقدير للسادة الأفاضل الذين أجابوا طلبي دونما تردد وقاموا بتحكيم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة.

وفي الختام لا يسعني إلا أن أتقدم بوافر الاحترام والتقدير إلى رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الكرام الدكتور طارق عاشور، والدكتور رسلان محمد، والدكتور فواز بدوي على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة جزأهم الله عني خير الجزاء.

الباحث

ناجح محمد حسن

نحو استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوى الأمن الفلسطينية

"قوات الأمن الوطني الفلسطيني نموذجا"

إعداد: ناجح محمد علي حسن إشراف: الدكتور طارق "محمد طلعت" عاشور 2023م

ملخص

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين رئيسيين، أولهما التعرف إلى واقع تطبيق شعبة التنظيم والإدارة التابعة لمقر قيادة قوات الأمن الوطني لخمسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي الاستقطاب، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والرضا الوظيفي، أما الهدف الثاني فتمثل بمقارنة هذا الواقع مع الممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية. وفي سبيل الوصول إلى هدف الدراسة، تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة استبانة تم تصميمها خصيصا كأداة لجمع البيانات الأولية؛ إذ وزعت على عينة الدراسة والتي بلغ عددها (125) مفردة من مجمل مجتمع الدراسة البالغ عدده (250) مبحوثا من العاملين في شعبة التنظيم والإدارة، وشعبة التدريب، وشعبة التخطيط، ووحدة الدراسات، وقد تم استرداد عدد (100) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي؛ إذ قام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة عليها واختبار فرضيات الدراسة باستخدام حزمة التحليل الإحصائي (SPSS).

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن الدرجة الكلية لتطبيق قوات الأمن الوطني للممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية -تحديدا الاستقطاب، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والرضا الوظيفي لمنتهبي قوات الأمن الوطني- جاءت بدرجة كلية قدرها (2.68) وتقدير متوسط، كما أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين ما تقوم به قوات الأمن الوطني من ممارسات في مجال إدارة مواردها البشرية والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية، كما أظهرت نتيجة اختبار الانحدار المتعدد معنوية نموذج الدراسة فقد أظهرت النتائج أن مجمل أبعاد النموذج تفسر ما نسبته 86% من التباين الحاصل في تطبيق قوات الأمن الوطني للممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية.

قدمت الدراسة عددا من التوصيات أبرزها ضرورة رفع وتيرة دعم قيادات قوى الأمن الفلسطينية وأصحاب الاختصاص فيها لمنهجية تحول وحدات إدارة شؤون الضباط والأفراد لقوى الأمن الفلسطينية والإدارة إلى منهجية إدارة موارد بشرية معاصرة، وتحديد المتطلبات والمعوقات التنظيمية والإدارية والمالية

والبشرية والفنية للتحويل إلى العمل وفق منهجية إدارة لموارد بشرية معاصرة، ووضع خطة استراتيجية مرحلية لنقل مهام وصلاحيات الاستقطاب وتقييم أداء وتدريب وتطوير وتخطيط المسارات الوظيفية وتحقيق الرضا الوظيفي لمنتسبي قوات الأمن الوطني لى وحدات إدارة الموارد البشرية.

كلمات مفتاحية: الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، الاستقطاب، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، تخطيط المسار الوظيفي، الرضا الوظيفي.

Towards a contemporary strategy for human resource management in the Palestinian Security Sector “Palestinian National Security Forces as a Model”

Student: Najeh Mohamad Hassan Supervisor: Dr. Tareq (Mohamad Tal'at) Ashour 2023

Abstract

This study aims to achieve two main objectives, the first of which is to identify the reality of the application of the Organization and Administration Division of the National Security Forces headquarters, for five of the human resources management practices, which have been carefully selected, namely recruitment, evaluation of human resources performance, training and development, career path planning, and job satisfaction, while the second objective is to compare this reality with contemporary practices of human resources management, and in order to reach the two objectives of the study, the study employs the descriptive analytical approach, and the study uses a questionnaire that was specially designed as a the main tool To collect the primary data, where it was distributed to the study sample, which numbered (125) individuals from the total study population of (250) respondents from the employees of the Organization and Administration Division, the Training Division, the Planning Division, and the Studies Unit, and (100) questionnaires were recovered valid for statistical analysis, where the researcher analyzed the collected data and conducted the necessary statistical tests on them and tested the hypotheses of the study using the “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS).

The study concluded several results, the most important of which is that the overall degree of the application of the national security forces to contemporary practices of human resources management -recruitment, performance evaluation, training and development, career path planning, and job satisfaction - came with a total score of (2.68) and an average estimate. The results of the test of the hypotheses of the study showed a strong positive relationship between the practices of the national security forces in the field of human resources management and contemporary practices of human resources management, and the result of the multiple regression test showed the significance of the study model, where the results showed that the overall dimensions of the model explain 86% of the variation in the application of the national security forces to contemporary practices of human resources management.

The study also made several recommendations, most notably raising the pace of support of the leaders of the Palestinian security forces and those specialized in them for the methodology of transforming the Departments of Officers and Personnel Affairs Management in the Palestinian Security Forces into a contemporary human resources management methodology, and identifying organizational, administrative, financial, human

and technical requirements and obstacles to the transition to work according to a contemporary human resources management methodology, and developing a phased strategic plan to transfer the tasks and powers of recruitment, evaluating the performance, training, development and planning of career paths and achieving job satisfaction for Members of the National Security Forces to the Human Resources Management Departments.

Keywords: strategy, human resource management, recruitment, performance appraisal, training and development, career planning, job satisfaction

قائمة المحتويات

| الموضوع | الصفحة | رقم |
|--------------------------|--------|-----|
| إجازة الرسالة | ب | |
| التفويض | ت | |
| الإهداء | ث | |
| شكر وتقدير | ج | |
| ملخص | ح | |
| Abstract | خ | |
| قائمة المحتويات | د | |
| قائمة الجداول | س | |
| قائمة الملاحق | ص | |
| الفصل الأول الإطار العام | | |
| للدراسة.....1 | | |
| 1.1 المقدمة 1.....1 | | |
| 2.1 مشكلة الدراسة.....2 | | |

3.1 أهداف الدراسة.....3

4.1 أهمية الدراسة.....3

5.1 التعريفات

الأجرائية.....4

6.1 فرضيات

الدراسة.....8

7.1 حدود الدراسة.....9

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات

السابقة.....10

1.2 المبحث الأول الإطار النظري10

1.1.2 مقدمة10

2.1.2 تعريف الموارد البشرية11

3.1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية11

4.1.2 إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية12

5.1.2 الاستقطاب17

6.1.2 تقييم أداء العاملين24

7.1.2 التدريب والتطوير33

8.1.2 تخطيط المسارات الوظيفية39

9.1.2 الرضا الوظيفي45

2.2 المبحث الثاني الدراسات السابقة48

1.2.2 المقدمة48

| | |
|----|------------------------------------|
| 48 | 2.2.2 الدراسات المحلية |
| 54 | 3.2.2 الدراسات العربية |
| 58 | 3.2.2 الدراسات الأجنبية |
| 63 | 4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة |
| 64 | 5.2.2 أهم ما يميز الدراسة الحالية |
| 64 | الفصل الثالث منهجية الدراسة |
| 65 | 1.3 مقدمة |
| 65 | 2.3 منهج الدراسة |
| 65 | 3.3 مجتمع الدراسة |
| 66 | 4.3 عينة الدراسة |
| | 5.3 أداة |
| 67 | الدراسة |
| 69 | 1.5.3 تصحيح أداة الدراسة |
| 70 | 2.5.3 تقنين أداة الدراسة |
| 73 | 6.3 إجراءات تطبيق الدراسة |
| | 7.3 متغيرات |
| 74 | الدراسة |
| 74 | 8.3 المعالجة الإحصائية |
| 76 | الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج |
| 76 | 1.4 مقدمة |

| | |
|-----|---|
| 76 | 2.4 نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس |
| 79 | 1.2.4 نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الأول |
| 82 | 2.2.4 نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثاني |
| 85 | 3.2.4 الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث |
| 91 | 5.2.4 الإجابة عن السؤال الفرعي الخامس |
| 94 | 6.2.4 نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي السادس |
| 114 | 3.4 نتائج اختبار فرضية الدراسة |
| 114 | 1.3.4 نتيجة اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الأولى H01 |
| 115 | 2.3.4 نتيجة اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثانية H02 |
| 116 | 3.3.4 نتيجة اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثالث H03 |
| 117 | 4.3.4 نتيجة اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة H04 |
| 118 | 5.3.4 نتيجة اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة H05 |
| 119 | 5.3.4 نتيجة تطبيق اختبار الانحدار المتعدد على نموذج الدراسة |

الفصل الخامس النتائج والاستنتاجات

والتوصيات.....123

| | |
|-----|----------------|
| 123 | 1.5 مقدمة..... |
|-----|----------------|

2.5 نتائج

| | |
|-----|--------------|
| 123 | الدراسة..... |
|-----|--------------|

| | |
|-----|--|
| 123 | 1.2.5 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة |
|-----|--|

| | |
|-----|----------------------------------|
| 128 | 2.2.5 نتائج اختبار فرضية الدراسة |
|-----|----------------------------------|

130.....3.5 الاستنتاجات.....

5.5 التوصيات

133.....المقترحة.....

136 قائمة المراجع

136 قائمة المراجع العربية

140 قائمة المراجع الاجنبية

قائمة الجداول

جدول رقم(1) مقارنة بين دور الموظف ودور المنظمة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي 42

جدول رقم(2) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية للدراسة 66

جدول رقم(3) توزيع فقرات محاور تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية 69

جدول رقم(4) يوضح درجات المقياس (المحك) 69

جدول رقم(5) نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمحور. 71

جدول رقم(6) نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية على محاور محور تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوى الأمن الفلسطينية..... 73

جدول رقم(7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم محاور تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية لمنتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني..... 76

جدول رقم(8) الإعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات محور استقطاب الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في قوات الأمن الوطني..... 79

جدول رقم(9) الإعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات محور تقييم أداء المنتسبين من وجهة نظر العاملين في قوات الأمن الوطني..... 82

جدول رقم(10) الإعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات محور تدريب وتطوير المنتسبين

- 85 من وجهة نظر العاملين في قوات الأمن الوطني
- جدول رقم(11) الإعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات محور تخطيط المسارات الوظيفية
للمنتسبين من وجهة نظر العاملين في الوحدات التي تم دراستها في قوات الأمن الوطني 88
- جدول رقم(12) الإعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات محور تحقيق شعبة التنظيم
والإدارة للرضا الوظيفي لمنتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني 92
- جدول رقم(13) نتائج اختبار (ت) الفروق في تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوى الأمن
الفلسطينية للمؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس 95
- جدول رقم(14) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد
البشرية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي 97
- جدول رقم(15) نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس تطبيق استراتيجية معاصرة
لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي 98
- جدول رقم (16) يوضح نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس تطبيق
استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي 99
- جدول رقم(17) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد
البشرية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة 101
- جدول رقم(18) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس تطبيق استراتيجية
معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. 102
- جدول رقم(19) يوضح نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس تطبيق
استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة 104
- جدول رقم(20) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد
البشرية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي 105
- جدول رقم(21) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس تطبيق استراتيجية
معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي 107
- جدول رقم(22) يوضح نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس تطبيق
استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي 108
- جدول رقم(23) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد
البشرية تعزى إلى متغير فئة الرتبة 110

- جدول رقم(24) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير فئة الرتبة. 111
- جدول رقم(25) يوضح نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير فئة الرتبة. 113
- جدول رقم(26) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين مفاهيم وممارسات الاستقطاب المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة والمفاهيم والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية. 114
- جدول رقم(27) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين مفاهيم وممارسات تقييم الأداء المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة والمفاهيم والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية. 115
- جدول رقم(28) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين مفاهيم وممارسات التدريب والتطوير المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة والمفاهيم والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية. 116
- جدول رقم (29) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين مفاهيم وممارسات تخطيط المسار الوظيفي المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة والمفاهيم والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية. 117
- جدول رقم(30) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين مفاهيم وممارسات تحقيق الرضا الوظيفي المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة والمفاهيم والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية. 118
- جدول رقم(31) يوضح ملخص حسابات نموذج الانحدار بناء على قيم الوسط الحسابي. 119

قائمة الملاحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق | رقم |
|------------|---|-----|
| 1 | تعريف بشعبة التنظيم والإدارة التابعة لمقر قوات الأمن الوطني الفلسطيني | 156 |
| 2 | أداة الدراسة المحكمة | 159 |
| 3 | قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة | 166 |

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تضاعفت على مدى العقود الماضية أهمية الأصول غير الملموسة للمنظمات مثل رأس المال البشري والفكري والاجتماعي، وفي الوقت الراهن تعد الأصول غير الملموسة في المنظمات الحديثة من أهم الأصول إن لم تكن أهمها على الإطلاق، وترتبط هذه الأصول بالموارد البشري ارتباطاً وثيقاً، ويعتبر العنصر البشري رأس حربة بين موارد المنظمات الحديثة، فالبشر هم رواد التميز ومنبع الابتكار وأصحاب بصمة لا تقلد في مضمار عملهم ولهم الباع الطولى في خلق ميزة تنافسية للمنظمات الربحية، وتمكين المنظمات غير الربحية والخدماتية من تقديم خدمات متميزة من ناحية الجودة والسرعة للجمهور بأقل التكاليف الممكنة مما يسهم في خفض النفقات، إن أهمل إدارة المورد البشري بطريقة كفوة وفاعلة تواكب العصر يقلب الموازين ويؤدي حتماً إلى ارتفاع تكلفة هذا المورد بصورة كبيرة جداً وتحويله إلى عبء بالغ الثقل على كاهل المنظمة مما يقود إلى فشلها.

إن الوقوف على أول الطريق إلى النجاح والتميز في إدارة المورد البشري في المنظمات على اختلاف أنواعها يقتضي تغيير الصورة النمطية في فكر صنّاع القرار حول طرق إدارة موارد وأصول المنظمات لاسيما المورد البشري، ولعل أقصر السبل إلى ذلك تقديم دراسات ذات نتائج رصينة تؤكد وتبرز أهمية التخلي عن الأساليب التقليدية التي أصبحت فاقدة لقيمتها وفعاليتها في عصرنا الحالي وضرورة تبني الأساليب والممارسات العلمية الحديثة في إدارة المورد البشري.

وفقاً لقانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لسنة 2005 تتبنى قوات الأمن الوطني الفلسطيني كغيرها من قوى الأمن الفلسطينية مفهوم إدارة شؤون الضباط والأفراد " Personnel Management"، في إدارتها لمواردها البشرية من خلال وحدة إدارية تسمى "شعبة التنظيم والإدارة"، والتي تعمل على إدارة الموارد البشرية لقوات الأمن الوطني في وقتنا المعاصر بفكر وأسلوب القرن الماضي، وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لتسهم في بيان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني الفلسطيني قياساً بالممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ومحأولة تقديم توصيات ومقترحات لسياسات قد تسهم في التحول إلى الأساليب المعاصرة في إدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني الفلسطيني، والتي شأنها أن تكون نموذجاً يحتذى به من قبل باقي قوى الأمن الفلسطينية.

2.1 مشكلة الدراسة

يجمع العديد من المطلعين على واقع إدارة الموارد البشرية في قوى الأمن الفلسطينية على أنها تواجه تحديات كبيرة في إدارة هذا المورد وذلك كما ورد في تقرير خاص محدود التداؤل صدر عن هيئة التنظيم والإدارة بتاريخ 2021/10/27، ويلمس الباحث من واقع خبرته كضابط في قوات الأمن الوطني معاناة قوات الأمن الوطني كغيرها من قوى الأمن الفلسطينية من العديد من المشاكل المتعلقة بإدارة القوى البشرية العاملة فيها مثل تكس الرتب في فئة الضباط وخاصة الرتب السامية منها - رتبة رائد فأعلى-، وارتفاع معدل الدوران الوظيفي بين فئة صف الضباط والجنود، وغيرها من المشاكل في هذا السياق، ويمكن اعتبار وجود هذه التحديات مبررا كون المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعمل في ظل أكثر من قانون ناظم لقطاع الأمن الفلسطيني، مثل قانون الخدمة في قوى الأمن رقم (8) لسنة 2005 وتعديلاته، و قانون القضاء الثوري لعام 1979؛ إذ تفتقر هذه القوانين إلى اللوائح التنفيذية لموادها، إضافة إلى أن إدارة القوى البشرية في قوات الأمن الوطني مسندة إلى وحدة إدارية تسمى "شعبة التنظيم والإدارة" والتي يقوم جوهر عملها على مفهوم إدارة شؤون الأفراد "Personnel Management".

وعليه يرى العديد من العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية في قوى الأمن الفلسطينية المختلفة وجود فجوة كبيرة بين المفهوم والمنهج التقليدي المستخدم حاليا والقائم على ممارسات إدارة شؤون الأفراد والمفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الآتي:

ما واقع تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية لمنتسبي قوى الأمن الفلسطينية، قوات الأمن الوطني نموذجا؟

ويتفرع عن سؤال الدراسة الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى تطبيق شعبة التنظيم والإدارة للمفاهيم الحديثة للاستقطاب؟
2. ما مدى تطبيق شعبة التنظيم والإدارة للمفاهيم الحديثة في تقييم أداء منتسبي قوات الأمن الوطني؟
3. ما مدى تطبيق شعبة التنظيم والإدارة للمفاهيم الحديثة في تدريب وتطوير منتسبي قوات الأمن الوطني؟
4. ما مدى تطبيق شعبة التنظيم والإدارة للمفاهيم الحديثة في تخطيط المسارات الوظيفية لمنتسبي قوات الأمن الوطني؟

5. ما مدى تطبيق شعبة التنظيم والإدارة للمفاهيم الحديثة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنتسبي قوات الأمن الوطني؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق شعبة التنظيم والإدارة للمفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني الفلسطيني تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وفئة الرتبة؟

3.1 أهداف الدراسة

يأمل الباحث في أن تساهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تطوير فاعلية وكفاءة تطبيق مفاهيم الموارد البشرية الحديثة في قوات الأمن الوطني من خلال تبني القوات للمفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، والتي من شأنها أن تقود تنمية الطاقات البشرية في القوات لترتقي إلى مصاف نظيراتها الإقليمية والدولية، وبما يقود إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى منتسبي القوات، والذي من شأنه أن يعزز انتماء منتسبي القوات لها وللوطن والمواطن؛ إذ يعد الانتماء عصب العمل في قطاع الأمن وركنا أساسيا من أركان العقيدة الأمنية، والذي من شأنه أن يساهم في الوصول إلى الهدف الأسمى للقوات ألا وهو أن ينعم الوطن والمواطن بالأمن والأمان والرخاء، ويرى الباحث أن تحقيق هذه الأهداف ممكن من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة عن طريق تحقيق الهدف الرئيس للدراسة وهو تطبيق استراتيجية إدارة موارد بشرية معاصرة في قوات الأمن الوطني الفلسطينية.

وبناءً على ما سبق فإن الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. معرفة مدى تطبيق شعبة التنظيم والإدارة للمفاهيم الحديثة للاستقطاب.
2. تحديد مدى توظيف شعبة التنظيم والإدارة للمفاهيم الحديثة في تقييم أداء منتسبي قوات الأمن الوطني.
3. التعرف إلى مدى تطبيق شعبة التنظيم والإدارة للمفاهيم الحديثة في تدريب وتطوير منتسبي قوات الأمن الوطني.
4. الوقوف إلى دور شعبة التنظيم والإدارة في تخطيط المسارات الوظيفية لمنتسبي قوات الأمن الوطني.
5. بيان دور شعبة التنظيم والإدارة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنتسبي قوات الأمن الوطني.

4.1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع الذي تُجرى عليه ألا وهو القطاع الأمني الفلسطيني عموماً وقوات الأمن الوطني الفلسطيني على وجه الخصوص والتي تعمل حالياً كقوة إسناد ودعم رئيسة لباقي أجهزة المنظومة الأمنية الفلسطينية في مهامها في حفظ أمن وأمان الوطن والمواطن والحفاظ على السلم الأهلي وخلق بيئة مستقرة مزدهرة تنعكس آثارها على شكل رخاء أمني واقتصادي وارتقاء بمستوى معيشة المواطن الفلسطيني، كما تشكل قوات الأمن الوطني نواة القوة العسكرية الفلسطينية المستقبلية والتي ستعمل على حماية حدود الدولة الفلسطينية المستقبلية، وبما أن المورد البشري هو أهم موارد في قوات الأمن الوطني الفلسطيني وعصب العمل الميداني فيها، فإن نتائج وتوصيات هذه الدراسة قد تسهم في رفع فعالية وكفاءة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني وبالتالي تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية.

بناءً على ما سبق يمكن طرح أهمية هذه الدراسة على عدة محاور كالتالي:

الأهمية العلمية: يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تقديم مصدر بحثي إثرائي وقيمة بحثية مضافة ينتفع منها الباحثون والمهتمون بهذا المجال من خلال ما يحتويه الإطار النظري من مفاهيم، ومن خلال نتائج الدراسة وما يرشح عنها من توصيات؛ كونها من الدراسات القليلة جداً من نوعها -على حد علم الباحث- التي تجرى على قوات الأمن الوطني الفلسطيني من حيث الموضوع.

الأهمية العملية: يمكن أن تعمل هذه الدراسة على مساعدة صناع القرار في قوات الأمن الوطني في تشخيص الثغرات ونقاط الضعف التي قد يتم الكشف عنها نتيجة لتبني أسلوب إدارة شؤون الضباط وضباط الصف والأفراد في إدارات قيادة قوات الأمن الوطني الفلسطيني، وإبراز مدى تأثير التحول إلى أسلوب إدارة الموارد البشرية المعاصرة في مساعدة جهات الاختصاص في قوات الأمن الوطني في التغلب على نقاط الضعف هذه، إضافة إلى إمكانية المساهمة العلمية في ممارسات قيادة الأمن الوطني في عمليات الإصلاح الهيكلي لتطوير عمل هذه القوات.

5.1 التعريفات الإجرائية

1.5.1 الاستقطاب: قدم المختصون بعلم إدارة الموارد البشرية العديد من التعريفات للاستقطاب فمنهم من عرف الاستقطاب بأنه عملية "توفير مجموعة كبيرة من طالبي التوظيف المؤهلين للمنظمة" (Mathis & Jackson, 2008). كما عرف الاستقطاب بأنه "عملية تشجيع طالبي الوظائف المحتملين للتقدم للوظائف الحالية الشاغرة، وتقديم معلومات عن المواصفات المطلوبة لشغل تلك الوظائف، والفرص والامتيازات التي توفرها المنشأة لشاغلها" (Bohlander, et.al., 2016).

ويرى البعض أن "الاستقطاب يعني البحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة وجذبهم واختيار الأفضل منهم للعمل في هذه الوظائف (السيد، 2003، ص 196).

يعرف الباحث الاستقطاب إجرائيا أنه وظيفة من الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة وفق سياسات التوظيف في المنظمة ومعايير تستمد من بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي، ويعتمد الاستقطاب على مخرجات عملية تخطيط الاحتياجات البشرية وتشمل وظيفة الاستقطاب على عدد من العمليات المترابطة والمتكاملة التي تهدف إلى تحديد أنسب المصادر للبحث واستمالة الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة من حيث التخصص والمعرفة والمهارة والقدرة وبالعدد والتوقيت المناسبين، عن طريق الإعلان عبر الوسائل المختلفة والذي يقدم معلومات مهمة للمستقطبين عن طبيعة الوظيفة الشاغرة، وبيئة العمل ومواعيد وأماكن ووسائل تقديم الطلبات.

2.5.1 تقييم الأداء: يعرف البعض تقييم الأداء بأنه "عملية ملاحظة سلوك وتصرفات العاملين أثناء العمل وتحليل أدائهم بشكل مستمر للحكم على مدى فاعليتهم وكفاءاتهم في القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية المسندة لهم ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم بهدف توفير الأسس الموضوعية لاتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة" (الساعاتي و العواسا، 2021)، كما عرفه (الزبيدي وآخرون، 2018) بأنه مفهوم يشير "إلى عملية قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمة حيث يعبر عن الأداء بأنه ما يقدمه الأفراد من جهود و ما هو متوقع أن يقدموه أما عملية التقييم للأداء فهي مهمة تتضمن العناصر الآتية: أولاً: كمية ما هو مقدم من أداء. ثانياً: نوعية ما هو مقدم من أداء. ثالثاً: زمن تقديم الأداء. رابعاً: درجة التعاون في الأداء.

يعرف الباحث تقييم الأداء إجرائيا على أنه أحد وظائف إدارة أداء العاملين في المنظمة والتي تعدّ بدورها إحدى مهام إدارة الموارد البشرية الرئيسة، وهي عملية منظمة مستمرة تهدف ملاحظة تصرفات وسلوك العاملين وقياس مدى التزامهم بسلوكيات العمل، وتحليل مستويات أدائهم ومقارنتها بسلوكيات العمل ومستويات الأداء المعيارية للتعرف إلى مدى قيام العاملين بواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية؛ لتحديد أوجه القصور لاتخاذ الإجراءات التصحيحية للتغلب عليها، ونقاط القوة لتطويرها، وتوفير معلومات الإدارة العليا في المنظمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين من حيث الاحتفاظ به أو ترفيقهم أو تدريبهم أو الاستغناء عنهم، مما يسهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والأفراد.

3.5.1 التدريب والتطوير: يرى البعض أن التدريب جهد مخطط من قبل المنظمة، وعملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتها وأدائهم عن طريق

اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة (السالم، 2009)، ويفرق الباحثون بين مفهوم تدريب الموارد البشرية وبين مفهوم تطوير -تنمية- الموارد البشرية على أساس المدى الزمني فالتدريب يهتم بالوظائف أو الأعمال الحالية، والهدف منه هو تحقيق نمو الشخص عن طريق تمكينه من المهارات والمؤهلات الضرورية لكي يتقن عمله الحالي، أما التنمية فتهم بتوسيع مهارات الفرد وتميئتها وإعداده للعمل إلى أعلى مرتبه من عمله الحالي وبتعبير آخر إن إعداد الفرد هنا لا يرتبط بالوظيفة التي يشغلها حاليا قدر الاهتمام بوظيفته المرتقبة (حيدر، 2020)،

ويعرف الباحث التدريب إجرائيا بأنه أحد عمليات مهام إدارة الموارد البشرية في المنظمة وهي عملية أو جهد مخطط وممنهج من قبل المنظمة لإكساب العاملين المعارف والمهارات والقدرات وأحداث التغيير اللازم في سلوكهم لتمكينهم من القيام بمهام ووظائفهم الحالية على الوجه المرغوب فيه وفق المعايير المحددة بما يضمن تحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة، ويقوم التدريب على تحديد الفجوة بين ما يمتلكه العاملون حاليا من معارف ومهارات وقدرات وبين ما يتطلبه إنجاز العمل الموكل إليهم حاليا من معارف ومهارات وقدرات، من ثم تصميم وتنفيذ خطة تدريبية لسد تلك الفجوة.

كما يعرف الباحث التطوير إجرائيا بأنه جهد مخطط وممنهج من قبل المنظمة لإكساب العاملين المعارف والمهارات والقدرات وأحداث التغيير اللازم في سلوكهم وإعدادهم للقيام بمهام يتوقع أن يشغلوها مستقبلا على الوجه المرغوب فيه وفق المعايير المحددة بما يضمن تحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة، ويقوم التطوير على تحديد الفجوة بين ما يمتلكه العاملون حاليا من معارف ومهارات وقدرات وبين ما يتطلبه إنجاز العمل المخطط أن يوكل إليهم مستقبلا من معارف ومهارات وقدرات، ومن ثم تصميم وتنفيذ خطة تطويريه لسد تلك الفجوة.

4.5.1 تخطيط المسارات الوظيفية: يعرف المسار الوظيفي بأنه سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي يمر بها الموظف في حياته العملية (الزبيدي وآخرون، 2018)، وقد تكون هذه التغييرات مرتبطة بالتقدم في الوظيفة والنجاح الذي يحرز به عمله الذي يرافقه الحصول على أجر أعلى ومكانة وظيفية أفضل، وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، ويعبر عن هذه التغييرات الوظيفية الترقية إلى وظيفة على ضمن الهيكل التنظيمي المعقد، وقد تكون هذه التغييرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال تاريخه الوظيفي بصرف النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها أو مستواه في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادة على المستوى وافق دونما ارتباطها بمراكز إشرافية. على ذلك نجد أن للمسار الوظيفي مفهومين؛ أولهما الوظائف الإدارية، وتتمثل في تدرج الموظف من وظيفة إلى أخرى ذات مستويات ومسؤوليات وواجبات ومتطلبات وشروط تأهيل أعلى، وثانيهما الوظائف الفنية التخصصية وفيها يتدرج الموظف أو الفرد في السلم

الفني والتخصصي دون أن يرافق ذلك تدرجه في سلم الوظائف الإدارية (عقيلي، 2005).

يعرف الباحث تخطيط المسار الوظيفي إجرائيا: أنه أحد مهام إدارة الموارد البشرية العملية التنظيمية والتي يتم من خلالها رسم الأطر العامة التي من خلالها يتحدد مستقبل الموارد البشرية العاملة في المنظمة وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها حتى ساعة بلوغها سن الإحالة على التقاعد فتعرف ما هي احتمالات حركة انتقالها الوظيفي الرأسي والأفقي التي تتيحها المنظمة لها وذلك عبر مسيرة حياتها العملية فيها وما يمكن تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل الموجودة لديها.

5.5.1 الرضا الوظيفي: ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي على أنه متغير عام يتكون من عدة أبعاد يمكن إجمالها في الأجر، ومحتوى العمل، ونمط الإشراف، والترقية، وجماعات العمل، وظروف العمل المادية (عاشور، 2005)، ولا يخفى على الباحث عن تعريف لمفهوم الرضا الوظيفي عدم وجود تعريف محدد له وذلك لتعدد الكتابات التي تناولته من وجهات نظر وتخصصات مختلفة، ونحاول فيما يلي أن نسوق أهم التعريفات المقدمة والمتعلقة بهذا الموضوع، ومنها التعريف الذي ساقه إبراهيم رمضان (2006): " مجموعة من الأحاسيس الجميلة مثل السعادة، والقبول التي يشعر بها الموظف اتجاه نفسه، والوظيفة والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى منحة. حقيقية"، بمعنى أن الموظف عندما يكون متمتعا في عمله يكون سعيدا في حياته، كما قدمت كل من (بوجاجة وبوعكيرة 2017) تعريفا شاملا للرضا الوظيفي، فقد عرفناه بأنه ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لوظيفته بصفة إجمالية وللعناصر المكونة لها بصفة جزئية.

يعرف الباحث الرضا الوظيفي إجرائيا بأنه ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لوظيفته بصفة إجمالية وللعناصر المكونة لها بصفة جزئية وهي الأجر، ومحتوى العمل، ونمط الإشراف، والترقية، وجماعات العمل، وظروف العمل المادية.

6.5.1 قوات الأمن الوطني الفلسطينية: تعرف المادة رقم (7) من قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لسنة 2008، قوات الأمن الوطني الفلسطينية بأنها "هيئة عسكرية نظامية، تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة وزير الأمن الوطني وتحت قيادة القائد العام، وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة عملها وتنظيم شؤونها كافة، وفقا لأحكام القانون والأنظمة الصادرة بمقتضاه"، ويقع مقر قيادة قوات الأمن الوطني الفلسطينية في ضاحية عين منجد، التابعة لمدينة رام الله، وتشكل قوات الأمن الوطني نواة الجيش الفلسطيني، بالإضافة إلى عملها الحالي كقوة إسناد رئيسية لباقي منظومة أجهزة الأمن الفلسطينية وعلى رأسها الشرطة المدنية الفلسطينية، والدفاع المدني الفلسطيني.

7.5.1 **شعبة التنظيم والإدارة:** هي إحدى الشعب -الإدارات- الأساسية التابعة لمقر قيادة قوات الأمن الوطني الكائن في مدينة رام الله، والتي تختص بإنجاز كافة الأعمال الإدارية المتعلقة بإدارة شؤون الضباط وضباط الصف والأفراد وما تتطلبه من مراسلات، مثل الأخذ على القيود -التعيين-، والترقية، والإجازات، والإيفاد للدورات التدريبية، وغيرها من عمليات وإجراءات إدارية أخرى تقع ضمن اختصاصاتها وتتعلق بالحياة الوظيفية لمنتسبي القوات، ويدير شعبة التنظيم والإدارة ضابط برتبة عميد يتبع مباشرة للسيد قائد القوات، ويعاونه نائب برتبة عقيد، من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال إدارة شؤون الضباط وضباط الصف، ويعين كل من مدير الشعبة ونائبه من بعد مصادقة السيد قائد القوات على قرار التعيين بتوصية من لجنة مختصة، ويمكن الرجوع إلى ملحق رقم (1) لمزيد من المعلومات عن الشعبة.

6.1 فرضيات الدراسة

بالاعتماد على ما تم التطرق إليه من أبعاد في مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة؛ تم صياغة الفرضية الصفرية الرئيسة التالية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المفاهيم والممارسات المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني والمفاهيم والممارسات المطبقة في إدارة الموارد البشرية المعاصرة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وقد اشتقت من الفرضية الصفرية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية H01: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفاهيم وممارسات الاستقطاب المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني ومفاهيم وممارسات الاستقطاب المطبقة في إدارة الموارد البشرية المعاصرة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية H02: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المفاهيم التي تطبقها شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني في تقييم أداء منتسبي القوات ومفاهيم تقييم الأداء المطبقة في إدارة الموارد البشرية المعاصرة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية H03: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المفاهيم التي تطبقها شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني في تدريب وتطوير منتسبي قوات الأمن الوطني ومفاهيم التدريب والتطوير المطبقة في إدارة الموارد البشرية المعاصرة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية H04: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور شعبة التنظيم والإدارة في تخطيط المسارات الوظيفية لمنتسبي قوات الأمن الوطني ودور إدارة الموارد البشرية المعاصرة في تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية H05: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني الفلسطيني في تحقيق الرضا الوظيفي لمنتسبي القوات ودور إدارة الموارد البشرية المعاصرة في تحقيق الرضا للعاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

7.1 حدود الدراسة

أهداف لدراسة: تقدر الرولة لحدية على قضي وقع تطبيق شعبة تنظيم والإدارة في قوات الأمن لطني لهم لدراسة لوراد لثبوية لآتية: لاستقطاب، تقييم أداء منتسبي القوات، تدريب وتطوير منتسبي القوات، تخطيط المسارات الوظيفية لمنتسبي القوات، تحقيق الرضا الوظيفي لمنتسبي القوات.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مقرات قوات الأمن الوطني الفلسطينية المنتشرة في المحافظات الشمالية من دولة فلسطين.

الحدود الزمنية: الفترة الزمنية من 2022/3/1 إلى 2023/4/25.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الأول الإطار النظري

1.1.2 مقدمة

يعتمد نجاح المنظومة العسكرية والأمنية الفلسطينية -ممتلة في مختلف الأجهزة العسكرية والأمنية الفلسطينية كغيرهما من المنظمات في تحقيق أهدافها على اتباع أفضل وأحدث المنهجيات والأساليب في إدارة مواردها وعلى رأسها موردها الأهم ألا وهو المورد البشري، وتعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من المنهجيات المعاصرة والفاعلة في هذا المضمار؛ وعليه فإنه من الضروري أن تعمل المنظومة العسكرية والأمنية الفلسطينية على تحديد واقع ممارساتها في مجال إدارة موردها البشري من ثم السعي قدما وحثيثا إلى تبني استراتيجية للتحويل إلى منهجية معاصرة في إدارة هذا المورد الحيوي والمهم.

في إطار سعي الباحث إلى التعرف على مفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة وربطها مع واقع مفاهيم وممارسات المنظومة العسكرية والأمنية الفلسطينية فقد قام الباحث باستعراض المواضيع المتعلقة بالتعريفات الموضوعية للدراسة كما ظهرت في أدبيات الموضوع، وكما عرفها وقدمها المتخصصون من أصحاب الباع الطويلة في موضوع الدراسة، وعليه فقد حرص الباحث من خلال الإطار النظري لهذه الدراسة إلى تقديم شرح مفصل لجميع المتغيرات الخاصة بالدراسة والتي تشمل كلا من المتغير المستقل والمتغير التابع وأبعادهما مع شديد الحرص على توثيق ما تم اقتباسه أو إعادة صياغته من مفاهيم وأفكار قدمها السادة الأفاضل من كتاب وباحثين سابقين وفق الأصول العلمية، وقد تضمن القسم الخاص باستعراض الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة التطرق إلى تفصيل كل ما يتعلق بالمتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة وما ورد حولها من نقاش

وأفكار في الأدب النظري المعتمد على المراجع والمصادر والدراسات السابقة، مراعيًا حداثة وأصالة المراجع والمصادر وتنوعها واتصالها المباشر بموضوع الدراسة ومتغيراتها، وقد قام الباحث وحيثما اقتضت الضرورة بالتعقيب والتعليق على المادة العلمية للأدبيات والدراسات السابقة مبرزًا وجهة نظره في المادة العلمية؛ من خلال تلخيص الأفكار أو نقدها أو المقارنة بينها.

2.1.2 تعريف الموارد البشرية

بعد دراسة وتقصي مفهوم الموارد البشرية في أدبيات الموضوع وجد الباحث العديد من التعريفات، فقد عرفها البعض بأنها كافة العاملين الدائمين وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة لتحقيق أهدافها من مدراء وقادة وإداريين وفنيين وعمال ومستخدمين بما يمتلكونه من طاقات واستعدادات وقيم واتجاهات وخصائص ديموغرافية، حيث تحصل الموارد البشرية على عوائد وتعيضات مالية وغير مالية في شكل خدمات متنوعة لقاء ما تقدمه من مساهمات متنوعة ومتواصلة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها (مؤيد، 2014)، وقد عرف آخرون الموارد البشرية بأنها كل العمالة الدائمة والمؤقتة من قيادات تنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية وعمال التي تعمل لصالح المنظمة (العيثاوي و بني حمدان، 2019).

3.1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية

قدم الكتاب والمؤلفون والمفكرون العديد من التعريفات لإدارة الموارد البشرية انطلاقًا من وجهات نظرهم المتباينة والتي تركز على المدارس الفكرية التي شكلت خلفياتهم الفكرية والعلمية والعملية، فقد عرفها معهد إدارة الأفراد في بريطانيا من منطلق موقعها في الهيكل التنظيمي "بأنها ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وعلاقاتهم داخل المنظمة"، أما عقيلي (2005) فقد عرف إدارة الموارد البشرية على أساس وظيفي بالقول إنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمة والتي يتمحور عملها حول جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، وقد أسهب السالم (2009) في تعريف إدارة الموارد البشرية من منطلق وظيفي قائلاً إنه يمكن تصورها على أنها مجموعة من المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد، ويرى كشواي (2006) أن إدارة الموارد البشرية تمثل جزءاً من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال عملية تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الحصول عليهم وإدارتهم والاستفادة منهم بطريقة متكاملة بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى.

ومن خلال التعريفات السابقة خلص الباحث إلى عدد من النتائج، أبرزها أن إدارة الموارد البشرية

وظيفة إدارية جوهرية لا بد من وجودها في أي منظمة مهما كان نوعها، وأن هذه الوظيفة تتضمن في جوهرها مجموعة من المهام والأنشطة والبرامج التي ترتبط بتحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد والمجتمع، وبالمفهوم الضيق يمكن القول إن هذه المهام والأنشطة والبرامج هي مسؤولية كافة المدراء في المنظمة لأنها ترتبط بالموارد البشرية التي تعمل تحت إمرتهم إلا أنه يتم تفويض العديد من صلاحيات إدارة هذه البرامج إلى إدارة الموارد البشرية، أما بالمفهوم المعاصر والواسع لإدارة الموارد البشرية فيمكن النظر إليها بوصفها منهجا متكاملًا يتكون من عدد من العناصر الأساسية التي تشمل تحليل الوظائف والتخطيط الوظيفي والاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم وتطوير أداء الموظفين وتحفيزهم وتدريبهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم.

4.1.2 إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

تعريف الاستراتيجية

تعرف الاستراتيجية على أنها نمط محدد من القرارات والإجراءات التي تتخذها الإدارة العليا في المنظمة بغرض تحقيق أهداف أدائية، وبصورة أخرى هي الأجراء الذي تتخذه المنظمة لغرض إحراز أداء أعلى، وهي تعد نشاطا مستمرا يتطلب تعديلا دائما لثلاثة محاور أساسية متفاعلة وهي: قيم الإدارة العليا، والبيئة الداخلية والخارجية، والموارد المتاحة للمنظمة، (ناظم، حسين، و الزبيدي، 2018)، ويرى السالم (2009) أن الاستراتيجية هي خطة رئيسة شاملة تحدد كيف يمكن لمنظمة ما أن تحقق أغراضها وأهدافها من خلال تنظيم ما تمتلكه تلك المنظمة من مزايا وموارد والحد من السلبيات التي تعاني منها تلك المنظمة، وبذلك تكون الاستراتيجية خطة للتصرف يتم صياغتها وتلتزم بها المنظمة لمدة طويلة من الزمن، وبصورة أدق يمكن النظر للاستراتيجية على أنها العملية الإدارية التي تمكن المدراء من تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها ووضع وتقييم وتطوير الاستراتيجية لغرض تحقيق تلك الأهداف في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية لمنظمة الأعمال.

مستويات الاستراتيجية

تعددت الآراء والأفكار التي طرحها العلماء والمفكرون في مجال الإدارة حول مستويات الاستراتيجية انطلاقا من اختلاف في وجهات نظرهم تبعا لتباين مجالات تخصصاتهم واهتماماتهم، وبشكل عام هناك أربعة تصنيفات لمستوى الاستراتيجية (ناظم، و اخرون، 2018) هي:

1. الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

2. الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال.

3. الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.

4. الاستراتيجية على المستوى التشغيلي.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تطورت الاستراتيجيات العامة للمنظمات عبر الزمن تبعا لما واجهته الإدارة من تحديات متداخلة ومعقدة نتيجة للصراعات الاقتصادية والسياسية، إضافة للتطورات والقفزات التكنولوجية والاجتماعية الواسعة التي رافقت دخول القرن العشرين من قبيل ثورة الانترنت والعلومة واندماج المنظمات والحاجة إلى إعادة الهندسة لعمليات الإدارة والتي غيرت معالم ومتطلبات النجاح في سوق العمل، وقد ترتب على التطورات في استراتيجيات عمل المنظمات تغيرات مقابلة في إدارة الموارد البشرية، إذ مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل انتقلت فيها من كونها وظيفة تقتصر في مهامها واهتماماتها على إدارة الشؤون الاعتيادية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وتقديم الاستشارات في هذا المضمار للإدارة العليا، إلى إدارة تنفيذية تشغل دورا أكبر وأشمل في المنظمة يتمثل في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛ إذ أصبحت إدارة الموارد البشرية شريكا استراتيجيا في إدارة المنظمة ككل وأصبح مدير الموارد البشرية أحد أهم الأعضاء الذين لهم الباع الطولى في صياغة الخطة الاستراتيجية الكلية للمنظمة فضلا عن صياغة استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة (الساعدي، 2017).

تعرف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها خطة عمل لتطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمة توضع على أساس النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية كافة المؤثرة أو التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة، ويرى عقيلي (2009) إنها خطة طويلة الأمد مكونة من مجموعة من النشاطات Activities تصاغ على شكل برامج Projects وسياسات Policies تشكل في مجملها وظائف هذه الإدارة ومهامها داخل المنظمة، لخلق قوة عمل فاعلة ومؤهلة تساهم في تحقيق وتنفيذ استراتيجية المنظمة العامة، ويرى (Westover، 2014) أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي نهج إداري يتمحور حول عدة عناصر مثل منظور طويل الأجل والاهتمام بالقضايا الكبيرة التي تتجاوز التفاصيل التشغيلية فهي نهج يقوم بمسح عوامل المعلومات ذات الصلة بالبيئة والتغيرات فيها وبناء السياسات التي تسعى إلى مواءمة ممارسات الموارد البشرية مع احتياجات العمل في المنظمة والتي يتم التعبير عنها غالبًا على أنها مهمة ورؤية وأهداف طويلة الأمد وبناء سياسات الموارد البشرية التي تجمع كل عنصر من عناصر الموارد البشرية فيها.

يظهر جليا من مجمل التعريفات السابقة أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة وهو ما يتوافق مع مفهوم التكامل الاستراتيجي Strategic Integration الذي

الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية الكلية للمنظمة

غالباً ما يتم إعداد الاستراتيجية الكلية للمنظمة من قبل الإدارة العليا للمنظمة، وفي بعض الأحيان تقوم الإدارة العليا بتكليف فريق متخصص لغرض إعداد هذه الخطة بمشاركة كافة الأطراف ذات المصلحة، ومن ضمن تلك الأطراف المشاركة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويرى كل من مرسى (2006) والسالم (2009) والساعدي (2017) أن هناك عدة مستويات للترابط بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية الكلية للمنظمة حيث تتفاوت مستويات الترابط هذه في قوتها تبعاً لطبيعة المنظمة؛ إذ يتراوح عدد المستويات من أربعة إلى خمسة مستويات، وعلى الرغم من وجود تباين في تسمية مستويات الترابط المشار إليها آنفاً، إلى أنها تشير إلى المضمون نفسه في مجملها، ويرى الباحث أنه يمكن ترتيبها من الأضعف إلى الأقوى كما يأتي:

- وهو أضعف أنواع الترابط، حيث يقتصر دور Administrative Linkage الارتباط الإداري - مدير الموارد البشرية على تنفيذ العمليات الإدارية الاعتيادية ولا يطلع على الأمور الاستراتيجية، وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي بمعزل عن مشاركة إدارة الموارد البشرية ممثلة بمديرها.
- الارتباط ذو الاتجاه الواحد One-Way Linkage: يقوم المختصين بإعداد الخطة الاستراتيجية ثم تعتمد وتسلم لمدير الموارد البشرية للعمل وفقها، ويتضح وفق هذا الارتباط عدم فاعلية الخطة الاستراتيجية نتيجة لإعدادها بمعزل عن مشاركة إدارة الموارد البشرية.
- الارتباط المتبادل Two-Way Linkage: يأخذ المكلفون بإعداد الخطة الاستراتيجية قضايا الموارد البشرية في حسابهم عند إعداد الخطة ويتم إعلام مدير الموارد البشرية بالبدائل الاستراتيجية المتاحة؛ إذ يقوم مدير الموارد البشرية بدراستها ويقدم التوصيات التي يراها مناسبة للفريق المختص بإعداد الخطة الاستراتيجية، وفي حال إقرار الخطة الاستراتيجية يتم تسليمها لمدير الموارد البشرية ليصار إلى تصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ.
- الارتباط المتكامل Integrative Linkage: وهو أقوى أشكال الترابط بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة ويتصف هذا الارتباط بالمرونة والديناميكية؛ إذ يقوم على التفاعل الدائم بين إدارة الموارد البشرية والفريق المكلف بإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة بحيث تساهم إدارة الموارد البشرية بصورة فاعلة في صياغة الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة فضلاً عن صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة (السالم، 2009).
- الارتباط القيادي Leadership Linkage: تحتل إدارة الموارد البشرية مركزاً رئيسياً وفق هذا النموذج، ويقوم هذا النموذج من الارتباط على فلسفة مفادها أن الموارد البشرية تمثل مفتاح نجاح

المنظمة الرئيس في تحقيق الميزة التنافسية؛ لذا فإن المنظمة بحاجة ماسة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذا المورد وعليه تكون إدارة الموارد البشرية القوة الموجهة والقائدة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة وقد طور هذا النموذج من الترابط العالم بتلر Butler عام 1988.

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية في وقتنا الراهن وأحدة من أكثر إدارات المنظمات الحديثة أهمية إن لم تعتبر أهمها على الإطلاق؛ إذ تقوم بدور يعد فيصلا في الحصول على المورد الأهم للمنظمات واستثماره وتنميته والحفاظ عليه؛ مما يقود إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة في سوق عملها وتحقيقها لأهدافها وازدهارها وديمومتها، وفيما يلي استعراض لآراء عدد من المفكرين والكتاب البارزين في مجال إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها بشأن الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية . يرى (Dessler, G. , 1998) أن الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتمثل في المشاركة في صياغة الأهداف المستقبلية وتحديد رسالة المنظمات ورؤيتها وبرامجها الموجهة لتحقيق الأهداف وخدمة الزبائن، في حين يعتقد الكردي (2010) أن دورها يتمحور حول اختيار الطاقات البشرية ذات المستوى العالي وهي تلك الطاقات التي تتميز بالقدرة على الإبداع والابتكار وتنمية وتطوير تلك الطاقات، ويرى كل من درة والصباغ (2008) أن الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتمثل في المشاركة في صياغة استراتيجية المنظمة وربطها باستراتيجية إدارة الموارد، والمشاركة في صياغة أهداف ورسالة المنظمة، إضافة إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتكامل مع وظائف المنظمة كافة والعاملين فيها، وأخيرا استثمار طاقات العاملين والنظر إليهم بوصفهم استثمار ذي عائد.

بعد مراجعة وجهات نظر السادة العلماء والباحثين والكتاب في أدبيات الموضوع وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية أصبحت مقاربة Approach تتبناها المنظمات المعاصرة في مسعاها لتحقيق أهدافها ولتحقيق أقصى استفادة من موردها البشري على نحو يكسبها ديناميكية عالية في مواجهة المشاكل والصعاب والأزمات التي تعترضها، ويعتقد الباحث بوجود تقاطع في أدوار استراتيجية إدارة الموارد البشرية من زوايا عديدة، ويرى الباحث أنه استنادا لآراء السادة العلماء والكتاب والباحثين في أدبيات الموضوع يمكن صياغة هذه الأدوار في نسيج متكامل يحدد أهم الأدوار الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كما يأتي:

- المشاركة الفاعلة في وضع التوجه الاستراتيجي للمنظمة والمشاركة في صياغة الاستراتيجية الكلية للمنظمة وربطها باستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

- المشاركة في صياغة رسالة ورؤية المنظمة وبرامجها الموجهة نحو الأهداف وخدمة العملاء.
- خلق تكامل استراتيجي بين وظائف إدارة الموارد البشرية ووظائف المنظمة كافة والعاملين فيها.
- تحقيق وترشيد قوة العمل في المنظمة من خلال القيام بدور معماري وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وفق استراتيجية المنظمة.
- صياغة وتنفيذ استراتيجية لاستقطاب واختيار الطاقات البشرية ذات المستوى العالي وبما يتناسب واحتياجات المنظمة الاستراتيجية.
- صياغة وتنفيذ استراتيجية التدريب والتطوير وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية ومتابعة تنفيذها لزيادة معارف ومهارات وقدرات وخبرات المورد البشري للمنظمة بما يتناسب مع استراتيجية المنظمة.
- إعداد وتنفيذ استراتيجيات ونظم لإدارة وقياس وتقييم أداء الوحدات التنظيمية والموارد البشرية العاملة فيها ومتابعة العمل وفق الاستراتيجيات الموضوعية وتقييمها وتقويمها.
- تجهيز وتنفيذ استراتيجية لرسم وتخطيط المسارات الوظيفية للعاملين في المنظمة ومتابعة العمل وفق الاستراتيجيات الموضوعية وتقييمها وتقويمها.
- صياغة وتنفيذ استراتيجية تحفيز للعاملين تضمن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة ومتابعة العمل وفق الاستراتيجيات الموضوعية وتقييمها وتقويمها.

أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية

يعد المورد البشري في المنظمات الأبرز والأهم بين مواردها، فالبشر هم صناع الابتكار والتميز وهم الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات على اختلاف أنواعها في تحقيق الميزة التنافسية للبقاء في سوق العمل، وعليه تحرص المنظمات على الاعتراف بهذا المورد الثمين واستثمار مهارات وخبرات وقدرات هذا المورد أفضل استغلال وتتمحور أهداف المنظمات عموماً حول هدفين أساسيين أولهما هو الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية Efficiency والذي يتحقق من خلال تحسين أداء المنظمة من ناحية وتحسين أداء العاملين الذي يمكن تحديده من خلال عدة مؤشرات، مثل معدلات الأداء أو ما يعرف بالإنتاجية ونسب الغياب والحوادث وإصابات العمل ومعدلات الدوران الوظيفي، أما الهدف الثاني الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، فهو العدالة Equity والذي يعتمد في أساسه على القرارات والإجراءات التي تنتهجها المنظمة في تعاملها مع مواردها البشري من حيث العدالة في التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وتقديم الحوافز، وإفساح الطريق للعاملين في المنظمة وتفويضهم الصلاحيات، وإتاحة الفرصة للعاملين من تحقيق أهدافهم الشخصية، وتمكينهم بحيث يكون لهم القدرة على اتخاذ القرارات الأساسية في المنظمة، والذي يقود في حال تحقيقه إلى رضا العاملين مما يسهم في تحويل المنظمة إلى بيئة جاذبة للمورد البشري المتميز والمبدع (مؤيد، 2014)، وفي الوقت الذي

تركز فيه إدارة الموارد البشرية التقليدية على النواحي التشغيلية والإدارية في ما يتعلق بالموارد البشري في المنظمة فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تركز على الجوانب الاستراتيجية المتعلقة بالمنظمة من قبيل رسالة ورؤية ومنظمة القيم المتعلقة بالمنظمة وأهدافها الاستراتيجية، لذا فقد ركز الباحث في هذا الجزء على استعراض أهداف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المرتبطة بشكل مباشر بمتغيرات الدراسة الحالية وهي كما يأتي:

5.1.2 الاستقطاب

يشير الاستقطاب في فلسفة وفكر إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى عملية جذب أكبر عدد من المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة حالياً داخل المنظمة، فهي عملية البحث عن الموظفين المحتملين وتحفيزهم وجذبهم وتشجيعهم على التقدم بطلب للحصول على وظائف شاغرة في المنظمة، وعليه فالاستقطاب يمثل في جوهره نشاطاً يربط ويجمع بين المنظمات التي لديها وظائف شاغرة والباحثين عن العمل، في حين يشير الاستقطاب الاستراتيجي إلى العمليات والأنشطة المتعلقة بالاستقطاب التي يتعين تصميمها بحيث تتلاءم مع استراتيجيات المنظمة حيث تصمم بمنظور طويل الأجل، ويهدف الاستقطاب إلى التوفيق بين المرشحين والوظائف، وهي عملية تهدف في جوهرها للمساعدة في إكساب المنظمة ديناميكية عالية وسرعة في الاستجابة للتقلبات في احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية للعمال (الساعدي، 2019)، ويقوم الاستقطاب الاستراتيجي على مبدأ يطلق عليه اختصاراً "3L"، "Lowest Cost؛ أي أقل تكلفة ممكنة لعملية الاستقطاب، "Least Time؛ أي وأقل وقت ممكن لإتمام عملية الاستقطاب، "Likeliest Candidates؛ أي استقطاب المرشحين الأكثر ملاءمة، كما يحمل الاستقطاب الاستراتيجي في طياته اعتماد سياسات توظيف ومصادر وأساليب وتقنيات ملائمة لجذب الأشخاص المناسبين من ذوي الكفاءات الصحيحة لشغل المناصب الصحيحة في المنظمة في الوقت الصحيح وبالتكلفة المناسبة، وهناك أدلة تجريبية على أهمية الموازنة الاستراتيجية بين التوظيف واستراتيجيات المنظمات (Feza، 2019)، ويعرف (Mathis & Jackson, 2008, p.194) الاستقطاب بأنه عملية "توفير مجموعة كبيرة من طالبي التوظيف المؤهلين للمنظمة". كما عرف (Bohlander, et.al., 2016) الاستقطاب بأنه "عملية تشجيع طالبي الوظائف المحتملين للتقدم للوظائف الحالية الشاغرة، وتقديم معلومات عن المواصفات المطلوبة لشغل تلك الوظائف، والفرص والامتيازات التي توفرها المنشأة لشاغلها"، وينظر كل من (Robbins و DeCenzo، 2005) للاستقطاب على أنه عملية استكشاف المرشحين للوظائف الشاغرة حالياً أو مستقبلاً.

وبعد مراجعة الباحث لتعريفات الاستقطاب في أدبيات الموضوع فإنه يرى أن الاستقطاب يمثل

حلقة الوصل بين مخرجات عمليات تخطيط الموارد البشرية ومدخلات عملية الاختيار والتعيين في المنظمات بشكل عام وفي المنظومة العسكرية الأمنية بشكل خاص، وهو وظيفة من الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة وفق سياسات التوظيف في المنظمة ومعايير تستمد من بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي، ويعتمد الاستقطاب الاستراتيجي على مخرجات العمليات المنبثقة عن استراتيجية تخطيط الاحتياجات البشرية، وتشمل وظيفة الاستقطاب على عدد من العمليات المترابطة والمتكاملة التي تهدف إلى تحديد أنسب المصادر للبحث عن الأفراد المؤهلين من حيث التخصص والمعرفة والمهارة والقدرة واستمالتهم لشغل الوظائف الشاغرة بالعدد والتوقيت المناسبين، عن طريق الإعلان عبر الوسائل المختلفة والذي يقدم معلومات مهمة للمستقطبين عن طبيعة الوظيفة الشاغرة، وبيئة العمل ومواعيد وأماكن ووسائل تقديم الطلبات.

أهمية الاستقطاب

يرى عقيلي (2004) أن نشاط الاستقطاب يعد أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية؛ إذ إنه من النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، حيث يعتمد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بصورة كبيرة على نجاحها في إدارة مواردها واستغلالها الاستغلال الأمثل، ولأن المورد البشري من أثنى موارد منظمات الأعمال الحديثة، فإن نجاح المنظمة في صياغة استراتيجيات استقطاب ناجحة من شأنه أن يسهم في فتح العديد من أبواب ومصادر العمالة المتاحة أمام المنظمة وبالتالي زيادة عدد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة؛ مما يؤدي إلى مضاعفة إمكانية المنظمة على اختيار الأكفأ والأفضل منهم (بو علاق، 2019)، مما يعمل على تقليل التكاليف الخاصة بأنشطة الموارد البشرية من حيث التدريب والتطوير، كما يضمن الاستقطاب الكفؤ استمرار عمليات الإنتاج وتحسينها، وذلك من خلال توفير قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية في المنظمة (الساعاتي و العواسا، 2021)، كما تستطيع المنظمة من خلال عملية الاستقطاب الفعالة تسويق نفسها عبر إيصال رسالة واضحة للمستقطبين بأنها خيارهم الأنسب لبيئة تمكنهم من العمل والبناء وتطوير حياتهم المهنية والشخصية والارتقاء بمهاراتهم إلى أعلى المستويات، ويمكن القول إن نجاح المنظمة في عملية الاستقطاب يمثل الخطوة الأساسية على طريق بناء قوة عمل تتسم بالفاعلية والكفاءة بل والإبداع (بو دبوس و زهمول، 2020).

أهداف الاستقطاب

تهدف استراتيجية الاستقطاب إلى المساهمة في تحقيق أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية وبالتالي المساهمة في تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة وذلك من خلال استقطاب العدد والنوعية

المناسبة من العاملين من ذوي المعرفة والخبرة لشغل الوظائف الشاغرة الحالية والمستقبلية وفي الوقت المناسب (الشرعة و سنجق، 2015)، كما يهدف الاستقطاب إلى استمالة وتحفيز مجموعة كبيرة من المستهدفين إلى التقدم إلى شغل الوظائف الشاغرة والمعلن عنها ومنحهم فرص متكافئة للتقدم لاختيار الأنسب من بينهم، كما إنّ عملية الاستقطاب تهدف إلى إيصال معلومات وافية ودقيقة عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل من أجل جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة، لتزداد الفرص أمام المنظمة لاختيار الأنسب منهم، كما أنّ المنظمة تسعى إلى تزويد المتقدمين بالمعلومات الكافية عن المنظمة وسياساتها وأنشطتها وطبيعة الوظائف الشاغرة والمعارف والخبرات والقدرات اللازم توفرها في المتقدم لشغل الوظائف الشاغرة والمعلن عنها (الساعاتي و العواسا، 2021)، ، كما إن من أهم أهداف برامج وعمليات الاستقطاب هو تحقيق التوازن بين زيادة إعداد المتقدمين وما يترتب عليه من زيادة فرص المنظمة في اختيار البديل الأفضل وتخفيض تكاليف الاختبار والاختيار إلى أقل قدر ممكن (الفراج، 2020).

مسؤولية الاستقطاب

في المنظمات الكبرى ومتوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن إدارة عملية الاستقطاب؛ إذ تمتلك دائرة أو قسما توكل له مهام وأنشطة وظيفية الاستقطاب حيث يتواصل العاملون بهذه الدائرة أو القسم مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة سواء أكان المتقدمون من داخل المنظمة أم من خارجها، أما في المنظمات الصغيرة الحجم فيمكن أن توكل مهمة الاستقطاب لفرد مؤهل وأحد كما يمكن أن يقوم المديرون التنفيذيون في المنظمات الصغيرة باستقطاب الأفراد وإجراء المقابلات معهم (بو دبوس و زهمول، 2020).

العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب

يعتبر الاستقطاب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات، والذي يخضع بدوره إلى مزيج من العوامل والمؤثرات والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المختلفة التي تؤثر بدورها على عملياته حيث يمكن تصنيفها إلى: عوامل داخلية، وعوامل خارجية (Mondy & Martocchio, 2016)، أما العوامل الداخلية فتشتمل على:

حجم المنظمة: تمارس المنظمات كبيرة الحجم الاستقطاب بصورة أكثر تكرارا وعلى نطاق أوسع من المنظمات صغيرة الحجم (ناظم، و اخرون، 2018).

تخطيط الموارد البشرية: تمثل مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية إحدى أهم مدخلات عملية

الاستقطاب (الساعاتي و العواسا، 2021).

سمعة المنظمة: تمكن السمعة الجيدة والصورة الإيجابية للمنظمة في سوق العمل تمكن المنظمة من استمالة أفضل الكفاءات والمهارات بقدرة أكبر من غيرها من المنظمات سيئة السمعة أو حتى متوسطتها (الشرعة و سنجق، 2015).

جاذبية الوظيفة: مثل الأجور والمكافآت، والترقيات، وبيئة العمل الجيدة، وتوفر فرص التطوير.

العوامل التنظيمية: مثل امتلاك المنظمة لأفراد مؤهلين لصياغة وتنفيذ ومتابعة استراتيجية استقطاب فاعلة، والتوظيف الجيد للإعلان المؤثر والواضح والقادر على تعريف المرشحين بطبيعة الوظائف المعن عنها، وتوفر الموازنة الملائمة لإتمام عملية الاستقطاب بنجاح (الهيبي، 2021).

أما بالنسبة للمؤثرات الخارجية في الاستقطاب فيمكن القول إن أبرز هذه العوامل هي الآتية:

سوق العمل: كلما كان المعروض من الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقدرات محددة أقل من الطلب فإن عملية الاستقطاب تتطلب المزيد من الجهود والعكس صحيح (الساعاتي و العواسا، 2021).

الظروف الاقتصادية: ففي حالة الرواج الاقتصادي تسعى المنظمات إلى النمو والتوسع في الأسواق، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة حاجة المنظمات إلى توظيف العديد من الموارد البشرية لديها، وذلك من أجل استمرار العمل وتلبية الطلب الإضافي والعكس صحيح.

القوانين والتشريعات الناظمة لسوق العمل: إذ تؤدي القوانين والأنظمة والتشريعات التي تضعها الدولة دوراً هاماً في ممارسات عملية الاستقطاب من حيث ساعات العمل، والأجور، والإجازات وغيرها من القوانين التي تحكم عمل المنظمات، إضافة إلى القيود والمحددات التي تضعها الحكومات وتلك التي تفرضها نقابات العمال والتي لها تأثير إيجابي أو سلبي على سياسة الاستقطاب لدى المنظمات.

مصادر الاستقطاب

يرى الهيبي (2021) أنه حتى تتجح عمليات الاستقطاب في تحقيق أهدافها، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الإجابة على السؤال الآتي: أين يجب أن تبحث المنظمة عن مرشحها؟ ويرى أن الإجابة عن هذا السؤال تتضمن التحديد الدقيق لمصادر الاستقطاب والتي يمكن أن تكون أحد المصادر الآتية:

المصادر الداخلية والمصادر الخارجية ويتفق مع هذا التقسيم العديد من الكتاب والباحثين في هذا المجال مثل الباحثة بوعلاق (2019)، وكل من الساعاتي والعواسا (2021)، إضافة إلى الساعدي (2017) وغيرهم الكثير، وفيما يلي نستعرض هذه المصادر اعتمادا على ما أورده السادة الأفاضل المذكورون أنفا في كتاباتهم ومؤلفاتهم:

المصادر الداخلية للاستقطاب

ويقصد بها الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة على مختلف المستويات الإدارية؛ إذ تعطي بعض المنظمات الأولوية للعاملين فيها لتولي الوظائف الشاغرة من خلال ترقية أو نقل من تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لشغل الوظيفة. وتعد مصادر الاستقطاب الداخلية من أفضل الأساليب وخالية من الإجهاد في اختيار الموارد البشرية، كونها تعطي حافزا للعاملين على تطوير أنفسهم، كما أن مستويات أدائهم ومعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وغيرها من السمات الشخصية معروفة بالفعل للمنظمة (بوعلاق، 2019). وتتمثل أهم مصادر الاستقطاب الداخلية في الترقية، والنقل من وظيفة إلى أخرى، والموظفين السابقين والإعلانات الداخلية (بودبوس وزهمول، 2020)، وما تمتلكه المنظمة من مخزون المهارات، إضافة إلى الترشيح من قبل الزملاء والمعارف والأصدقاء، وقوائم المتقدمين السابقين للوظائف (السرعة وسنجق، 2015).

تتمثل أهم مزايا توظيف أسلوب المصادر الداخلية في الاستقطاب في أنها سهلة وسريعة وفاعلة من حيث التكلفة، وتحفز الموظفين على العمل الجاد، وتزيد من متانة علاقات العمل داخل المنظمة (الزبيدي والزبيدي، 2018)، كما أنها تساعد في زيادة ولاء وانتماء الموظفين تجاه المنظمة، وتضمن استمرارية العمل والاستقرار التنظيمي، إضافة إلى خلق شعور بالأمان بين الموظفين (الساعاتي والعواسا، 2021)، تقلل الحاجة للتوجيه والتدريب كون المرشحون يعرفون بالفعل وظائفهم ومسؤولياتهم (بوعلاق، 2019).

ومن عيوب توظيف أسلوب المصادر الداخلية في الاستقطاب حرمان المنظمة من الأفكار والأساليب الجديدة نتيجة عدم استقطاب الكفاءات البشرية الجديدة، وحدوث بعض المشكلات بين الموظفين الذين تم ترفيتهم ومن لم يتم ترفيتهم، إضافة إلى تسببها في خفض الروح المعنوية للموظفين الذين لم يتم ترفيتهم، فضلا عن احتمالية أن لا يكون الموظفون الحاليون مؤهلين للوظيفة الجديدة، وقد لا تكون المواهب المطلوبة متاحة بين الموظفين الحاليين في المنظمة.

المصادر الخارجية للاستقطاب

تشير المصادر الخارجية إلى استقطاب الموظفين من خارج المنظمة. وقد تلجأ بعض المنظمات إلى المصادر الخارجية لسد الوظائف الشاغرة لعدم وجود الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات المناسبة في المنظمة، أو لإتاحة المجال لضخ دماء جديدة تجلب معها روح الابتكار والإبداع والأفكار والأساليب الجديدة لتغيير أداء العمل في المنظمة، وعلى الرغم من أن الاستقطاب من خلال المصادر الخارجية يعد مكلفاً وصعباً إلى حد ما، إلا أنه يتمتع بإمكانيات هائلة لدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها (الساعاتي والعواسا، 2021) ويمكن القول إن أهم المصادر الخارجية للاستقطاب تتمثل في:

- الإعلان في الصحف اليومية أو المجلات المتخصصة أو وسائل الإعلان الإلكترونية المختلفة.
- الاستقطاب الإلكتروني عن طريق أدوات قائمة على تقنيات الويب مثل موقع عام على الأنترنت للمنظمة أو شبكة داخلية خاصة بها، (الساعاتي والعواسا، 2021).
- وكالات ومكاتب التوظيف: والتي تسهل عملية توظيف المتقدمين لشغل وظائف متخصصة على كافة المستويات المختلفة، كما تسهل مهمة المنظمة في الحصول على الأفراد اللازمين (بوعلاق، 2019).
- المؤسسات التعليمية والتدريبية: تلجأ بعض المنظمات إلى زيارة الجامعات والمعاهد التعليمية لجذب الطلاب المتفوقين خاصة خلال السنوات الأخيرة من الدراسة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة (السالم، 2009).
- النقابات العمالية: تعتمد بعض المنظمات على مساهمة النقابات العمالية في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف؛ إذ يسهم هذا الأسلوب في تسهيل إجراءات استقطاب الأفراد.

وللاستقطاب الخارجي العديد من المزايا، أهمها يتمثل في زيادة فرص المنظمة في اختيار أفضل العاملين من بين عدد أكبر من المتقدمين، كما أنه يزيد من فرص المنظمة في إيجاد مرشحين ذوي خبرة ومؤهلات عالية تساعد المنظمة في زيادة قدرتها التنافسية، ويرى كل من الساعاتي والعواسا (2021) أن جلب المواهب الجديدة من الخارج يساعد المنظمة في تحفيز الموظفين الحاليين على تحسين الأداء.

ويعاب على الاستقطاب الخارجي أنه يستهلك الكثير من الوقت نظراً لطول عملية الاختيار، كما أنه يحمل المنظمة تكلفة عالية جداً بالمقارنة مع الاستقطاب من خلال المصادر الداخلية، إضافة إلى أنه يتطلب من المعينين فترة زمنية للتكيف مع البيئة الجديدة في المنظمة، فضلاً عن التسبب بشعور الموظفين الحاليين في المنظمة بعدم الرضا لتقليص فرصتهم في الحصول على مكانة أفضل في المنظمة مستقبلاً.

مراحل عملية الاستقطاب

يرى كل من الساعاتي والعواسا (2021) وكذلك كل من بودبوس وزهمول (2020) أن عملية الاستقطاب تمر في مراحل ست هي:

1- مرحلة تخطيط الموارد البشرية.

2- مرحلة تحديد متطلبات واحتياجات الوظيفة.

3- مرحلة جذب المرشحين.

4- مرحلة فحص المرشحين

5- إجراء المقابلات.

6- اختيار وتعيين المرشحين.

7-

معيقات الاستقطاب

يمكن إيجاز المشكلات التي تواجه عملية استقطاب الموارد البشرية في المنظمات عموماً بما يأتي:

أهمال المنظمة وضع خطة مدروسة للاستقطاب، وعدم مراعاة خطة الاستقطاب لحاجات المنظمة الحقيقية من الكادر البشري، إضافة إلى اعتماد المنظمة على كوادر غير مؤهلة التأهيل المناسب لإعداد خطة الاستقطاب وتنفيذها ومن ثم متابعتها، وعدم الشفافية والوضوح خلال عملية الاستقطاب، وخروج التكلفة المالية لعملية الاستقطاب عن السيطرة نتيجة زيادة الوقت والجهد المبذول في عملية الاستقطاب في أنشطة غير مهمة، وكثرة إجراءات الاستقطاب الاعتيادية وتعقيدها، فضلاً عن فشل الفريق المكلف بالاستقطاب في صياغة محتوى الإعلان الاستقطابي بالصورة الملائمة، إضافة إلى سوء توظيف وسائل الدعاية والإعلان خلال الحملات الاستقطابية، وأخيراً يجب أن لا نغفل أهمال فريق الاستقطاب لتقييم نتائج خطة الاستقطاب تمهيداً لتقويمها مستقبلاً (الشرعة وسنجد، 2015).

مما سبق يرى الباحث أنّ عمليات وأنشطة الاستقطاب تمثل إحدى أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، التي لها دور محوري في نجاح المنظمات والأفراد في تحقيق الأهداف المخطط لها؛ إذ تمثل مخرجاتها مدخلات لباقي ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويعمل الاستقطاب على التشبيك المهني بين طالبي الوظائف من الأفراد والساعين إلى التوظيف من المنظمات؛ إذا تقدم

لها عدد كبير من المرشحين لتتنقي منهم الكم والنوع المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة، وفي الوقت المناسب ومن المصدر المناسب، بناء على معايير وممارسات مهنية، مما يضمن استمرارية المنظمات وتحقيق أهدافها، كما يرى الباحث أنّ أنشطة عملية الاستقطاب ليست سهلة كما يبدو، و تحتاج إلى الكثير من المهنية والخبرة والإبداع.

6.1.2 تقييم أداء العاملين

يعرف تقييم الأداء بأنه "عملية ملاحظة سلوك وتصرفات العاملين أثناء العمل وتحليل أدائهم بشكل مستمر للحكم على مدى فاعليتهم وكفاءتهم في القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية المسندة لهم ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم بهدف توفير الأسس الموضوعية لاتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة" (الساعاتي والعواسا، 2021)، كما عرفه (الزبيدي و آخرون، 2018) بأنه مفهوم يشير "إلى عملية قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمة حيث يعبر عن الأداء بأنه ما يقدمه الأفراد من جهود وما هو متوقع أن يقدموه، أما عملية التقييم للأداء فهي مهمة تتضمن العناصر الآتية: أولاً كمية ما هو مقدم من أداء. ثانياً نوعية ما هو مقدم من أداء. ثالثاً زمن تقييم الأداء. رابعاً درجة التعاون في الأداء. ويرى القحطاني (2015) أنّ تقييم الأداء عبارة عن تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها ومدى تحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى لاحقاً، وقد عرف (Dessler 2021) تقييم الأداء بأنه عملية قياس ومقارنة أداء العاملين الحالي و/أو السابق مع مستويات أداء معيارية مصممة ومحددة مسبقاً، وهذه العملية تتكون من ثلاث مراحل: أولها وضع وتحديد معايير لإنجاز العمل، وثانيها قياس وتقييم أداء العاملين الفعلي، وثالثها تقديم نتائج تقييم الأداء للعاملين.

وعليه خلص الباحث إلى تعريف تقييم أداء الموارد البشرية على أنها إحدى عمليات وظيفة إدارة أداء العاملين في المنظمة والتي تعتبر بدورها إحدى مهام إدارة الموارد البشرية الرئيسة، وهي عملية منظمة مستمرة تهدف إلى ملاحظة تصرفات وسلوك العاملين وقياس مدى التزامهم بسلوكيات العمل وتحليل مستويات أدائهم ومقارنتها بسلوكيات العمل ومستويات الأداء المعيارية للتعرف على مدى قيام العاملين بواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية؛ لتحديد أوجه القصور لاتخاذ الإجراءات التصحيحية للتغلب عليها ونقاط القوة لتطويرها، وتوفير معلومات الإدارة العليا في المنظمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين من حيث الاحتفاظ بهم أو ترقيتهم أو تدريبهم أو الاستغناء عنهم، مما يسهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين فيها.

أسس وخصائص تقييم الأداء الفعال

يجب أن يركز تقييم الأداء على أسس وخصائص موضوعية للوصول إلى تقييم أداء يمتاز بالكفاءة والفاعلية ويوفر مرجعية صحيحة لاتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بسياسات وإدارة المورد البشري في المنظمة (Dessler G. , 2013)، ولعل من أهم أسس تقييم الأداء ملاحظة تصرفات وسلوك العاملين وقياس مدى التزامهم بسلوكيات العمل، ومن ثم تحليل مستويات أدائهم للتعرف إلى مدى قيامهم بمهام وتبعات واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية، يلي ما تقدم تحديد أوجه القصور لاتخاذ الإجراءات التصحيحية للتغلب عليها، ونقاط القوة لتطويرها، ومن ثم تقديم ما تم التوصل إليه من معلومات للإدارة العليا في المنظمة لاتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالعاملين من حيث الاحتفاظ بهم أو ترقيتهم أو تدريبهم أو الاستغناء عنهم (الساعاتي والعواسا، 2021).

ويرى كل من القحطاني (2015) و (Fisher, 2002) أن أهم أسس تقييم الأداء تتمثل في استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم، وأن لا يكون هدف التقييم تصيد الأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص العامل، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يوجد من قصور، ومساعدة الفرد على تداركه، كما يجب توافر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم حتى يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم للمرؤوسين ومن ذلك نقل أداء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم، ولعل من أبرز أسس التقييم إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم، وضرورة إيمانهم واقتناعهم، ولا بد من توفر المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه.

أهمية تقييم أداء العاملين في المنظمات

تبرز أهمية تقييم أداء العاملين كونه أداة ربط بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة الاستراتيجية (زايد، 2003) فهو يقدم العديد من الفوائد للمنظمات والعاملين فيها على حد سواء، كونه يمثل الأداة التي من خلالها يتم قياس جودة العمل وكيفية تطويره؛ إذ تزود مخرجات عملية تقييم الأداء المستويات الإدارية في المنظمة بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء (القحطاني، 2015)، وبالتالي تستند المستويات الإدارية على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات نتيجة العلاقة الوثيقة بين تقييم أداء العاملين ومختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية، وتتمثل أهمية تقييم أداء العاملين في كونه يساعد في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين ومعرفة العاملين الذين هم بحاجة

للنقل إلى وظائف أخرى تتفق مع قدراتهم، كما أنه يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وإعداد سياسات البرامج التدريبية المناسبة، إضافة إلى المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي وإعداد سياسات الترقية لاختيار أنسب المرشحين لشغل المناصب الشاغرة في الهيكل التنظيمي، كما يساعد في تخطيط الموارد البشرية وإعداد سياسات الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها، فضلا على أنه يساعد التعرف على أوجه القصور لدى العاملين والعمل على تقويمها لتلافيها في المستقبل، ومعرفة نقاط القوة وتطويرها (Dessler G. , 2013)، يساعد في إيجاد نظام للحوافز والمكافآت والعلوات المناسبة للعاملين مما يعمل على تحسين علاقات العمل داخل المنظمة، كما إنّ التقييم الفعال لأداء العاملين يسهل عملية الرقابة عليهم ويدفعهم إلى المزيد من الاجتهاد في العمل كونهم يعرفون أن أداءهم سوف يخضع للتقييم من قبل الرؤساء أو المشرفين عليهم (الزبيدي والزبيدي وعباس، 2018)، كما يساعد تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال شعورهم بأن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأدية مهامهم الوظيفية ستؤخذ بنظر الاعتبار من قبل الإدارة، ونذكر أنه يساعد أيضا في تحسين عملية الاتصال بين العاملين ورؤسائهم مما يسهل الحصول على تغذية راجعة وتوضيح المطلوب من العاملين ضمن معايير أداء معينة (الساعاتي والعواسا، 2021).

معايير تقييم الأداء

يرى كل من (Mondy & Martocchio, 2016) والساعاتي والعواسا (2021) أن عملية تقييم الأداء تشتمل على ثلاثة ركائز أساسية، والتي يتم في ضوئها تحديد معايير تقييم الأداء أولها السمات الشخصية للخاضعين للتقييم، وثانيها سلوك الخاضعين للتقييم، وثالثها نتائج التقييم.

خطوات عملية تقييم الأداء

يرى كل من القحطاني (2015) و (Mondy & Martocchio (2016) والزبيدي وآخرون (2018) والهييتي (2021) أنّ هناك مجموعة من الخطوات المتسلسلة لعملية تقييم الأداء والتي يمكن سردها على النحو الآتي:

الخطوة الأولى: تحديد معايير التقييم .

الخطوة الثانية: إيصال وتوضيح معايير الأداء والتوقعات للعاملين.

الخطوة الثالثة: قياس الأداء الفعلي.

الخطوة الرابعة: مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع أو المطلوب.

الخطوة الخامسة: تزويد العاملين بنتائج التقييم ومناقشتها .

الخطوة السادسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

جهات تقييم الأداء

وتتمثل أهم هذه الجهات بما يأتي:

1- المشرف المباشر: لكون المشرف المباشر أكثر الأفراد معرفة بواجبات ومسؤوليات وقدرات ومهارات وسلوك مرؤوسيه، وهو الذي يستطيع تحديد نقاط القوة والضعف لديهم (Dessler G. , 2013).

2- الزملاء أو الأقران: مع ازدياد المنظمات التي توظف فرق العمل المدارة ترى المنظمات أصبح تقييم أداء الفرد من قبل الزملاء ممارسة شائعة، كونهم يرون السلوك الفعلي لأقرانهم (Dessler G. , 2013)، ويؤخذ على هذا المصدر تساهل بعض من الزملاء في تقييم زملائهم (الساعاتي والعواسا، 2021).

3- المرؤوسون: يقوم المرؤوسون وفقا لهذا النمط بتقييم أداء رؤسائهم، فيما يسمى عملية التغذية الراجعة الصاعدة، مما يعين المنظمة على معرفة أداء الطرفين، كما يساعد هذا المصدر في معرفة توقعات المرؤوسين عن رؤسائهم، كما يساعد هذا المصدر في تقييم جوانب معينة لأداء الرئيس من حيث أسلوب الإدارة، والقدرة على التواصل، وتفويض صلاحيات العمل وتخصيص الموارد، والتعامل مع العاملين على أساس عادل وما إلى ذلك. (Dessler G. , 2013).

4- التقييم الذاتي: تستخدم بعض المنظمات التقييم الذاتي بالتوازي مع تقييم المشرف المباشر، ويعطي التقييم الذاتي العامل فرصة للوقوف على نقاط قوته وضعفه وإنجازاته والحكم على أدائه الخاص، وكلما كان العامل على علم ودراية بأهدافه ومسؤولياته كان إلى حد كبير أقدر على أدائه الخاص، ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند إجراء عملية التقييم الذاتي عنصر الموضوعية للمرؤوسين في تقييم أنفسهم، وتزويد المرؤوسين بمعلومات عن كيفية القيام بعملية التقييم الذاتي؛ إذ يميل بعض المرؤوسين إلى المبالغة في ذواتهم إيجابيا (تيم، 2018)، والتأكد من دقة عملية التقييم من خلال توثيق معلوماتهم بالدلائل والبراهين.

5- لجان التقييم: تستخدم العديد من المنظمات لجان التقييم في عملية تقييم الأداء، وتكون هذه اللجان من المشرف المباشر وثلاثة أو أربعة أعضاء مشرفين آخرين من أصحاب الاختصاصات والخبرات المتنوعة (Dessler G. , 2013)، وممثل عن إدارة الموارد البشرية حيث يقوم كل منهم بوضع ما يراه من تقديرات حول أداء وإنجازات العامل، ثم يقومون مجتمعين بوضع تقييم

مشترك لكل عامل، وتمتاز نتائج تقييم اللجان عادة بالدقة والعدالة (بوعلاق، 2019).
6- الزبائن وعملاء المنظمة: يستخدم التقييم عن طريق جمهور المنظمات التي تقدم خدمات أو منتجات والأفكار إليهم، حيث يتم تقييم أداء العاملين وفقا لمعايير معينة مثل السرعة في الأداء لمهام معينة أو الدقة وما إلى ذلك. ويمثل الجمهور الجهة المناسبة أو المصدر الأفضل الذي يقدم المعلومات والملاحظات عن أداء العاملين والمنظمة. (الهيبي، 2021)

7- الخبراء الخارجيين: تلجأ بعض المنظمات إلى الاستعانة بخبراء سواء من داخل المنظمة أو من خارجها لإجراء عملية تقييم الأداء للعاملين لديها، وذلك من أجل توضيح أبعاد عملية التقييم للعاملين من حيث الأهداف التي تعمل على تحقيقها، وتوضيح أهمية التقييم، وعمل مقابلات منظمة مع القائمين على عملية التقييم من حيث الطريقة وكيفية أدائها على النحو السليم. وذلك بهدف الحصول على تقييم حيادي. ويؤخذ على هذا المصدر بأنه مكلف من حيث الجهد والمال والوقت (الساعاتي والعواسا، 2021).

مداخل قياس وتقييم الأداء

يجمع العديد من السادة العلماء والكتاب والباحثين في مجال قياس وتقييم أداء الموارد البشرية مثل (Dessler G. , 2013) و (كامل، باشري، و رستم، 2018) (تيم، 2018) على أنّ هناك عدة مداخل يمكن استخدامها في قياس وتقييم أداء العاملين منها:

1- المدخل المقارن Comparative Approach

2- مدخل الخصائص Attribute approach

3- المدخل السلوكي Behavioral approach

4- مدخل النتائج Results approach

5- مدخل الجودة Quality approach

طرق تقييم الأداء

أولاً: الطرق التقليدية في تقييم الأداء

وتشتمل على الطرق الآتية:

- 1- **طريقة المقال:** تعتبر هذه الطريقة مألوفة في قطاعات إدارية كثيرة مثل قطاع التعليم؛ إذ يقوم المقيّم بكتابة مقال أو تقرير مفصل عن إنجازات وأداء العامل (بوعلاق، 2019)، بحيث يشرح فيه انطباعاته عن العامل فيها بما يتعلق بنقاط القوة والضعف في سلوك العامل، كما يتضمن المعرفة والمهارات التي يظهرها العامل أثناء أداء وظيفته، وعلاقة العامل مع رؤسائه وزملائه، والسمات الشخصية للعامل، ومواقفهم تجاه زملائهم ورؤسائهم والمنظمة، ومدى فهم العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة، (الساعاتي والعواسا، 2021).
- 2- **طريقة مقياس التقييم البياني:** تعد هذه الطريقة من أبسط الطرق وأكثرها استخداماً وتطبيقاً لتقييم أداء العاملين، وتتكون مقاييس التقييم من عدة مقاييس رقمية تمثل معايير الأداء ذات الأهمية للمنظمة و المتعلقة بالوظيفة (Dessler G. , 2013)، مثل الجودة، وكمية الأداء، والمبادرات، وروح التعاون، والالتزام وغيرها من المعايير المهمة للمنظمة؛ إذ يتراوح كل مقياس من ممتاز إلى ضعيف، ويكون لكل مقياس درجة محددة، ويتم تقييم العامل من خلال تحديد الدرجة التي تحدد أداءه لكل سمة أو معيار على أفضل وجه، ومن ثم يتم احتساب مجموع الدرجات الرقمية لكل عامل (الساعاتي والعواسا، 2021).
- 3- **طريقة الترتيب:** تعد هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق المستخدمة في عملية تقييم أداء العاملين، حيث يقوم المقيّم بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ على أساس الأداء العام أو الكلي للعاملين (Dessler G. , 2013)، ومن عيوب هذه الطريقة عدم إبراز الاختلافات بين العاملين التي تمت على أساسها المفاضلة، كما يؤدي التحيز البشري دوره في هذه الطريقة.
- 4- **طريقة الأحداث الحرجة والوقائع الهامة Critical Incident Methods:** وبموجب هذه الطريقة يقوم المقيّم أو المشرف بعمل سجلات أداء مرؤوسيه من خلال تسجيل ما يرى أنه يمثل أحداثاً حرجة وهامة وغير متكررة في أداء الأفراد خلال الفترة التي يعد عنها تقييم الأداء وبعض هذه الأحداث سوف تمثل أداء أعمال متميزة، والبعض الآخر سوف يمثل أداء منخفضاً وهذا يتطلب الاحتفاظ بسجل أداء لكل فرد من الأفراد المطلوب تقييمهم والتسجيل أولاً بأول عند حدوث الواقعة أو المشكلة المعينة، (تيم، 2018).
- 5- **طريقة التقارير السرية:** تستخدم هذه الطريقة غالباً في المؤسسات الحكومية وخصوصاً في المؤسسات الأمنية والعسكرية، ويتم إعدادها في نهاية العام، وتكون عناصر التقييم في هذه التقارير غالباً من مدى الالتزام بالدوام، والصفات القيادية، والقدرة على العمل مع الآخرين، والمعرفة الوظيفية، والنزاهة والشفافية، والالتزام بالقوانين والأنظمة وما إلى ذلك. ويتم إعدادها من قبل الرؤساء المباشرين ولا يسمح للمرؤوس بالاطلاع على تقرير أدائه (الساعاتي والعواسا،

(2021).

6- طريقة قائمة التحقق: يطلق على هذه الطريقة أحيانا بقائمة الأوزان المرجحة، وتعتمد هذه الطريقة على قائمة تتضمن مجموعة من العبارات أو الكلمات المحددة والتي تصف أداء العاملين وسلوكهم، بحيث يقوم المقيّم بالإجابة عن هذه العبارات أما بنعم أو بلا، وبعد الانتهاء من الإجابة عن هذه القائمة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية التي تقوم بتحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء، ثم وضع قيمة أو أوزان لكل عنصر من العناصر الواردة في القائمة وفقا لأهميته دون علم المقيّم، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة، وانخفاض تكلفة إعدادها، ولا يحتاج المقيّم إلى تدريب عال، ومن عيوب هذه الطريقة استخدام معايير شخصية بدلا من معايير الأداء، واستخدام أوزان غير صحيحة من قبل إدارة الموارد البشري، فضلا عن إمكانية تحيز المقيّم، وسوء تفسير العناصر الواردة في القائمة (الساعاتي والعواسا، 2021).

ثانيا: الطرق الحديثة في تقييم الأداء

وتشمل الطرق الآتية:

1- طريقة مراكز التقييم: وفقا لهذه الطريقة تقوم مراكز متخصصة باستخدام طرق مثل الاختبارات والتمارين والواجبات التي يتم تحديدها لمجموعة معينة من العاملين لتقييم خبراتهم وكفاءتهم في تحمل مسؤوليات أعلى في المستقبل، حيث يتم إعطاء مهمة مشابهة للوظيفة التي يتوقع منهم أدائها إذا تمت ترقيتهم لها وتعد هذه الطريقة فاعلة في تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين المستهدفين (الساعاتي والعواسا، 2021).

2- طريقة تقييم الأداء بالنتائج والأهداف (الإدارة بالأهداف): تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج من أبرز الطرق التي تتبع من قبل بعض المنظمات لتقييم أداء العاملين (القحطاني، 2015)، وتقوم هذه الطريقة على مبدأ التأكد من أن كل عامل داخل المنظمة لديه فهم واضح لأهداف المنظمة، ووعي تام في مسؤولياته ودوره في تحقيق تلك الأهداف، ويكون لديه رغبة في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم ومستقبلهم الوظيفي، وتستند هذه الطريقة إلى تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل وحدة تنظيمية داخل المنظمة، وذلك بناء على الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة، ويتم استخدام تلك الأهداف لتقييم ومراجعة الأداء، وتتميز هذه الطريقة بالمشاركة الإيجابية للعاملين مما يؤدي إلى زيادة اهتمام العاملين في المنظمة نحو العمل لتحقيق الأهداف، كما تؤدي إلى تحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، وتهيئ الفرصة للعاملين لمعرفة مهامهم مسبقا وتزيد إمكانياتهم في إنجازها (الهيتمي، 2021).

3-طريقة 360 درجة: يتم بموجب هذه الطريقة تقييم أداء العاملين من خلال جمع البيانات المتعلقة بأداء العامل من المتعاملين معه في محيط العمل، مثل المشرف المباشر والمرؤوسين وزملاء العمل والعملاء الداخليين والخارجيين للمنظمة، وتسمى هذه الطريقة أحياناً بالتغذية الراجعة متعددة المصادر، ويتم استخدام عدة طرق وأزمنة في آن واحد، كما يكون تقييم الأداء في جميع أيام العمل في السنة لجميع جوانب العمل (Dessler G. , 2013)؛ أي يكون التقييم مستمراً، وتتميز هذه الطريقة بالعديد من المزايا لعل أهمها أنها تمكن المنظمات من الحصول على رؤية شاملة لأداء العاملين نتيجة إشراك مصادر متعددة في عملية التقييم، كما أنها تقلل من الأخطاء والتحيز في عملية التقييم، مما يؤدي إلى قياس أكثر موضوعية لأداء العامل، إضافة إلى أنها تعمل على تعزيز قبول النتائج للتقييم من خلال التغذية الراجعة من الأطراف المتعددة في عملية التقييم، فضلاً عن كونها تمكن العاملين من الحصول على تغذية راجعة لأدائهم مما يوفر لهم المعرفة بمتطلبات التطوير الخاصة بأدائهم مستقبلاً (الساعاتي والعواسا، 2021).

4-طريقة 720 درجة: تعد هذه الطريقة من أحد الطرق الحديثة التي تم إدخالها في القرن الحادي والعشرين والتي تمثل تقييماً شاملاً للعاملين؛ إذ إن هذه الطريقة هي في الأساس تقييم لطريقة 360 درجة مرتين، يتم فيها تنفيذ المرحلة الثانية لطريقة 360 درجة في فترة زمنية مناسبة ومقارنتها بنتائج تقييم طريقة 360 درجة في المرحلة الأولى. أي بمعنى يتم قياس أداء العامل وتحليله ووضع الأهداف في التقييم الأول، وبعد فترة قصيرة من أدائه يتم قياسها مرة أخرى، ويتم إعطاء التغذية الراجعة والإرشادات الصحيحة لضمان تحقيق العمل للأهداف. فبموجب هذه الطريقة يتم التقييم مرة عند تحديد الأهداف ومرة أخرى يتم تقديم الملاحظات والنصائح لتحقيق الأهداف. ويوجد سبعة مراحل لطريقة تقييم الأداء 720.

1-طريقة مقياس التوقع السلوكي Rating Anchored Behaviorally Scale : وتسمى أيضاً مقياس التدرج على أساس سلوكي أو طريقة السلوكيات المتوقعة، وقد تم تطوير هذه الطريقة من طرف كل من سميث وكندل عام 1963، وهذه الطريقة عبارة عن محصلة لدمج كل من طريقة التدرج البياني وطريقة الحوادث الحرجة، ويتم ضمن هذه الطريقة تصميم أعمدة Bars لكل صفة أو سلوك مستمدة من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويحتوي نموذج التقييم في هذه الطريقة على عمودين، عمود يتم فيه شرح ووصف الأداء، وعمود ثانٍ يحتوي على تقدير وصفي لمستوى الأداء، ومن مميزات هذه الطريقة أنها تساعد على تقليل الأخطاء المترتبة على عملية التقييم، وذلك بسبب تركيزها على أبعاد العمل التي يجب أن يراعيها المقيّم، إضافة إلى ملاءمتها للفرد العامل من حيث ربط أدائه الفعلي بالأداء المتوقع منه، كما أنه يتم وضع المقياس بمشاركة العاملين ممن يمتلكون معارف وخبرات عالية

في العمل، مما يؤدي إلى زيادة موضوعية وصدق هذا المقياس، فضلا عن أنها تساعد على تحديد نقاط الضعف بدقة، وهذا يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين، وبالرغم من الإيجابيات المتعددة لهذه الطريقة فهي لا تخلو من العيوب خاصة فيما يتعلق بارتفاع كلفتها واحتياجها إلى جهود كبيرة لتطوير المقياس وتنفيذه.(عباس و علي، 1999).

مشاكل تقييم أداء العاملين

تواجه عملية تقييم الأداء كغيرها من نشاطات إدارة الموارد البشرية مجموعة من المشاكل يمكن تصنيفها إلى صنفين أساسيين وهما مشاكل ذاتية Subjective Problems، ومشاكل موضوعية Objective Problems، فالمشاكل الذاتية تمثل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال مرحلة تصميم نظام تقويم الأداء، وأما المشاكل الموضوعية فترتبط بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم (الهيئي، 2021).

ويرى كل من (2013) Dessler والهيئي (2021) والساعاتي والعواسا (2021) وكامل، وباشري، و رستم (2018)، أنّ من أهم الأخطاء والمشاكل الذاتية تتمثل في الأخطاء الناتجة عن التحيز، وتأثير الهالة Halo Effect، وتأثر المقيّم بالمقيم به عند تحديد مستوى أداء الفرد العامل، إضافة إلى أخطاء التشابه Similarity Errors، فضلا عن أخطاء التقارب، وأخطاء التساهل والتشدد، والأخطاء المتعلقة بعدم فهم معايير التقييم، بالإضافة إلى خطأ الانطباع الأول: بحيث يمكن أن يتكون لدى المقيّم انطبعا عأما عن العامل استنادا إلى بعض الصفات أو السلوك المحدد في الاجتماع الأول بحيث يكون هذا الانطباع خاطئا تماما، فضلا عن خطأ التأثر بالأداء الحديث؛ إذ يتأثر المقيّمون في بعض الأحيان بالأداء الحديث ويتم تجاهل بعض تفاصيل الأداء الماضي للعاملين.

ويمكن إيجاز أهم المشاكل الموضوعية لتقييم الأداء Objective problems من وجهة نظر الهيئي (2021) بالآتي:

- 1- عدم وضوح في تحديد أهداف تقييم الأداء، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح العملية هدرا للوقت والمال، فعلى المنظمة أن ترجع العملية لهدف محدد، كأن يكون القياس، أو المقارنة أو تقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
- 2- سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي؛ إذ تفقد المنظمة فرصة استثمار هدف عملية القياس والتقويم.
- 3- سوء اختيار إجراءات التقييم، ويعني عدم قدرة المنظمة على التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس والتقييم والتقويم.
- 4- الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء، فمنها من يقوم بالعملية سنويا، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة كل ستة أشهر.
- 5- عدم الثقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء.

ختاماً يرى الباحث ومن خلال الاطلاع على العديد من أدبيات موضوع ممارسات تقييم الأداء والتي تمت الإشارة إليها في متن الموضوع أنّ تقييم الأداء يمثل وأحدة من أهم ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، والتي يجب أن تمارس بمهنية وموضوعية، لضمان نجاح المنظمات والأفراد على حد سواء في تحقيق أهدافهم؛ إذ يرتبط تقييم أداء العاملين ارتباطا وثيقا بكشف الفجوة المعرفية والمهارية للعاملين مما يسهم في تصميم برامج تدريبية وتطويرية ترتقي بأداء العاملين إلى المستوى المتوقع من الإدارة، كما تساهم نتائج تقييم العاملين في تحديد مستحقي المكافآت والحوافز من العاملين المتميزين، وتمثل نتائج تقييم الأداء مدخلا وموجها حقيقيا لرسم خرائط الإحلال وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

7.1.2 التدريب والتطوير

يعرف التدريب بأنه جهد مخطط من قبل المنظمة وعملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتها وادائهم عن طريق اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة (السالم، 2009)، وقد عرف (Dessler 2013) التدريب بأنه إكساب العاملين الجدد والحاليين المهارات التي يحتاجونها لأداء مهام وظائفهم، كما عرف كل من (Mondy & Martocchio, 2016) التدريب بأنه كافة النشاطات المصممة لإكساب العاملين المعارف والمهارات اللازمة لهم في إنجاز أعمالهم الحالية، ويعرف كل من الشرعة وسنجد (2015) التدريب بأنه عملية تعلم فعالة تهدف إلى إكساب العاملين في المنظمة المهارات والاتجاهات

والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

يعرف التطوير بأنه التطوير لكافة النشاطات المصممة لإكساب العاملين المعارف والمهارات اللازمة لهم في إنجاز مهام الأعمال المرشحين لشغلها مستقبلاً ((Mondy & Martocchio, 2016)، حيث يفرق الباحثون بين مفهوم تدريب الموارد البشرية وبين مفهوم تطوير -تنمية- الموارد البشرية على أساس المدى الزمني فالتدريب يهتم بالوظائف أو الأعمال الحالية والهدف منه هو تحقيق نمو الشخص عن طريق تمكينه من المهارات والمؤهلات الضرورية لكي يتقن عمله الحالي، أما التطوير فيهتم بتوسيع مهارات الفرد وتميئتها وإعداده لعمل أعلى مرتبه من عمله الحالي وبتعبير آخر إن إعداد الفرد هنا لا يرتبط بالوظيفة التي يشغلها حالياً قدر الاهتمام بوظيفته المرتقبة (حيدر، 2020).

وبعد الاطلاع على العديد من التعريفات للتدريب يعرف الباحث التدريب بأنه إحدى عمليات مهام إدارة الموارد البشرية في المنظمة وهي عملية أو جهد مخطط وممنهج من قبل المنظمة لإكساب العاملين المعارف والمهارات والقدرات وأحداث التغيير اللازم في سلوكهم لتمكينهم من القيام بمهام ووظائفهم الحالية على الوجه المرغوب وفق المعايير المحددة بما يضمن تحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة، كما يعرف الباحث التطوير بأنه جهد مخطط وممنهج من قبل المنظمة لإكساب العاملين المعارف والمهارات والقدرات وأحداث التغيير اللازم في سلوكهم إعدادهم للقيام بمهام يتوقع أن يشغلوها مستقبلاً على الوجه المرغوب وفق المعايير المحددة بما يضمن تحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة، ويقوم التدريب والتطوير على تحديد الفجوة بين ما يمتلكه العاملون حالياً وبين ما يتطلبه إنجاز العمل حالياً ومستقبلاً من معارف ومهارات وقدرات، ومن ثم تصميم خطة تدريبية وتنفيذها لسد تلك الفجوة.

استراتيجية التدريب والتطوير.

تعتبر صياغة استراتيجيات التدريب والتطوير للموارد البشرية من الأنشطة الحيوية المترابطة مع بعضها البعض في المنظمات، حيث لا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تقم وبطريقة منهجية ومدروسة بتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموارد البشرية في المنظمة بغرض تصميم البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة (الدليمي، 2018)، ويرى Dessler (2013) ضرورة أن تصاغ الخطة التدريبية والتطويرية وأهدافها في سياق الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة؛ إذ تقوم إدارة التدريب بتحديد سلوكيات الموظف التي ستحتاجها الشركة لتنفيذ استراتيجيتها، ومن ذلك يتم استنتاج الجدارات التي سيحتاجها الموظفون، ثم يتم وضع إدارة التدريب الأهداف والبرامج الضرورية لغرس هذه الجدارات لدى الفئة المستهدفة من العاملين، حيث تتعاون إدارة التدريب مع الإدارة العليا وتعمل على مساعدتهم في تحديد الأهداف والغايات

الاستراتيجية والمهارات والمعرفة اللازمة لتحقيقها.

أهداف التدريب

يتفق العديد من العلماء والكتاب والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية على أهداف التدريب، ويمكن توزيع أهداف التدريب على المستويين الأساسيين التاليين بناء على وجهة نظر كل من حيدر (2020)، ومحيرق (2013) والقحطاني (2015) وهما:

1- على مستوى الأفراد: يهدف التدريب على مستوى الأفراد إلى تحقيق الآتي:

- تنمية المعارف.
- تنمية المهارات.
- تغيير الاتجاهات والميول.
- تبادل المعلومات والخبرات.
- تحسين مستوى الأداء.

2- على مستوى المنظمة: يهدف التدريب على مستوى المنظمة إلى تحقيق الآتي:

- تحقيق ميزة تنافسية.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.
- استمرارية التنظيم واستقراره.
- تقليل الحاجة للرقابة المكثفة.
- خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل.
- الاقتصاد في النفقات.

أسس ومبادئ التدريب

يرى كل من زايد (2003) وعقبلي (2005) والشرعة وسنجد (2015) و حيدر (2020) و بودبوس وبو زهمول (2020) والهيبي (2021) أن هناك مجموعة من المبادئ والأسس التي يجب مراعاتها عند تصميم وممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة، حتى تتحقق فعاليته ويحقق النتائج المستهدفة منه، ومن أهم هذه المبادئ:

أولاً: يجب أن تتبثق استراتيجية التدريب والتطوير من الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ثانياً: ضرورة اعتبار أن التدريب والتطوير نشاط ضروري ومستمر، يحتاجه العاملون منذ لحظة دخولهم إلى بيئة العمل في المنظمة في مرحلة التهيئة، وحتى مغادرتهم للمنظمة.

ثالثاً: يجب النظر إلى التدريب والتطوير على أنه نظام متكامل فهو نشاط هادف وليس عشوائي.

رابعاً: يجب الأخذ في الاعتبار أن للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية.

خامساً: إن التدريب ليس علاجاً سحرياً لكل مشاكل المنظمة؛ ففي كثير من الأوقات تكون مشاكل المنظمة ناتجة عن متغيرات خارجية ليس للمنظمة قدرة على التحكم بها .

أساليب التدريب

يرى كل من كشواي (2006) والشرعة وسنجق (2015) والساعاتي والعواسا (2021) هنالك العديد من الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها وتوظيفها في العملية التدريبية والتطويرية لتحقيق أهداف البرامج التدريبية منها: الأنشطة الافتتاحية للمنظمة، عرض الأفكار، أسلوب المحاضرة، المؤتمرات، الندوات، التدوير الوظيفي القراءة الذاتية للمادة العلمية، استخدام وسائل الإيضاح، العروض التقديمية والأفلام، حلقات النقاش، دراسة الحالة، تمثيل (لعب) الأدوار، الألعاب والأنشطة المنظمة، الجلسات الجماعية، أسلوب التلمذة (التلمذة النظامية)، المحاكاة، إضافة للتعلم عن بعد باستخدام مؤتمرات الفيديو.

أنواع التدريب

يرى كل من ماهر (2004) و(2013) Joshi والسالم (2014) وتيم (2018) والزيدي والزيبيدي وعباس (2018) و حيدر(2020) والساعاتي والعواسا (2021) أنه يمكن تقسيم التدريب إلى ثلاثة أنواع وكما يأتي:

1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

- أ. توجيه الموظف الجديد.
- ب. التدريب أثناء العمل On the Job Training.
- ج. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة.
- د. التدريب بغرض الترقية أو النقل.
- هـ. التدريب للتهيئة إلى الخروج من الخدمة

2- أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

- أ. التدريب المهني والفني Technical and Vocational Training.
- ب. التدريب التخصصي Professional Training.
- ج. التدريب الإداري.

3- أنواع التدريب حسب مكان التدريب:

أ. التدريب الداخلي - داخل المنظمة-.

ب. التدريب الخارجي: يتم إجراء هذا النوع من التدريب خارج المنظمة، ويكون في مراكز تدريب متخصصة.

مراحل عملية التدريب

تناول العديد من الكتاب والباحثين في مجال التدريب والتطوير وإدارة الموارد البشرية مراحل عملية التدريب مثل الدرة والصباغ (2008) و(2013) Dessler والسالم (2014) و(2017) Noe وتيم (2018) و بودبوس و زهمول (2020) والهيبي (2021)، فمنهم من توسع في عدد مراحلها والبعض الآخر اختصر في عدد المراحل، ويجمع العديد منهم على أنّ العملية التدريبية تتكون من أربعة مراحل أساسية، تتضمن كل مرحلة عدداً من العناصر (شوقي و صالح، 2021)، وهي على النحو الآتي:

المرحلة الأولى تحديد الاحتياجات التدريبية Identify Training Needs: يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أهم المراحل في العملية التدريبية، ويجب أن تحدد على أساس استراتيجي فاعل يعين المنظمة والموظفين المتدربين على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً وواقعياً، ويعرف أبو شيخة (2018) الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي، وتعكس الاحتياجات التدريبية وجود نقص وفجوة في جزء ما في المنظمة، ووجود هذا النقص أو الفجوة يعني وجود "حاجة" لا بد من تحديدها والعمل على إشباعها، لذا على المنظمة أن تكون قادرة على تحديد النقص أو الفجوة من المهارات والمعارف التي تتطلبها الموارد البشرية العاملة لديها، ويرى أبو شيخة (2018) والساعاتي والعواسا (2021) أنه يمكن توزيع الاحتياجات التدريبية على ثلاثة مستويات وكما يأتي:

أولاً: على مستوى المنظمة.

ثانياً: على مستوى الوظيفة.

ثالثاً: على مستوى الموظفين.

المرحلة الثانية تصميم البرامج التدريبية Designing Training Programs: تتضمن هذه المرحلة النشاطات الآتية:

- 1- تحديد الأهداف المطلوبة من البرامج التدريبية.
- 2- تحديد موضوعات البرامج التدريبية.
- 3- تحديد الأساليب التدريبية المناسبة: حيث يتم انتقاء الأساليب التدريبية المناسبة لاستخدامها في البرنامج التدريبي، مثل أسلوب المحاضرة، وأسلوب المحاكاة، وأسلوب دراسة الحالة، وأسلوب المباريات الإدارية، وغيرها (Joshi 2013).
- 4- تحديد المساعدات التدريبية: مثل أجهزة الحواسيب، وأجهزة العرض Projectors، والخرائط والأفلام وغيرها.
- 5- تحديد المدربين: والمدربون هم الوسيلة التي يتم من خلالها نقل المعارف والمهارات والخبرات إلى المتدربين، ويعتمد نجاح البرنامج التدريبي على سلامة قرار اختيار المدرب الأنسب (عقلي، 2005).
- 6- تحديد ميزانية التدريب.

المرحلة الثالثة تنفيذ البرامج التدريبية Implementing Training Programs: وفي هذه المرحلة يتم وضع البرامج التدريبية موضع التنفيذ أو التطبيق؛ إذ يبدأ التنفيذ الفعلي للبرنامج الذي يتطلب عدة أنشطة يمكن سردها كما يأتي:

- 1- تحديد الجدول الزمني للبرنامج، والذي يوضح عدد أيام البرنامج، وبداية ونهاية كل جلسة تدريبية، ومواعيد الاستراحات، ومواعيد الاختبارات اللازمة.
- 2- تحديد مكان التدريب المناسب وتزويده بالتجهيزات اللازمة لعملية التدريب.
- 3- تنفيذ ومتابعة تنفيذ البرنامج التدريبي طيلة فترة البرنامج من قبل أخصائي أو مشرف التدريب.

المرحلة الرابعة تقييم البرامج التدريبية Evaluating Training Programs: تهدف عملية تقييم البرامج التدريبية إلى قياس فاعلية البرامج التدريبية وكفاءتها ومدى تحقيقها للأهداف التدريبية، وإظهار نقاط القوة والضعف فيها وإجراء التقييم اللازم. ويعرف الدرة والصباغ (2008) تقييم البرنامج التدريبي بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المخططة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي، ووفقا لحيدر (2020) وكشواي (2008) فإنه وجد أربعة نماذج شهيرة تستخدم في عملية تقييم التدريب هي:

- 1- نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick لتقييم التدريب: وهو النموذج الأكثر شهرة والأوسع انتشارا

لتقييم التدريب، ويعد المرجعية الأساسية لغيره من نماذج التقييم.

2- نموذج باركر Parkers Model.

3- نموذج هامبلين Hamblin.

4- نموذج كيرو Ciro.

أدوات تقييم التدريب

هناك مجموعة من الأدوات التي يتم استخدامها من أجل تقييم البرامج التدريبية والتي استخدمت سواء من قبل الباحثين أو من قبل القائمين على هذه البرامج، نذكر من أهمها:

1- الاستبانة.

2- المقابلات.

3- الاختبارات.

4- تحليل المشكلات.

5- المقارنة.

6- مراجعة السجلات والتقارير.

ختاماً وبعد رجوع الباحث إلى العديد من أدبيات إدارة الموارد البشرية الحديثة والتي تم الإشارة إليها في متن موضوع التدريب والتطوير، ظهر جلياً للباحث إجماع خبراء المجال على أنّ نشاطات التدريب والتطوير تعد من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، التي يجب أن تتم بمهنية وموضوعية، لتتمكن المنظمات والأفراد على حد سواء من تحقيق أهدافهما، ويرتبط التدريب والتطوير ارتباطاً وثيقاً بباقي ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ إذ تشكل كل من مخرجات عملية التعيين وتقييم الأداء مدخلات أساسية للتدريب والتطوير، في حين تشكل مخرجاته مدخلات مهمة لعمليات تخطيط المسار الوظيفي وإعداد خرائط الإحلال الوظيفي؛ إذ يهدف التدريب والتطوير إلى تحسين معارف ومهارات العاملين أو إكسابهم معارف ومهارات جديدة، تمكنهم من أداء عملهم الحالية بكفاءة وفاعلية، أو إعدادهم لشغل وظائف مستقبلية، فضلاً عن أحداث تغييرات إيجابية في اتجاهات العاملين نحو العمل والعاملين الآخرين في المنظمة، مما يرفع من مرونة المنظمات في مواجهة تقلبات بيئة العمل الخارجية والداخلية.

8.1.2 تخطيط المسارات الوظيفية

يعتبر تخطيط مسارات الخدمة الوظيفية في المنظمة العامل الرئيس والأول في رسم استراتيجية

الترقية والمستقبل الوظيفي للعاملين فيها، وقبل الحديث عن تخطيط المسارات الوظيفية لا بد أن نبدأ في تعريف المسار الوظيفي أولاً (عقيلي، 2005).

يعرف (Dessler 2013) المسار الوظيفي بأنه مجموعة المراكز الوظيفية، التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، ويعرف الزبيدي والزيدي وعباس (2018) المسار الوظيفي بأنه سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي يمر بها الموظف في حياته العملية، والتي يرافقها الحصول على أجر أعلى ومكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي. ويعرف عقيلي (2005) المسار الوظيفي بأنه المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها إما عمودياً من الأسفل إلى الأعلى عبر المستويات التنظيمية من خلال الترقية، أو أفقياً من خلال النقل، كما عرفه كل من بو دبوس و بو زهمول (2020) بأنه الطريق الذي يسلكه الموظف بمساعدة الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته المهنية.

تخطيط المسار الوظيفي

يمكن تعريف تخطيط المسار الوظيفي بأنه إحدى الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يشغلونها من ناحية أخرى (ماهر، 2004)، ويرى كل من بو دبوس و بو زهمول (2020) أنّ تخطيط المسار الوظيفي أحد الأعمدة الرئيسة في إدارة الموارد البشرية وقدم عدة تعريفات لتخطيط المسار الوظيفي؛ إذ عرفاه على أنه عملية نظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة، وبين فرص تحقيق هذه الطموحات من جهة أخرى، كما عرفاه تخطيط المسار الوظيفي بأنه ذلك النشاط المنظم والرسمي الذي تضعه المؤسسة للفرد لزيادة وتعميق المعلومات والقدرات والكفاءات التي تؤثر في مستقبلها الوظيفي نوعاً واتجاهاً، وقد عرفاه بأنه تلك التحسينات والتطورات التي يحرص أن يحققها الفرد خلال حياته الوظيفية، وقد عرفته بو علاق (2019) بأنه التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية والمحطات الوظيفية التي سيشغلها المدير أو الموظف والعامل أفقياً أو رأسياً في الهيكل التنظيمي بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، ويعرف عقيلي (2005) تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها، برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد مستقبل الموارد البشرية الوظيفية العاملة في المنظمة وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها حتى ساعة بلوغها سن الإحالة على التقاعد.

أهمية تخطي المسار الوظيفي

يرى ماهر (2004) وعقيلي (2005) وكل من حمدان والعيثاوي (2019) و بوعلام (2019) أن تخطيط المسار الوظيفي له أهمية كبيرة ؛ إذ إنه يحقق العديد من الفوائد لكل من المنظمة والأفراد العاملين على حد سواء، أهمها :

- 1- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة: إنّ تخطيط المسار الوظيفي يضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والذي بدوره يساعد في تحقيق أهداف كل من الأفراد الذين يسعون للنمو في العمل والرضا عنه وأهداف المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح.
- 2- تحسين سمعة المنظمة: إذا أدرك العاملون أنّ منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي فإنهم سوف يكونون أداة جيّدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة، والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.
- 3- التقليل من تقادم العمالة؛ إذ إنّ أنشطة تخطيط المسار الوظيفي وما ينتج عنها من برامج تعمل على تنشيط مهارات العاملين وتجديدها من خلال نشاطات النقل والتدريب والاستغناء عن العناصر البشرية غير الصالحة.
- 4- يساعد الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم ومهاراتهم المهنية.
- 5- يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين، عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم
- 6- يساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي Succession Planning، من خلال ملء الشواغر الناجمة عن الدوران الوظيفي والتقاعد.
- 7- يساعد الإدارة على تشخيص العاملين من ذوي المواهب المتعددة.
- 8- يساعد العاملين على تحديد أهدافهم المستقبلية، وتطوير الخطط، للوصول إلى تلك الأهداف.

أنواع تخطيط المسار الوظيفي

يرى كل من عقيلي (2005) و بوعلام (2019) أنّ تخطيط المسار الوظيفي يقسم إلى ثلاثة أنواع هي :

المسار التقليدي Traditional Career Path: يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية في الهيكل التنظيمي عمودياً ويتمثل في مسار ترقية الموظف بشكل عمودي إلى الوظائف الأعلى التي يفترض أن تكون لها علاقة بوظيفته الحالية، وبعد المسار التقليدي ضيقاً من حيث محدودية الوظائف التي لها علاقة بوظيفته الحالية وتخصصه، ويفترض أنّ الموظف سيبقى في المنظمة فترة طويلة

ولحين بلوغه سن التقاعد أنه سيصل إلى نهاية المسار الوظيفي.

المسار الشبكي Network Career Path: يمثل هذا المسار إمكانية انتقال الموظف بشكل عمودي في المسار التقليدي، وكذلك إمكانية انتقاله بشكل أفقي في نفس المستوى الإداري لوظيفته، وذلك بهدف إكسابه مهارات وقدرات إدارية وفنية متعددة في عدة وظائف مختلفة، وهو مسار مرن لا يعتمد على التخصص الضيق ويعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين وتوفير بدائل وفرص ترقية متنوعة.

مسار الإنجازات Achievement Career Path: يقوم مسار الإنجازات على فكرة واقعية مفادها أن إنجازات الموظف وأدائه يمكن أن تقرر ترقية بدون النظر إلى المدة التي يقضيها الموظف في الوظيفة الحالية حتى يرقى إلى الوظيفة الثانية وبناء عليه فإنه كلما زادت إنجازات الموظف أدى ذلك إلى زيادة معدل سرعة ترقياته إلى الوظائف الأعلى، ويتضح أن بلوغ الفرد لنهاية مسار الخدمة الوظيفية لا يترتب عليها بلوغ الموظف سن الإحالة على التقاعد، ومن عيوبه أن فترة ركود من يصل إلى نهاية مساره الوظيفي تستمر لفترة طويلة.

مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي

يرى العديد من الكتاب والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية مثل ماهر (2004) و عقيلي (2005) و Dessler (2013) و بوعلاق (2019) و حمدان والعيثاوي (2019) أن تخطيط المسار الوظيفي الناجح مسؤولية تتشاركها أطراف ثلاثة: أولها الفرد العامل نفسه، وثانيها المدير المباشر للفرد العامل، وثالثها المنظمة، فالمسؤولية الأساسية تقع على عاتق الفرد في التخطيط لمساره الوظيفي كونه وحده الذي يعرف قدراته وإمكاناته، وهو الذي عرف ما الذي يريد تحقيقه من الوظيفة، وأما مسؤولية المشرف أو المدير فله دور هام وأساسي في مساعدة العاملين في تخطيط مسارهم الوظيفي من خلال إرشاد العاملين، وتقييمهم وتقويمهم على أسس منهجية وموضوعية، وتقديم التوجيه اللازم، وتمثيل مصالح العاملين وحل مشاكلهم مع الإدارة، وأما مسؤولية المنظمة فتتمثل في حسن الاختيارات المهنية والوظيفية وتعريفها وإيصالها للعاملين في المنظمة، والجدول رقم (1) التالي يقابل ما بين دور الموظف ودور المنظمة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

جدول رقم(1) مقارنة بين دور الموظف ودور المنظمة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

| دور الموظف | دور المنظمة |
|----------------------|-------------------------------------|
| • إدراك وتقييم ذاته. | • تحديد أهداف تخطيط المسار الوظيفي. |

| | |
|--|--|
| • تحديد نواحي القوة والضعف. | • تحليل الفرد وتقييم أدائه |
| • تصميم أهدافه من حيث تعزيز مهاراته | • تصميم مسار وظيفي للفرد يتناسب مع تخطيط الموارد البشرية. |
| • تحديد فرص التقدم سواء داخل المنظمة أو خارجها | • تصميم برامج تدريبية تتسجم مع المسار الوظيفي. |
| • السعي للاستفادة من خبرات زميل أقدم أو نصح المدير | • إعلام العاملين بالوظائف المتاحة والمتوقعة. |
| • المبادرة والتفكير الإبداعي | • تقديم النصح للفرد عن أنسب سبل التطوير الوظيفي والمسار الوظيفي المناسب. |

المصدر (بو علاق، 2019، جدول 1، ص 161)

مراحل تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي

يرى كل من ماهر (2004) وبوعلاق (2019) الزبيدي والزبيدي وعباس (2018) وبو دبوس ووبو زهمول (2020) أنه يمكن تحديد خمس مراحل محددة يسلكها معظم الناس في تخطيط مساراتهم الوظيفية:

مرحلة الاستكشاف: تبدأ هذه المرحلة قبل انضمام الفرد لمنظمة ما، يتأثر الفرد باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته مما يؤدي إلى تضيق خياراته أو جعلها أكثر تحديداً، ويضعها في اتجاه محدد وتنتهي فترة الاستكشاف لدى معظم الناس عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من مرحلة الدراسة إلى العمل.

مرحلة بداية المسار: تبدأ باتصال الفرد بمنظمة أو منظمات يتوقع أن يجد عمل فيها، واختيار الوظيفة الممكنة أو المناسبة لشغلها، حيث يتم تدريبه ويسعى لأن يكون مقبولاً بين زملائه، والتعلم من أخطائه وتحسين أدائه، ويحاول ترسيخ وضعه في المنصب الذي شغله.

مرحلة منتصف المسار: وهي المرحلة التي يصطدم فيها معظم العاملين بالتحديات الوظيفية الفعلية؛ إذ يمكن أن يتحسن ويستقر أداء الفرد أو أن يتراجع ويتدهور؛ إذ في هذه المرحلة تكون العقوبة أكبر

في حالة الخطأ من مرحلة التأسيس، وتهيئ هذه المرحلة للذين يتعثرون فرصة لإعادة تقييم الذات أو تغيير الوظيفة أو العمل.

مرحلة المسار المتأخر: تعتبر هذه المرحلة مرحلة ذهبية للذين استمروا في النمو والتطور خلال مرحلة منتصف المسار، وتمثل معارفهم وخبراتهم وقدراتهم التي تطورت عبر سنوات عديدة قيمة عالية لدى المنظمة؛ إذ يمكن أن تستفيد المنظمة منهم في نقل معارفهم وخبراتهم العلمية والعملية المتنوعة وقدراتهم للآخرين.

مرحلة نهاية المسار هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، وهي صعبة على كل فرد؛ إذ يبدأ الفرد بتهيئة نفسه للخروج من الخدمة أو التقاعد، ويبدأ في تغيير اهتماماته، وقد تكون أصعب على الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة.

معوقات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

إنّ من أهم العوامل التي ساهمت في التأخر بالاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي وتطويره في المنظمات تتمثل في غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات بشكل عام، وعدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمديرين، إضافة لاعتقاد بعض المديرين بأنّ تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية، ويعتبر نقص المعلومات لدى متخذي القرار حول المسار الوظيفي ومشكلاته وسبل تطوره من أبرز معوقات تخطيط المسار الوظيفي، ولا يجب إغفال الأثر السلبي لنقص مهارة المديرين وقدراتهم على رشادة العاملين ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية، فضلا عن عدم رصد أغلب المنظمات للميزات اللازمة لإجراء البحوث والدراسات حول سبل تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية لموظفيها، وقلة الدراسات العملية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي عموما (بو علاق، 2019).

تحدث التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والقانونية في البيئة الخارجية للمنظمة وما يترتب عليها من تغييرات في البيئة الداخلية للمنظمة من قبيل إعادة هيكلة أعمالها أثرا كبيرا ومباشرا على عملية تخطيط المسارات الوظيفية فقد يمكن أن يتم إلغاء وظائف واستحداث أخرى (عقيلي، 2005).

تعقبا على ما سبق وبعد رجوع الباحث إلى العديد من أدبيات إدارة الموارد البشرية الحديثة، يرى العديد من الكتاب والباحثين أنه على الرغم من أنّ تخطيط المسار الوظيفي مسؤولية تشاركية بين العاملين وإدارة المنظمات، إلا أنهم يجمعون على أنّ تخطيط المسار الوظيفي أحد الأعمدة الرئيسة

والممارسات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، التي يجب أن تتم بمهنية وموضوعية، لتتمكن المنظمات والأفراد على حد سواء من تحقيق أهدافهما، ويرتبط تخطيط المسار الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بباقي ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تشكل كل من مخرجات عملية التعيين وتقييم الأداء والتدريب والتطوير مدخلات أساسية لتخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة رضاهم وولائهم للمنظمة.

9.1.2 الرضا الوظيفي

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي على أنه متغير عام يتكون من عدة أبعاد يمكن إجمالها في الأجر، ومحتوى العمل، ونمط الإشراف، والترقية، وجماعات العمل، وظروف العمل المادية (عاشور، 2005).

ولا يخفى على الباحث عدم وجود تعريف محدد للرضا الوظيفي وذلك لتعدد الكتابات التي تناولته من جهات نظر وتخصصات مختلفة، ونحاول فيما يلي أن نسوق أهم التعريفات المقدمة والمتعلقة بهذا الموضوع، ومنها تعريف الرضا الوظيفي الذي ساقه إبراهيم رمضان (2006) حيث عرفه بأنه " مجموعة من الأحاسيس الجميلة مثل السعادة، والقبول التي يشعر بها الموظف اتجاه نفسه، والوظيفة والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى منحة حقيقية"، بمعنى إن الموظف عندما يكون متمتعاً في عمله يكون سعيداً في حياته، كما عرفته السراج (2019) بأنه "محصلة المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله وتتكون هذه المحصلة من مجموع عوامل الرضا الفرعية (كالرضا عن الأجر، الرضا عن الترقيات، الرضا عن الإشراف، الرضا عن العوائد، الرضا عن المكافآت، الرضا عن إجراءات العمل، الرضا عن العمل نفسه، الرضا عن الاتصالات داخل الشركة، الخ) وأن درجة رضا الفرد عن عمله تكون سلوكاً ضمناً يكمن في وجدان الفرد وقد تكون هذه المشاعر كامنة في نفسه وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر، كما قدمت كل من بوجاجة وبوعكيرة (2017) تعريفاً للرضا الوظيفي على أنه "يعبر عن الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لوظيفته بصفة إجمالية وللعناصر المكونة لها بصفة جزئية"، ويعرف كيبيلر (2002) الرضا الوظيفي بأنه المشاعر التي يبديها الفرد اتجاه عمله في المنظمة؛ إذ ينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما يقدمه له منصبه وما يجب عليه أن يقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه.

بناءً على ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لوظيفته بصفة إجمالية وللعناصر المكونة لها بصفة جزئية وهي الأجر، ومحتوى العمل، ونمط

الإشراف، والترقية، وجماعات العمل، وظروف العمل المادية.

أهمية الرضا الوظيفي

يرتبط الرضا الوظيفي بأداء العاملين في المنظمة وبالتالي فإنه يؤثر سلبا أو إيجابا في المنظمة، فكلما ازداد رضا العاملين الوظيفي ازدادت انتاجيتهم، ومن هذا المنطلق تركز اهتمام علماء السلوك التنظيمي ورجال الإدارة على دراسة الرضا الوظيفي للعاملين، فقد أثبتت العديد من الدراسات إثارة الإيجابية من حيث المساهمة في زيادة التزام العاملين بأهداف منظماتهم ومهام وظائفهم وتحسين صحتهم النفسية (السراج، 2019).

ويرى كل من صابر وخرموش (2020) أن الرضا الوظيفي يعمل على إشباع حاجات الفرد إشباعا كاملا في مجال العمل، مما يقود إلى إطلاق أقصى قدر ممكن من إمكانيات وقدرات الفرد وطاقاته الكامنة في محيط العمل، وبقدر ما تمثل الوظيفة مصدرا لإشباع حاجات العاملين وتقديم منافع متعددة لهم بقدر ما تزيد رضاهم عن الوظيفة ويزداد ارتباطهم الأمر الذي يقود إلى قمة الإبداع التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والذي يؤدي في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة.

يعد الرضا الوظيفي مقياسا لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان رضا العاملين الكلي مرتفعا، فإن ذلك سيؤدي إلى النتائج المرغوب فيها والتي تتوقعها المنظمة، فعندما تقوم المنظمة بتحقيق المتطلبات التدريبية للعاملين بغرض تطوير المهارات الفردية والجماعية للعاملين، والسعي في رفع القابليات والقدرات الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة، وإعطاء العاملين أهمية بالغة في مجالات العمل المختلفة، نظرا لما تشكله المنطلقات الفكرية المعاصرة من اهتمام كبير بالأفراد العاملين، واعتبارهم أكثر أوجه الاستثمارات في المنظمات، وأكثرها قدرة على خلق ما يسمى بمنظمة المعرفة، لغرض تحسين الإنتاج من الناحيتين الكمية والنوعية وبنعكس شعور الأفراد بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة حيث يؤدي إلى ارتفاع في مستوى الإنتاجية، وزيادة الفاعلية، وتخفيض تكاليف الإنتاج كونه يسهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

ينظر العديد من الباحثين -مثل بحري وخرموش (2020) و بوجاجة وبوعكيرة (2017) و مباركي (2014) و حنفي (2009) وماهر (2004)- إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية والتي في مجملها يمكن أن تتأثر بعدد من العوامل؛ إذ يمكن تقسيم العوامل المؤثرة

على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات إلى عوامل شخصية مرتبطة بذات الفرد العامل في المنظمة، وعوامل تنظيمية، فمن العوامل الشخصية المؤثرة على الرضا الوظيفي: احترام الذات، وتحمل الضغوط، والمكانة الاجتماعية، والسن، والجنس، والمستوى التعليمي. ومن العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي: الأجر، ومحتوى العمل، ونمط الإشراف، والترقية، وجماعات العمل، وظروف العمل المادية: وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل: الضوضاء، والحرارة والإضاءة، وترتيب المكاتب وما شابه ذلك.

قياس مستوى الرضا الوظيفي

على الرغم من الأهمية التي يوليها علماء الإدارة وخبراء السلوك التنظيمي للرضا الوظيفي، إلا أن كثير من المنظمات لا تستخدم أساليب دقيقة للتعرف إلى مشاعر العاملين ورضاهم عن العمل وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد الاستماع إلى آراء الرؤساء في العمل عن مرؤوسيهـم (السراج، 2019)، ولما كان الرضا الوظيفي يمثل أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى برامج إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها فإنّ قياسه يعتبر ضرورة ملحة لتقييم مدى نجاح هذه البرامج في تحقيق أهدافها، وتشير العديد من الأبحاث العلمية إلى وجود طريقتين أساسيتين لقياس الرضا الوظيفي هما طريقة المقاييس الذاتية لطريقة المقاييس الموضوعية (بوجاجة وبوعكيرة، 2017)، وسوف نتطرق إلى كل منهما فيما يأتي:

المقاييس الذاتية:

وتقوم في الأساس على استخدام طريقة المقابلات الشخصية الفردية و/أو الجماعية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة، إضافة إلى استخدام الاستبانة والتي غالباً ما تصمم وفق مقياس ليكرت الخماسي والتي تضم أسئلة متباينة محددة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة بغرض الحصول على تقرير من جانب الفرد عن درجة رضاه عن العمل، وتعرف بالطريقة المباشرة لاعتمادها على استطلاع رأي الفرد مباشرة كوسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي.

ويمكن تقسيم مستوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء بعدة طرق ويرى (ماهر، 2004) أنه يمكن تقسيم مستويات الأسئلة إلى القسمين الآتيين:

التقسيم وفق الحاجات: تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيماً عاماً للحاجات الإنسانية كالحاجات الاجتماعية مثلاً حاجات الاحترام والتقدير، حاجات تحقيق الذات، والغاية منها الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع لمختلف الحاجات المطلوبة، فكل نوع من

الحاجات تخصص له عينة من الأسئلة.

التقسيم وفق الحوافز: تتبع قائمة الأسئلة في هذه الطريقة تقسيماً للحوافز التي يتيحها العمل والتي تمثل أحد العوامل المؤثرة في الرضا كمحتوى العمل، وفرص الترقى، والأجر، والإشراف، وهناك عدة عوامل يمكن السؤال عنها لقياس الرضا الوظيفي منها، الرضا عن الوظيفة، ومدى إتاحة الفرصة لإبراز مهارات الفرد وقدراته العلمية، ومدى إتاحة فرصة للفرد للمبادرة والابتكار، ومدى إتاحة الفرص للفرد لتبوء المكانة الاجتماعية المناسبة، ومدى توفير عائد مادي يعين الفرد في حياته اليومية.

2.2 المبحث الثاني الدراسات السابقة

1.2.2 المقدمة

يتناول هذا المبحث عدداً من الدراسات السابقة الحديثة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وعددها عشرون دراسة، حيث قام الباحث بتقسيم هذه الدراسات إلى دراسات محلية وعددها ثمانية، ودراسات عربية وعددها أربع، ودراسات أجنبية وعددها ثمانية، فقد تم ترتيبها حسب الحدثة من الأحدث إلى الأقدم، ثم قام الباحث بالتعليق عليها تباعاً، إضافة إلى تعليق مجمل في نهاية المبحث.

2.2.2 الدراسات المحلية

1. دراسة (Alomary, Aljawarneh, & Obeidat, 2022) بعنوان: "أثر تخطيط المسار الوظيفي على الأداء المؤسسي"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد تخطيط المسار الوظيفي (الترقية، النقل، التقاعد، الفصل) على الأداء المؤسسي في شركات الأدوية الأردنية، وقد وظف الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لإتمام إجراءات هذه الدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في كافة الشركات العاملة في قطاع تصنيع الأدوية في الأردن وعددها (15) حيث يعتبر هذا القطاع واحداً من أكبر القطاعات الاستثمارية في السوق الأردني، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من أربع شركات هي دار الدواء للتنمية والاستثمار،

فيلادلفيا للأدوية، شركة حياة للصناعات الدوائية، والمركز العربي للصناعات الدوائية والكيمائية، وقد قام الباحثون بتصميم استبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة التي تكونت من الموظفين الإداريين وعددهم (197) من الشركات الأربعة، كون هؤلاء الموظفون قد مروا بمسار وظيفي أو جزء من مسار وظيفي ويدركون أهمية تخطيط المسار الوظيفي وانعكاساته على أداء المنظمة، وقد تم استرجاع (170) استبانة صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج .

2. دراسة (مشتقى، 2021) بعنوان: "درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار للكفاءات العلمية وآليات تفعيلها"، وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار للكفاءات العلمية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة في درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية بفلسطين لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار للكفاءات العلمية تعزى لمتغيرات الدراسة الديموغرافية (الجامعة، والنوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة، والتصنيف الوظيفي، ومجال التخصص)، تكون مجتمع الدراسة من كافة الأكاديميين والإداريين العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية في غزة وعددهم (1308) موظف وموظفة، وقد اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مكونة من (297) مفردة من العاملين الأكاديميين والإداريين، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة فقد تكونت الاستبانة من (31) فقرة، وقد رشح عن الدراسة عدد من النتائج أهمها ارتفاع تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار للكفاءات العلمية بشكل عام حيث حصل على وزن نسبي (78.40%)؛ أي بدرجة مرتفعة، كما حصل بعد استراتيجية الاستقطاب للكفاءات العلمية بشكل خاص على وزن نسبي (77.80)؛ أي بدرجة مرتفعة أيضاً، وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها الاهتمام بشكل أكبر بعمل التخطيط الاستراتيجي لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار، واتباع آليات فعالة لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار وبما يتلاءم مع التطور السريع في احتياجات ومتطلبات الوظيفة وشاغلها، إضافة إلى تكثيف اجتماعات الإدارة العليا بالجامعة مع إدارة الموارد البشرية واللجنة القائمة على الاستقطاب والاختيار لمعالجة العقبات المستجدة التي تواجه اللجنة، فضلاً عن استدعاء خبراء في التنمية البشرية من مؤسسات محايدة ليكونوا ضمن لجنة الاستقطاب لتطوير قدرات ومهارات اللجنة القائمة على الاستقطاب والاختيار الفعال.

3. دراسة (عبد القادر و جعفر، 2020) بعنوان: "دور استراتيجية الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر ووزارات دولة فلسطين"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر

موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين في ضواحي القدس حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات العينة المختارة لإتمام إجراءات هذه الدراسة، فقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين في ضواحي القدس والبالغ عددهم (322) موظفاً، وقد تم أخذ عينة عشوائية بلغت (110) موظفين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود خطة واضحة في الوزارات المدروسة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين، وأنه يتم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم. وأن الوزارات تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة فور وقوعها، وتدرس عنصر التكلفة عند اختيار مصدر الاستقطاب، كما توجد لجان متخصصة لاستقطاب الموظفين، وأن نتائج تقييم الأداء السنوي هي الأداة الرئيسة لمنح الحوافز والمكافآت وبدرجة ضعيفة عند المستقيبين، كما أن الاستقطاب الناجح يساعد في تقليل تكاليف الإعداد والتدريب. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية لأهميتها، من خلال الاعتماد على أسس علمية وموضوعية سليمة في عملية الاختيار والتعيين للموظفين الذين يتمتعون بمؤهلات عالية، ويمتلكون المهارات القادرة على تقديم خدمات بكفاءة وفعالية من الجودة للمواطنين، وضرورة أن توفر الوزارة للموظفين فرصة تطوير مؤهلاتهم العلمية، وأن تكون الترقية متاحة في عملهم.

4. دراسة (أبو سنية، 2017) بعنوان: "تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، من حيث تخطيط الموارد البشرية والتحليل الوظيفي، والاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستكشافي الوصفي وتم الاعتماد على الأسلوب المختلط لجمع البيانات وتحليلها، فقد قام الباحث باستخدام الملاحظة، والاتصال المباشر والزيارات المتكررة لمدراء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات شبه منتظمة على عينة قصدية لمدراء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، كما استخدم الباحث استبانة قام بتوزيعها على مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع 722 استبانة. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين من المستويات الأكاديمية العليا والوسطى في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها تدني درجة ممارسات إدارات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية لمهام ووظائف إدارة الموارد البشرية في المجمل وعدم مسؤوليتها عن تلك المهام والوظائف في المجمل، وتدني درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لكل من ممارسات تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الموارد البشرية على وجه الخصوص. وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات في ضوء ما تم التوصل إليه من

نتائج وعلى رأسها ضرورة تطوير إدارة الموارد البشرية لتؤدي المطلوب منها من خلال تبني منهجيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ووضع خطط طويلة الأجل لتخطيط المسار الوظيفي وخطط الإحلال، وبلورة استراتيجية متكاملة لممارسات إدارة الموارد البشرية تضم مجموعة من النظم الفرعية المتكاملة والتنسيق فيما بينها بحيث تكون جزءاً رئيسياً من الاستراتيجية الشاملة للجامعة، وتخطيط عمليات الاستقطاب وتطوير أدواته واختيار أنسبها، إضافة إلى تطوير معايير الأداء لشاغل الوظيفة وشروط ومواصفات الأداء المتميز وتصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء وتحليل نتائج تقييم الأداء واقتراح سبل تطوير وتطبيق نظم الثواب والعقاب. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (أبو سنية، 2017) في العديد من الأهداف فهي تعالج العديد من التي تشكل أبعاداً مهمة من أبعاد متغير الدراسة الحالية مثل الاستقطاب، وتقييم أداء الموارد البشرية، كما تتفق الدراستان في استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة، مع اختلاف الدراستين في طبيعة مجتمع الدراسة حيث أجريت دراسة أبو سنية (2017) في قطاع الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.

5. دراسة (مصباح، 2016) بعنوان: "نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإتمام إجراءات الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من رتبة نقيب فأعلى والبالغ عددهم (1556) وقد قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية عددها (156) مفردة، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مفردات الدراسة. تتفق دراسة مصباح (2016) مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة وتوظيف الاستبانة كأحدى أدوات جمع البيانات من مفردات الدراسة، كما أنها تجرى في جهاز الشرطة الفلسطينية والذي يشكل هو وجهاز قوات الأمن الوطني الفلسطيني جزءاً مهماً من المنظومة الأمنية الفلسطينية، ومع أن دراسة مصباح (2016) تدور حول علاقة نظام الحوافز بفاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة، والتي قد تبدو بعيدة عن موضوع الدراسة الحالية، إلا أنها قد تسهم في تقديم إنارة ومضات فيما يتعلق في بعد مهم من أبعاد متغير الدراسة الحالية وهو بعد تقييم الأداء وبعد الرضا الوظيفي، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها من منظور هذه الدراسة وجود علاقة بين توفر الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية، وقد قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها من منظور هذه الدراسة ما جاء في سياق تطوير فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية مثل تطوير أداء العاملين بمشاركتهم في دورات تدريبية، واختيار من يتوفر لديهم المهارة الكافية والقدرة على

حل مشاكل العمل، وتعزيز فاعلية الأداء الأمني من خلال مكافأة المتميزين، إضافة إلى منح العاملين الصلاحيات اللازمة للقيام بمهام ووظائفهم.

6. دراسة (النجار، 2016) بعنوان: " واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عدد من وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، وعلى قائمة تلك الوظائف تحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، إضافة إلى وظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين، إضافة إلى التدريب، ووظيفة تقييم أداء العاملين، ووظيفة إدارة المسار الوظيفي، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين الإداريين في دوائر إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة وعددهم (155) موظفاً، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم تصميمها لهذا الغرض، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (155) مفردة، وتم اختيارها بأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تقوم باتباع وظائف الموارد البشرية، مثل: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية، وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتقييم الأداء، واختيار الموارد البشرية، والمكافآت والأجور والحوافز. قدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها: ضرورة اهتمام المؤسسات الحكومية باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية للمساهمة في الارتقاء بالنواحي الإدارية بخصوص الاستقطاب والاختيار، إضافة إلى ضرورة تبني كل مؤسسة وضع خطة شاملة لإدارة الموارد البشرية. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة النجار (2016) في العديد من الأهداف فهي تقيس واقع تطبيق العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تشكل أبعاداً مهمة من أبعاد متغير الدراسة الحالية مثل الاستقطاب، وتقييم أداء الموارد البشرية، والتدريب والتطوير كما تتفق الدراستان في استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأدوات لجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة، وقد اختلفت الدراستان في طبيعة مجتمع الدراسة حيث أجريت دراسة نجار (2016) في قطاع الإداريين المدنيين العاملين في دوائر إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، وقد شكلت استبانة دراسة النجار (2016) مرجعاً مهماً في تصميم وصياغة فقرات استبانة الدراسة الحالية.

7. دراسة الزعنون (2014) بعنوان: "فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإتمام إجراءات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية والمهنية والكتابية والبالغ عددهم (123)

موظفًا، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية بواقع 50 مفردة من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تضمنت (38) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فعالة بدرجة كبيرة في ضوء اتجاهات العاملين؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي النسبي لكافة محاور وفقرات الاستبانة (70.26%)، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وقد أوصت الدراسة إدارة المستشفى بالعمل على زيادة مستوى فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتحسين واقع تطبيقها العملي من خلال إجراء مراجعة دورية لهذه الاستراتيجيات والقيام ببعض الإصلاحات في سياسات الترقية والتحفيز، وأسس اختيار المدربين، واستراتيجية التعويض.

8. دراسة (مشتقى، 2014) بعنوان: "واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التعليم في محافظات غزة، وتشخيص مواقع القوة والضعف فيها للمساهمة في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقطعي وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة والذين بلغ عددهم (636)، وتكونت عينة الدراسة من (240) موظفا وموظفة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة وكان معدل الاستجابة 96%، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وخلصت الدراسة من خلال النتائج إلى أنّ الدرجة الاجمالية والتي تمثل وجهات نظر المشاركين حول جميع أبعاد الدراسة مقبولة، كما أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لاستراتيجية الموارد البشرية ضعيفة، كما أشارت النتائج إلى أنّ انطباعات المشاركين حول الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء مقبولة، كما أظهرت النتائج إلى وجود انطباعات بمستوى جيد لمحور التدريب فيما كانت الانطباعات حول الرضا الوظيفي والتعويضات مقبولة وعدم رضى عن هيكل الأجور؛ إذ إنّ الوزارة لا تعتمد الربط بين الأجر والإنجاز في العمل.

9. دراسة (نجار، 2012) بعنوان: "واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية في محافظتي الخليل وبيت لحم"، والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وأهم المعوقات ومتطلبات النجاح المؤسسية من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية، حيث سلط الباحث الضوء على عدد من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي تصميم وتحليل العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار والتعيين، وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

وأسلوب الدراسة المسحية، كما صمم الباحث استبانة خاصة لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة دراسته، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأجهزة الأمنية في محافظتي بيت لحم والخليل والبالغ عددهم (37) رئيساً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح المؤسسية من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية كانت بدرجة كبيرة من المستوى الأول، وأن المؤسسة الأمنية الفلسطينية من خلال إجابات المبحوثين تسعى للنهوض بالأداء المؤسسي، وقد توصل الباحث إلى وجود عدد من المعوقات وأهمها: غياب بيئة قانونية في المؤسسة الأمنية تعزز قدرة الموارد البشرية للعمل بفاعلية أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة الأمنية، وعدم وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا في المؤسسة الأمنية لاحتياجات الأفراد التدريبية، بالإضافة إلى أن نموذج التقييم المعمول فيه في المؤسسة الأمنية لا يتناسب مع الأداء، بالإضافة إلى عدم وجود نظام معلومات فعال يساعد إدارة المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية، ومركزية القرار. قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمنية بما يكفل المرونة والتكيف والتفاعل بين الوحدات والأقسام والفروع والمديريات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أوصت الدراسة بضرورة إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمنية بما يوضح الاحتياجات من الموارد البشرية، ويسهم بتخطيط علمي للعمل على هذا الصعيد، ويعمل على تحديد حجم القوات الأمنية ارتباطاً بمؤسسة أمنية قوية وفاعلة وقابلة للمساءلة، والحد من المركزية في اتخاذ القرارات والعمل على تفعيل بيئة قانونية في المؤسسة الأمنية تعزز قدرة الموارد البشرية للعمل بفاعلية أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة الأمنية. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة نجار (2016) في العديد من الأهداف فهي تقيس واقع تطبيق العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تشكل أبعاداً مهمة من أبعاد متغير الدراسة الحالية مثل الاستقطاب، وتقييم أداء الموارد البشرية، والتدريب والتطوير كما تتفق الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأدوات لجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة، كما تتشابه الدراستين في طبيعة مجتمع الدراسة حيث أجريت دراسة نجار (2012) في قطاع الأجهزة الأمنية الفلسطينية، كما شكلت استبانة نجار (2016) مرجعاً مهماً في تصميم وصياغة فقرات استبانة الدراسة الحالية.

3.2.2 الدراسات العربية

1. دراسة (Alomary, Obeidat, Aljarawneh and Alkhloof, 2022) بعنوان: "أثر تخطيط المسار الوظيفي على الأداء المؤسسي"، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد تخطيط المسار الوظيفي (الترقية، النقل، التقاعد، الفصل) على الأداء المؤسسي في شركات الأدوية الأردنية، وقد وظف الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لإتمام إجراءات هذه الدراسة، وقد تمثل مجمع الدراسة

في كافة الشركات العاملة في قطاع تصنيع الأدوية في الأردن وعددها (15) حيث يعتبر هذا القطاع واحداً من أكبر القطاعات الاستثمارية في السوق الأردني، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من أربع شركات هي دار الدواء للتنمية والاستثمار، فيلادلفيا للأدوية، شركة حياة للصناعات الدوائية، والمركز العربي للصناعات الدوائية والكيمائية، وقد قام الباحثون بتصميم استبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة التي تكونت من الموظفين الإداريين وعددهم (197) من الشركات الأربعة، كون هؤلاء الموظفون قد مروا بمسار وظيفي أو جزء من مسار وظيفي ويدركون أهمية تخطيط المسار الوظيفي وانعكاساته على أداء المنظمة، وقد تم استرجاع (170) استبانة صالحة للتحليل، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ملحوظ لتخطيط المسار الوظيفي على الأداء التنظيمي في شركات الأدوية. وقد أوصت الدراسة شركات الأدوية الأردنية بتبني ثقافة تخطيط المسار الوظيفي، كما أوصت الدراسة الباحثين الآخرين بالقيام بالمزيد من الدراسات في هذا الموضوع.

2. دراسة (بحري و خرموش، 2020) بعنوان: "تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الجزائرية من خلال استراتيجية التكوين كمدخل لتعزيز الخدمات العامة الأمنية"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يمكن أن يؤديه تكوين -تدريب- الموارد البشرية في مختلف أفرع الشرطة الجزائرية في تنمية قدرات الأفراد، فقد تركزت جهود الباحثين في محاولة الإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيس وهو: " أي دور يلعبه تكوين الموارد البشرية في تطوير الخدمات العامة الأمنية؟"، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل واقع التدريب والتطوير في جهاز الشرطة الجزائرية وبالاستعانة بمختلف القوانين والتشريعات وكل ما كتب حول هذا الموضوع. وقد توصل الباحثان إلى عدد من النتائج والتي من أبرزها تركيز الإدارة العامة للأمن الوطني على تبني استراتيجية التدريب والتطوير كاستراتيجية وطنية، كما أنّ المديرية العامة للأمن الوطني تولي أهمية بالغة لتدريب وتطوير الموارد البشرية وترسيخه كمبدأ ومدخل لتعزيز الخدمات العامة الأمنية، من خلال توفير العديد من المنشآت والمدارس المتخصصة التي تعنى بتدريب وتطوير الموارد البشرية، كما أبرزت الدراسة اهتمام الشرطة بالتدريب في مجال تعزيز السلوكيات التي تحقق أهداف الخدمات العامة الأمنية بتقريب الشرطة من المواطن، وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ولعل من أهمها إنشاء مرصد وطني لتقييم البرامج التدريبية الخاصة بجهاز الشرطة الجزائرية، وإنشاء معهد للدراسات الأمنية والاستراتيجية يسعى لتطوير التدريب وتعزيز الخدمات العامة الأمنية ويسهم في تطوير الأمن العام للمجتمع، والعمل على تطوير الموارد البشرية لجهاز الشرطة والحرص على تدريبها خاصة في مجال التكنولوجيات الحديثة. تتفق دراسة بحري و خرموش (2020) مع الدراسة الحالية في طبيعة مجتمع الدراسة فهي تجرى في جهاز الشرطة الجزائرية والذي يشكل

جزءاً مهماً من المنظومة الأمنية الجزائرية، كذلك هو الحال في الدراسة الحالية التي تجرى في قوات الأمن الوطني الفلسطيني والذي يشكل جزءاً مهماً من المنظومة الأمنية الفلسطينية، كما أن دراسة بحري وخرموش (2020) تدور حول تدريب وتنمية الموارد البشرية، وهو أحد أهم أبعاد متغير الدراسة الحالية.

3. دراسة (طهار، 2020) بعنوان: "واقع تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE"، هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية بمؤسسة الإسمنت بالشلف ومشتقاته وهو متغير الدراسة -بأبعاده 1-المتطلبات التنظيمية، 2-المتطلبات السلوكية، 3-المتطلبات الإدارية- والتعرف على المتطلبات الأكثر ممارسة فيها، ومحاولة تسليط الضوء على أهمية تبني منظمات الأعمال الجزائرية لفلسفة الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج المرجوة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في المستوى الإداري بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها (97) مفردة؛ إذ قام الباحث بتطوير استبانة بهدف جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة للتحقق من صحة الفرضية الصفرية للدراسة والتي تنص على عدم توفر متطلبات ممارسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت بالشلف، حيث تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام جملة من أساليب التحليل الإحصائي وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أنّ مدى توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف متوفر بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمقياس المستخدم (5/3.08)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد المتطلبات الإدارية (5/3.14) وهو أعلى متوسط حسابي بين الأبعاد الثلاثة لمتغير الدراسة، والذي يدل على وعي الباحثين وإدراكهم لأهمية تبني الإدارة في المنظمة لفلسفة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل حيوي وأساسي لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين والوقوف أمام تحديات المنافسة الشرسة في سوق العمل، وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات على رأسها أنّه ينبغي على مؤسسة قيد الدراسة النظر إلى إدارة مواردها البشرية بمنظور استراتيجي أي اعتبارها كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال إشراكها في تحديد الأهداف والتوجهات الاستراتيجية وبناء الاستراتيجيات التنافسية، كما يجدر بها العمل على تغيير اتجاهات الأفراد وبناء اتجاهات إيجابية تتجذب نحو فرص التغيير داخل المؤسسة، وذلك من خلال تنمية وتدريب الموارد البشرية على الابتكار وحب العمل وتقديم منح وحوافز عادلة أساسها الموضوعية والاحترام والعدالة الاجتماعية، كذلك أوصت الدراسة المؤسسة بالالتزام التام بتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وذلك من خلال إجرائها لدراسات تطبيقية واستقصائية والتقرب من مواردها

البشرية ومحاولة معرفة اتجاهاتهم وما يحتاجونه من وسائل وأدوات مادية ومعنوية خلال أدائهم لوظائفهم.

4. دراسة (رجم، شربي، و دباش، 2018) بعنوان: "تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية: حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة الجزائرية، ومعرفة مدى تأثيره على مستوى أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من عمال المؤسسة والتي بلغت (79) عاملاً، ومن أجل جمع بيانات الدراسة تم إجراء مقابلة مع بعض المسؤولين المكلفين بالتقييم، كما تم توزيع استبانة تم تصميمها لجمع البيانات من مفردات العينة، وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها بالطرق الإحصائية المناسبة، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن هناك علاقة طردية قوية بين نظام التقييم وأداء العاملين، في حين أن تقييم أداء العاملين في المؤسسة لم يصل إلى مستوى فعال كونه لم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها بالإضافة إلى غياب الشفافية في عملية التقييم، وعدم استخدام مخرجات التقييم في كل من منح المكافآت والتدريب والترقية، وبالتالي لم يسهم في تحسين أداء العاملين بالمستوى المطلوب، وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها ضرورة تقديم الإدارة العليا المزيد من الاهتمام والدعم لنظام تقييم الأداء، فضلاً عن جميع المستويات الإدارية لتزداد مصداقيته وفعاليته، وضرورة العمل على تبسيط النظام وجعله خالياً من التعقيدات، بحيث يسهل فهمه من طرف الجميع، وعطاء العامل حق التنظيم والاعتراض، إضافة لضرورة استخدام مخرجات عملية التقييم في كل من التدريب والترقيات ومنح المكافآت والتوظيف.

5. دراسة جاب الله (2014) بعنوان: "سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة دراسة حالة مصرف السلام الجزائر"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تبيين موضوع سياسات إدارة الموارد البشرية ودورها بالنسبة للمؤسسة من خلال التعرف على سياسات (استراتيجيات) إدارة الموارد البشرية وخصوصاً التوظيف، والتدريب، والتعويضات، وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإتمام إجراءات الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مصرف السلام الجزائري والبالغ عددهم (180) موظفاً وقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية عددها (38) موظفاً، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من مفردات الدراسة، وقد أفضت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وأكثرها ارتباطاً بالدراسة الحالية هو أن سياسات توظيف الموارد البشرية التي يعتمدها البنك (الاستقطاب والاختيار والتعيين) جيدة وتتماشى مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق هدفها الأساسي، غير أن سياسات (استراتيجية) التدريب كانت ناجحة بنسبة 50% وهي

نسبة غير كافية لتحقيق أداء مؤسسي كفؤ ومنافس، كما أظهرت الدراسة عدم وضوح سياسات إدارة الموارد البشرية، وأخيرا فقد أبرزت الدراسة عدم استخدام نتائج تقييم الأداء في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، وقد قدمت الدراسة بعض التوصيات في ضوء النتائج السابقة ومن أبرزها ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وصياغة سياسات إدارة الموارد البشرية، وفسح المجال أمام جميع الموظفين للقيام بدورات تدريبية في تطوير الذات وفن الاتصال والحوار مما يسمح بتخفيض النزاعات، كما أوصت الدراسة بالتعمق في دراسة الاحتياجات التدريبية، من خلال توزيع استمارات لتحديد هذه الاحتياجات على مستوى كل موظف، وتشكيل لجنة متخصصة تقوم بدراسة هذه الاستمارات بحضور المسؤول المباشر.

3.2.2 الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Kutllovci, 2020 & Jashar) بعنوان:

"THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE CASE STUDY: MANUFACTURING ENTERPRISES IN KOSOVO"

"تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي دراسة حالة: الشركات المصنعة في كوسوفو"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من مدراء الشركات الصناعية في القطاعين العام والخاص في مدينة كوسوفو، استخدم الباحثان الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من مفردات الدراسة، وقد اشتملت الاستبانة على 39 فقرة منها 30 لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية منها كمتغير مستقل بأبعاده: 1- الاستقطاب والاختيار. 2- التدريب والتطوير. 3- حوافز مرنة. 4- انخراط العاملين. 5- بيئة العمل. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وطردية بين كل من الاستقطاب والأداء التنظيمي، والتدريب والتطوير والأداء التنظيمي، وظروف العمل والأداء التنظيمي، والحوافز المرنة والأداء التنظيمي، كما توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بقوة أقل قليلا من العلاقات السابقة بين انخراط العاملين والأداء التنظيمي، كما خلصت الدراسة إلى أنّ مدراء المنظمة المدروسة يدركون أهمية امتلاك المنظمات لموظفين مؤهلين كما أنّ المدراء يوظفون ممارسات إدارة الموارد البشرية في الحصول على موظفين مؤهلين وتحفيزهم وتدريبهم وتطويرهم. في ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ ممارسات الموارد البشرية من خلال التوظيف والاختيار الشفاف، وتوفير

فرص التدريب والتطوير للموظفين، ومكافأة الموظفين الأكفاء على أساس الأداء، ومشاركة الموظفين في الأهداف الاستراتيجية وعملية صنع القرار وظروف العمل التي ستساعد الموظفين على الشعور بالأمان والدافع للعمل والذي سيؤدي إلى تعظيم أداء الموظفين مما سيعزز الأداء التنظيمي.

تفق الدراسة الحالية مع دراسة (Kutllovci, 2020 & Jashar) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأحدى الأدوات الرئيسية في جمع البيانات من مفردات الدراسة، إضافة إلى وجود قاسم مشترك بين الدراستين فيما يتعلق بالأهداف حيث تشتركان في دراسة وقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من قبيل: 1- الاستقطاب والاختيار. 2- التدريب والتطوير. حيث تشكل هذه الممارسات أبعاداً مهمة من أبعاد متغير الدراسة الحالية.

2- دراسة (Sareen, 2018) بعنوان: "العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والرضا الوظيفي"، وهي دراسة مفاهيمية أجراها الدكتور بهاون سارين والذي يعمل أستاذاً في معهد الإدارة التابع لجامعة مهاريشي ماركانديشوار الهندية، وقد هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والرضا الوظيفي، وقامت فرضية الدراسة على أن الطرق غير الكفؤة وغير المتوازنة في استقطاب واختيار الموارد البشرية وتدريبها وتطويرها وتقييم أدائها ومكافئتها تقود إلى ضعف الأداء مما يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، وقد استخدم الباحث منهج البحث النوعي، حيث طور الباحث إطاراً مفاهيمياً يشرح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والرضا الوظيفي وما هي العوامل المؤثرة على العلاقة، من خلال دراسة أدبيات الموضوع والدراسات السابقة، وقد توصل الباحث إلى أن مجمل نتائج الدراسات السابقة تشير إلى وجود علاقة بشكل عام بين المتغير المستقل بأبعاده المذكورة آنفاً و المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي، إلا أن قوة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع تتفاوت من منظمة لأخرى، وقد أوصت الدراسة المنظمات بتفصي العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والرضا الوظيفي لكي تتمكن من تحسين الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

3- دراسة (Muhammad, Afzal, Shahzadi, & Usman, 2017) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل للدراسة والذي شمل الأبعاد (التدريب، تقييم الأداء، الوصف الوظيفي، التعويضات، الرضا الوظيفي، على الأداء التنظيمي، حيث وظف الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لإتمام إجراءات هذه الدراسة، وشارك في الاستبيان ما مجموعه 90 موظفاً من الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم البنجاب، بما في ذلك الأكاديميين والموظفين الداعمين. تضمن استبيان المسح 49 فقرة تغطي ممارسات مختارة لإدارة الموارد البشرية وأداء الجامعات. كشفت الدراسة عن وجود أثر

إيجابي ذي دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، حيث تم قبول خمس من الفرضيات الأحادية الستة التي قدمتها الدراسة ورفض الفرضية الأحادية الثالثة (H3) والتي تقول بوجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لانخراط العاملين في الأداء التنظيمي. وقد قدمت الدراسة عددا من التوصيات أهمها أن تعمل الإدارة على رفع مستوى الالتزام في المنظمة من خلال تحسين الرضا عن التعويضات والسياسات وظروف العمل، وأن تعمل الجامعات على إشراك موظفيها وأن ينظر إليهم على أنهم مصدر لا غنى عنه للميزة التنافسية. أن تعمل الإدارة على زيادة الرضا الوظيفي في مكان العمل من خلال توسيع مستوى التفاعلات مع الموظفين في اجتماعات الموظفين وزيادة المناقشات الموجهة للموضوعات المتعلقة بقضاياهم. يجب على الإدارة أن توظف أسلوب التواصل المفتوح وتبادل المعلومات مع الموظفين لزيادة التزامهم ورضاهم الوظيفي. ويجب الحرص على تدريب الموظفين لجعلهم على دراية جيدة ببيئة المنظمة وواجباتهم وأهدافهم، ليتمكنوا من أداء مهامهم بشكل أفضل، ويساعد المنظمة على تعزيز إنتاجيتهم.

4- دراسة (Narang, 2016) بعنوان: "Relevance of Best Human Resource Practices for the Armed Forces"، "ملاءمة أفضل ممارسات الموارد البشرية للقوات المسلحة" والتي أجريت بهدف دراسة ممارسات الموارد البشرية المختلفة المتبعة في كبريات الشركات الفاعلة في قطاع الأعمال في السوق الهندية، من ثم التماس وتحليل الردود من الضباط التنفيذيين للموارد البشرية في ثلاثة قطاعات للقوات المسلحة الهندية، وهي الجيش الهندي -قوات المشاة-، البحرية الهندية، والقوات الجوية الهندية لإثبات الصلة بالموضوع وإمكانية تطبيق ممارسات الموارد البشرية الجيدة للشركات في إدارة الموارد البشرية في القوات المسلحة الهندية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإتمام إجراءات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء الموارد البشرية في 35 شركة من كبريات الشركات العاملة في قطاعات الأعمال الهندية المختلفة مثل قطاع البنوك والصيرفة و قطاع تكنولوجيا المعلومات وقطاع إنتاج الطاقة وقطاع الاتصالات وقطاع التصنيع، بالإضافة إلى كبار الضباط التنفيذيين المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في القوات المسلحة الهندية بفروعها الثلاث وقد تم جمع البيانات الأولية من مفردات الدراسة في قطاع الأعمال من خلال التفاعل والمقابلات واستخدام الاستبيان الإلكتروني، كما تم جمع البيانات من مفردات الدراسة في القوات المسلحة عن طريق الندوات والمقابلات الشخصية مع الضباط التنفيذيين للموارد البشرية للحصول على وجهات نظرهم وتفضيلاتهم حول مدى ملاءمة أفضل ممارسات الموارد البشرية للتطبيق في إدارة الموارد البشرية في القوات المسلحة الهندية، وقد شملت عينة الدراسة 240 مفردة من مديري الموارد البشرية من مستويات إدارية متنوعة في الأفرع الثلاث التابعة للقوات المسلحة الهندية والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ملاءمة

ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة عموماً والمتبعة في كبريات الشركات الفاعلة في قطاع الأعمال في السوق الهندية والممارسات المذكورة آنفاً على وجه الخصوص لقطاعات القوات المسلحة الهندية التي تم دراستها، مع تفضيل بعض القطاعات لبعض الممارسات أكثر من غيرها، وفي ضوء النتائج السابقة قدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها ضرورة تطوير قيادات قطاعات القوات المسلحة لسياسات وتعليمات التوظيف وتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الموصى بها في القطاعات ذات العلاقة، وتكييف ممارسات إدارة الموارد البشرية الموصى بها وتعديلها بشكل يناسب كل قطاع من القوات المسلحة وتوظيفها بشكل تدريجي وعلى مراحل.

تتفق دراسة (Narang, 2016) مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإتمام إجراءات الدراسة، إضافة إلى طبيعة مجتمع الدراسة فهي تجرى في القوات المسلحة الهندية بفروعها والذي يشكل جزءاً مهماً من المنظومة الأمنية الهندية، كما هو الحال في الدراسة الحالية التي تجرى في قوات الأمن الوطني الفلسطيني والذي يشكل جزءاً مهماً من المنظومة الأمنية الفلسطينية، كما تتشابه دراسة (Narang, 2016) مع الدراسة الحالية في الهدف حيث أنها تسعى إلى تحسين أداء إدارة الموارد البشرية من خلال البحث عن أفضل وأمثل الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية والتحقق من إمكانية تطبيقها في الجيش الهندي ، كما اتفقت الدراستان في استخدام الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة.

5- دراسة (Isor, B., & Archana, 2015) بعنوان: "الرضا الوظيفي من خلال برامج التدريب والتطوير - دراسة حالة في شركة J.K. لصناعة الإطارات في مدينة مايسور" في ماليزيا، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أهمية برامج تدريب وتطوير الموظفين في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر فئة العمال شبه المهرة Simi Skilled Employees في المستوى التنفيذي "عمال خطوط الإنتاج"، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 50 مفردة من إجمالي العمال التنفيذيين (عمال خطوط الإنتاج) شبه المهرة، وقد تم جمع البيانات من عينة الدراسة من خلال مصادر أولية تمثلت في استبانة صممت خصيصاً لهذه الغاية إضافة إلى استخدام أسلوب الملاحظة المباشرة، فضلاً عن الرجوع إلى أدبيات الموضوع والدراسات السابقة كمصدر ثانوي لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها الغياب التام لبرامج التدريب والتطوير المهني للعمال، مما أدى إلى عدم تقدمهم في المسار الوظيفي والذي قاد إلى عدم رضاهم الوظيفي، وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها أن تقوم الشركة برفع مستوى رضا العاملين الوظيفي من خلال تصميم وتنفيذ برامج تنشيطية وبرامج مهنية مناسبة من خلال تحليل الاحتياج التدريبي للعاملين.

6- دراسة (Amin, Khairuzzaman, Zaleha, & Daverson, 2014) بعنوان: " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء: دليل من جامعة حكومية، فقد أجريت هذه الدراسة في ماليزيا على إحدى الجامعات الحكومية المحلية، وقد هدفت إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية -كمتغير مستقل بأبعاده السبعة التي حددتها الدراسة (1- الاستقطاب والاختيار، 2- التدريب، 3- تقييم الأداء، 4- تخطيط المسار الوظيفي، 5- مشاركة الموظفين، 6- تحديد الوظائف، 7- التعويضات) - على الأداء التنظيمي كمتغير تابع، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج المرجوة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في الجامعة وعددهم 4700، منهم 2,300 أكاديمي و2,400 موظف مساعد. تم استخدام أخذ عينات قصدية باستخدام تقنيات أخذ العينات الملائمة، وقد تم تصميم استبانة مخصصة مكونة من (46) فقرة تغطي ممارسات مختارة لإدارة الموارد البشرية وأداء الجامعة لجمع البيانات اللازمة لتمام إجراءات الدراسة، فقد تم توزيع 1000 استبانة بالتساوي على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المساندة في جميع الكليات والمكاتب الإدارية، وقد تم استرداد (300) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي للاستطلاع. وجدت الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية: (التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتخطيط الوظيفي ومشاركة الموظفين وتحديد الوظائف والتعويضات) لها تأثير كبير ذو دلالة معنوية على الأداء الجامعي حيث تم قبول فرضيات الدراسة الأحادية السبعة، وقد قدمت الدراسة عددا من التوصيات للجامعة تساعد على زيادة أدائها إلى مستويات أعلى، مثل أن تركز الإدارة أكثر على الوصف الوظيفي والتدريب ومشاركة الموظفين. يجب إجراء بعض التحسينات على ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى - الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء والتخطيط الوظيفي والتعويضات من أجل زيادة فعاليتها في أداء الجامعة.

7- دراسة (Sadeghi & Mohtashami, 2011) بعنوان: "علاقة ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بالابتكار التنظيمي في أحد المراكز العسكرية"، وقد أجريت هذه الدراسة في مركز الأبحاث الطبية والدينية التابع لجامعة بقية الله الموجودة في مدينة طهران الإيرانية، حيث هدفت الدراسة إلى تقصي وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالابتكار التنظيمي في أحد المراكز العسكرية الإيرانية، وقد شملت أبعاد متغير إدارة الموارد البشرية بعد الاستقطاب والتعيين وبعد التدريب وبعد المشاركة، وبعد تقييم الأداء، وبعد نظام المكافآت، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث شمل مجتمع الدراسة 220 عسكريا من أحد المراكز العسكرية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حيث تم جمع البيانات من عينة الدراسة من خلال استبيان صمم خصيصا لهذا الغرض، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي كبير بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعاده (الاستقطاب والتوظيف والتدريب والمشاركة وتقييم الأداء والمكافأة،

والابتكار التنظيمي)، وقد أوصت الدراسة بالاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عموماً مع التركيز على أبعادها التي اختارها الباحثان لما لها من علاقة وطيدة بالابتكار التنظيمي.

4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

تمحورت المواضيع التي تطرقت لها الدراسات السابقة العربية والأجنبية منها والتي تم الاستعانة بها في هذه الدراسة حول إدارة الموارد البشرية في المنظمات على اختلاف أنواعها، لما لهذا المورد من أهمية قصوى، حيث تناولت الدراسات موضوع ممارسات إدارة المورد البشري من زوايا مختلفة تبعاً لأهداف الباحثين، وقد اتفقت معظم الدراسات السابقة في توظيف المنهج الوصفي التحليلي لإتمام إجراءاتها، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من مفردات عينات الدراسة، وقد لجأ البعض منها إلى استخدام أسلوب المقابلة لجمع البيانات من عينة الدراسة كما في دراسة (Narang, 2016)، وقد تشابهت طبيعة بعض مجتمعات الدراسات السابقة مع مجتمع الدراسة الحالية كونها أجريت في قطاعات وأجهزة أمنية وعسكرية مع اختلاف البلدان التي أجريت فيها مثل دراسة (بحري و خرموش، 2020) التي هدفت إلى تحديد الدور الذي يمكن أن يؤديه تدريب الموارد البشرية في مختلف أفرع الشرطة الجزائرية في تنمية قدرات الأفراد، ودراسة (مصباح، 2016) التي هدفت إلى معرفة نظام الحوافز وعلاقته بفعالية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، ودراسة (Narang, 2016) والتي أجريت بهدف دراسة ممارسات الموارد البشرية المختلفة المتبعة في كبريات الشركات الفاعلة في قطاع الأعمال في السوق الهندية، للتحقق من إمكانية تطبيق هذه الممارسات في إدارة الموارد البشرية في القوات المسلحة الهندية، إضافة إلى دراسة (نجار، 2012) والتي هدفت إلى قياس واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية في محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث اشتركت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في قياس وتقييم عدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي الاستقطاب، وتدريب وتنمية الموارد البشرية، إضافة إلى تقييم أداء الموارد البشرية، ودراسة (Sadeghi & Mohtashami, 2011) التي هدفت إلى تقصي وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالابتكار التنظيمي، وقد تناولت الدراسات السابقة طيفاً متبايناً من مهام إدارة الموارد البشرية على شكل متغيرات دراسية بأبعاد تم انتقاؤها بما يخدم خصوصية كل دراسة على حدة، وقد تقاطعت متغيرات الدراسة الحالية مع معظم متغيرات الدراسات السابقة مثل دراسة (طهار، 2020)، ودراسة (مشتهى، 2021)، ودراسة (Muhammad, Afzal, Shahzadi, &

(Usman, 2017)، ودراسة (أبو سنينة، 2017)، ودراسة (Narang, 2016) وغيرها، وقد ساهم اطلاع الباحث على الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها وفرضياتها، وقدمت للباحث إضاءات فيما يتعلق بمصادر البيانات وأدوات جمعها وطرق معالجتها إحصائياً.

5.2.2 أهم ما يميز الدراسة الحالية

على الرغم من تشابه أهداف الدراسة الحالية ومنهج البحث العلمي الذي توظفه مع العديد من الدراسات السابقة، إلا أنها تمتاز بكونها الأولى من نوعها - حسب علم الباحث- من حيث مجتمع وعينة الدراسة فيها، حيث أجريت في قوات الأمن الوطني الفلسطيني، وهدفت إلى قياس وتقييم مدى تطبيق شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية المنتقاة وهي التدريب، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، سعياً للوصول إلى نتائج وتوصيات قد تسهم في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني والمؤسسة العسكرية والأمنية الفلسطينية من خلال البحث عن أفضل وأمثل الممارسات في هذا المجال؛ إذ تأتي هذه الدراسة استكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون في مجال هذه الدراسة والتي يأمل الباحث أن تعلي بناء المعرفة بلبنة جديدة، وتضيف إلى تراكمات إنجازات الباحثين السابقين توصيات ومقترحات مفيدة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 مقدمة

من أجل تحقيق هدف الدراسة وهو معرفة وتقييم واقع تطبيق استراتيجيات معاصرة لإدارة الموارد البشرية قوى الأمن الفلسطينية - قوات الأمن الوطني نموذجاً؛ من خلال دراسة ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني، أملاً في تقديم توصيات إرشادية تتعلق بالإجابة على سؤال الدراسة الأساسي، وسعيًا لاختبار الفرضيات التي طرحتها الدراسة الحالية، فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها. كما أعطى وصفاً مفصلاً لأداة الدراسة وصدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

2.3 منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة. حيث تم استقصاء آراء العاملين في كل من شعبة التنظيم والإدارة، وشعبة التدريب، وشعبة التخطيط، ووحدة الدراسات في قوات الأمن الوطني الفلسطيني حول واقع تطبيق الممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني من خلال شعبة التنظيم والإدارة.

3.3 مجتمع الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة. فقد تم استقصاء آراء العاملين في كل من شعبة التنظيم والإدارة، وشعبة التدريب، وشعبة التخطيط، ووحدة البحوث والدراسات في قوات الأمن الوطني الفلسطيني حول واقع تطبيق الممارسات المعاصرة لإدارة الموارد

البشرية في قوات الأمن الوطني من خلال شعبة التنظيم والإدارة.

4.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة الكلية من (125) مبحوثاً من العاملين في الشعب -الإدارات- المذكورة في التعريف بمجتمع الدراسة حيث تم استهداف جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في هذه الشعب (مدير شعبة -إدارة-، نائب مدير شعبة، رئيس قسم، نائب رئيس قسم، رئيس فرع ، نائب رئيس فرع)، حيث بلغ عدد شاغلي هذه الوظائف الإشرافية (48) ضابطاً، بالإضافة إلى (77) من العسكريين العاملين والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم استهداف عينة الدراسة من خلال استبانة تم تصميمها خصيصاً، وشكلت العينة ما نسبته (50%) من المجتمع الأصلي للدراسة، فقد وزعت على عينة الدراسة، وتتم استرداد (100) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ويظهر الجدول (2) توزيع مفردات الدراسة النهائية التي تم إجراء عملية التحليل الإحصائي عليها.

جدول رقم(2) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية للدراسة

| المتغير | التصنيف | العدد | النسبة المئوية | المجموع |
|----------------|---------------------------|-------|----------------|---------|
| الجنس | ذكر | 79 | 79.0 | 100 |
| | أنثى | 21 | 21.0 | |
| المؤهل العلمي | دبلوم | 31 | 31.0 | 100 |
| | بكالوريوس | 57 | 57.0 | |
| | دراسات عليا | 12 | 12.0 | |
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 9 | 9.0 | 100 |
| | ما بين 5 – 10 سنوات | 56 | 56.0 | |
| | 10 سنوات فأكثر | 35 | 35.0 | |
| المسمى الوظيفي | مدير شعبة/ نائب مدير شعبة | 7 | 7.0 | 100 |
| | رئيس قسم/ نائب رئيس قسم | 18 | 18.0 | |

| | | | | |
|-----|------|----|--------------|------------|
| | 75.0 | 75 | غير ذلك | |
| 100 | 7.0 | 7 | عميد - عقيد | فئة الرتبة |
| | 14.0 | 14 | مقدم - رائد | |
| | 71.0 | 71 | نقيب - ملازم | |
| | 8.0 | 8 | غير ذلك | |

تظهر النتائج الواردة في الجدول السابق: أنّ غالبية المشاركين في الدراسة هم من الذكور، وغالبية مؤهلاتهم العلمية من درجة (بكالوريوس)، وأنّ غالبية سنوات خبرتهم (ما بين 5 - 10 سنوات)، وغالبية مسمياتهم الوظيفية (غير ذلك)، وأيضاً فإنّ غالبية فئات رتبهم (نقيب - ملازم)، وهذا يدل على أنّ غالبية مفردات عينة الدراسة من الضباط المؤهلين جيداً من الناحية العلمية، ولهم سنوات خبرة كافية في مجال عملهم، ويعزى ارتفاع نسبة الذين لا يحملون مسمى وظيفي إلى كون المسميات الوظيفية في الأمن الوطني ترتبط بعدد محدود من المناصب المحورية فقط.

5.3 أداة الدراسة

من خلال مراجعة أدبيات الموضوع والبحث في الدراسات التي اهتمت بموضوع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحديدًا في قوى الأمن لم يجد الباحث مقياساً يناسب طبيعة الدراسة وعينتها؛ فقام بتصميم مقياس خاص بغرض جمع البيانات من مفردات عينة الدراسة بعد الرجوع لعدد كبير من الدراسات العربية والأجنبية، ودراستها بتعمق، كما قام الباحث باستشارة عدد من المختصين في مجال الدراسة الحالية، وفي المحصلة بنيت أداة الدراسة الحالية على ضوء مقاييس عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة (Hamza, et al., 2021)، ودراسة (بحري و خرموش، 2020)، ودراسة (عبد القادر و جعفر، 2020)، ودراسة (الزعنون، 2019)، ودراسة (طهار، 2020) و (الساعاتي والعواسا، 2021)، ودراسة (النجار، معين، 2016)، ودراسة (مشتهي، 2014)، ودراسة (النجار، معاذ، 2012)، وقد تكون المقياس في صورته الأولى من (55) فقرة، وبعد عرض المقياس على السادة المحكمين من قبل الباحث والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم تم إجراء التعديلات على المقياس وملاءمة فقراته لأغراض الدراسة، وقد تم تعديل المقياس ليصبح مكوناً في صورته النهائية من (50) فقرة - كما يظهر في الملحق رقم (2) -

موزعة على خمسة محاور، وكل محور يتكون من عشر فقرات، ويلى كل فقرة خمسة بدائل -وفقا لمقياس ليكرت الخماسي- تعبر عن درجة قبول المبحوث لفقرات الدراسة، وقد خرج الباحث بمقياس مكون من قسمين:

القسم الأول: تضمن السؤال عن البيانات الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة، وهي الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وفئة الرتبة.

القسم الثاني: تضمن الأسئلة التي تقيس واقع تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني الفلسطينية. ويتكون من (50) فقرة موزعة على خمسة محاور والجدول (3) يبين ذلك، وقد تم تصميم هذا القسم بطريقة خاصة لخدمة أغراض هذه الدراسة، وكما يأتي:

■ صممت الفقرة رقم (1) من كل محور لتقيس وجهة نظر المبحوثين حول واقع وجود استراتيجية فرعية موثقة تهدف إلى تطبيق الممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بموضوع المحور؛ وعلى سبيل المثال فإن الفقرة الأولى للمحور الأول من محاور الاستبانة وهو الاستقطاب أتت كما يأتي: "تمتلك قوات الأمن الوطني خطة استراتيجية موثقة لاستقطاب الموارد البشرية"، وهذا النهج ينطبق على باقي محاور الاستبانة.

■ صممت الفقرات رقم (2-10) من كل محور من محاور الاستبانة لقياس وجهة نظر المبحوثين حول واقع تطبيق شعبة التنظيم والإدارة للممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالاستراتيجية الفرعية للمحور الذي تنتمي إليه.

وقد صممت الاستبانة على الشكل المذكور سابقا لتتوافق مع بنية نموذج الدراسة بحيث تم اعتماد الوسط الحسابي للفقرات رقم (1) من كل محور من محاور الاستبانة لتشكيل المتغير التابع في الدراسة (Dependent Variable) وهو "واقع وجود استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني" من ناحية، وليشكل الوسط الحسابي للفقرات رقم (2-10) من كل محور متغيرا مستقلا (Independent Variable) يمثل ممارسات شعبة التنظيم والإدارة لإدارة الموارد البشرية في هذا المحور من ناحية أخرى، والجدول رقم (3) التالي يوضح توزيع فقرات محاور تطبيق

استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في أداة القياس.

جدول رقم (3) توزيع فقرات محاور تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية

| رقم | المحاور | عدد الفقرات |
|-----|-----------------------------------|-------------|
| 1 | استقطاب الموارد البشرية | 10 |
| 2 | تقييم أداء المنتسبين | 10 |
| 3 | تدريب وتطوير المنتسبين | 10 |
| 4 | تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين | 10 |
| 5 | الرضا الوظيفي للمنتسبين | 10 |
| | المجموع | 50 |

1.5.3 تصحيح أداة الدراسة

بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي حسب سلم ليكرت الخماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات حسب الآتي: (موافق بشدة: خمس درجات، موافق: أربع درجات، محايد: ثلاث درجات، غير موافق: درجتان، غير موافق بشدة: درجة واحدة). وقد طبق هذا السلم الخماسي على جميع الفقرات.

وللتعرف إلى تقديرات أفراد العينة وتحديد درجة (تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوى الأمن الفلسطينية)، وفق قيمة المتوسط الحسابي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على (3) للحصول على طول الفئة الصحيح (4/3=1.33)، وبعد ذلك تم إضافة هذه الدرجة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو وارد في الجدول (4).

جدول رقم (4) يوضح درجات المقياس (المحك)

| الرقم | الدرجة | الدرجة |
|-------|---|--------|
| 1 | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين 1 - 2.33 | منخفضة |
| 2 | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين 2.34 - 3.67 | متوسطة |

| | | |
|--------|--|---|
| مرتفعة | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين 3.68-5 | 3 |
|--------|--|---|

2.5.3 تفنين أداة الدراسة

1.2.5.3 صدق الأداة

استخدم الباحث نوعين من الصدق:

(أ) الصدق الظاهري (Face validity):

تم التأكد من صدق المقياس بصورته الأولية في الدراسة الحالية بعرضه على (عشرة) محكمين من المختصين في إدارة الموارد البشرية، وإدارة الأعمال، والإدارة العامة ومن المهتمين بالبحث العلمي- مرفق قائمة بأسماء المحكمين-، للتأكد من ملاءمة كل فقرة من فقرات المقياس للمحور الذي وضعت فيه، ومدى صلاحية الفقرات في قياس ما وضعت لقياسه، وملاءمة صياغة كل فقرة لغوياً ووضوحها بالنسبة للمبحوث، وملاءمة كل فقرة من فقرات المقياس لمستوى المبحوث، وإضافة العبارات أو تعديلها أو حذفها إذا احتاج الأمر، والتي من شأنها أن تجعل المقياس أكثر صدقاً وإبداء أية ملاحظات أخرى بشكل عام، وبعد جمع آراء المحكمين كان هناك اتفاق بينهم على صلاحية المقياس ومقروئيته، باستثناء بعض الفقرات التي تم تعديلها أو حذفها بناء على ملاحظاتهم، وذلك كما هو مشار إليه في ملحق (2) الذي يتضمن مقياس الدراسة بعد التحكيم.

(ب) صدق البناء (Construct Validity):

من ناحية أخرى تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية لكل محور، وذلك كما هو واضح في الجدول الوارد أدناه والذي بين أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لكل محور دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع الأداة بصدق البناء، وأنها تشترك معاً في قياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوى الأمن الفلسطينية، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول رقم (5) نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد

البشرية مع الدرجة الكلية للمحور.

| الفقرات | قيمة ر | الدالة الإحصائية | الفقرات | قيمة ر | الدالة الإحصائية | الفقرات | قيمة ر | الدالة الإحصائية |
|-----------------------------|--------|------------------|-----------------------------|--------|------------------|-----------------------------------|--------|------------------|
| تدريب وتطوير المنتسبين | | | تقييم أداء المنتسبين | | | استقطاب الموارد البشرية | | |
| 1 | .778** | .000 | 1 | .805** | .000 | 1 | .823** | .000 |
| 2 | .788** | .000 | 2 | .765** | .000 | 2 | .766** | .000 |
| 3 | .812** | .000 | 3 | .816** | .000 | 3 | .818** | .000 |
| 4 | .828** | .000 | 4 | .787** | .000 | 4 | .767** | .000 |
| 5 | .849** | .000 | 5 | .789** | .000 | 5 | .817** | .000 |
| 6 | .764** | .000 | 6 | .834** | .000 | 6 | .705** | .000 |
| 7 | .752** | .000 | 7 | .796** | .000 | 7 | .702** | .000 |
| 8 | .798** | .000 | 8 | .790** | .000 | 8 | .816** | .000 |
| 9 | .747** | .000 | 9 | .731** | .000 | 9 | .780** | .000 |
| 10 | .785** | .000 | 10 | .811** | .000 | 10 | .781** | .000 |
| الدرجة الكلية للمحور .957** | | | الدرجة الكلية للمحور .946** | | | الدرجة الكلية للمحور .924** | | |
| | | | الرضا الوظيفي للمنتسبين | | | تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين | | |
| | | | .000 | .775** | 1 | .000 | .796** | 1 |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|------------------------------|--------|----|------------------------------|--------|----|
| | | | .000 | .773** | 2 | .000 | .828** | 2 |
| | | | .000 | .787** | 3 | .000 | .813** | 3 |
| | | | .000 | .804** | 4 | .000 | .782** | 4 |
| | | | .000 | .764** | 5 | .000 | .825** | 5 |
| | | | .000 | .816** | 6 | .000 | .800** | 6 |
| | | | .000 | .766** | 7 | .000 | .832** | 7 |
| | | | .000 | .784** | 8 | .000 | .739** | 8 |
| | | | .000 | .775** | 9 | .000 | .752** | 9 |
| | | | .000 | .753** | 10 | .000 | .841** | 10 |
| | | | الدرجة الكلية للمحور **0.936 | | | الدرجة الكلية للمحور **0.967 | | |

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لكل محور من محاور تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوى الأمن الفلسطينية دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع فقرات الأداة بصدق عال جداً وأنها تشترك معاً في قياس واقع تطبيق شعبة التنظيم والإدارة لاستراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني الفلسطينية.

2.2.5.3 ثبات الأداة

قام الباحث باحتساب ثبات الأداة عن طريق قياس ثبات التجانس الداخلي (Consistency): وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدم الباحث طريقة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية

(split - half) والجدول (6) يبين نتائج اختبار معامل الثبات بطريقتي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية على محاور المقياس المختلفة:

جدول رقم (6) نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية على محور تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوى الأمن الفلسطينية

| الرقم | تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية | عدد الفقرات | كرونباخ ألفا | التجزئة النصفية |
|-------|---|-------------|--------------|-----------------|
| 1 | استقطاب الموارد البشرية | 10 | .927 | .887 |
| 2 | تقييم أداء المنتسبين | 10 | .934 | .904 |
| 3 | تدريب وتطوير المنتسبين | 10 | .933 | .919 |
| 4 | تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين | 10 | .938 | .922 |
| 5 | الرضا الوظيفي للمنتسبين | 10 | .928 | .896 |
| | الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية | 50 | .984 | .958 |

يتضح من الجدول (6) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور المقياس المختلفة تراوحت بين (927- .938) في حين بلغت قيمة معامل ألفا للثبات للدرجة الكلية (984). أما بطريقة التجزئة النصفية فقد تراوحت بين (887- .922) في حين بلغت قيمة معامل التجزئة النصفية للثبات للدرجة الكلية (958) وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

- قام الباحث بحصر مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين في شعبة التنظيم والإدارة، وشعبة التدريب، وشعبة التخطيط، ووحدة الدراسات في قوات الأمن الوطني.

- بناء أداة الدراسة بعد اطلاع الباحث على مجموعة من الأدوات المستخدمة في مثل هذه الدراسة.
- تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين.
- قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على العينة المستهدفة، في الفصل الأول للعام الدراسي (2022 - 2023م).
- تم إعطاء الاستبانات الصالحة أرقاماً متسلسلة وإعدادها لإدخالها للحاسوب.
- تم تصحيح الاستبانات وتفرغ البيانات وتعبئتها في نماذج خاصة.
- استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واستخراج النتائج.
- قام الباحث بدراسة النتائج والتعليق عليها.

7.3 متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات الديمغرافية المستقلة: خصائص العينة التي تم إجراء الدراسة عليها: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وفئة الرتبة).

ثانياً: المتغير المستقل:

(تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوى الأمن الفلسطينية)

8.3 المعالجة الإحصائية

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. الإعداد والنسب المئوية.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation).
4. معادلة كرونباخ ألفا لحساب الثبات.

- .5 معادلة التجزئة النصفية.
- .6 اختبار ت (t-test).
- .7 تحليل التباين الأحادي (ANOVA)
- .8 اختبار توكي (Tukey)
- .9 اختبار الانحدار المتعدد (Multi-Regression).

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، ويتكون الفصل من قسمين رئيسيين، يتناول القسم الأول الإجابة على أسئلة الدراسة والتعقيب عليها تبعاً، كما يتناول القسم الثاني اختبار نتائج فرضيات الدراسة والتعقيب عليها.

2.4 نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس

والذي نصه "ما واقع تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني الفلسطينية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم محاور واقع تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية لمنتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني، على الدرجة الكلية لكل محور وكذلك على الدرجة الكلية للمحاور، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم محاور تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني الفلسطينية.

| البعد | عنوان البعد | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الترتيب | الدرجة |
|-------|-------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|---------|--------|
| | | | | | | ب | |

| | | | | | | | |
|--------|-------------|-------|------|------|-----|---|--------------|
| متوسطة | الثاني | 54.08 | .908 | 2.70 | 100 | استقطاب الموارد البشرية | البعد الأول |
| متوسطة | الثالث | 53.78 | .873 | 2.69 | 100 | تقييم أداء المنتسبين | البعد الثاني |
| متوسطة | الثاني مكرر | 54.08 | .859 | 2.70 | 100 | تدريب وتطوير المنتسبين | البعد الثالث |
| متوسطة | الأول | 54.44 | .886 | 2.72 | 100 | تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين | البعد الرابع |
| متوسطة | الرابع | 51.32 | .873 | 2.57 | 100 | الرضا الوظيفي للمنتسبين | البعد الخامس |
| متوسطة | | 53.54 | .832 | 2.68 | 100 | الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية | |

يتضح من الجدول (7) أنّ أهم محاور تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية لمنتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني، تمثلت في محور (تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين) بمتوسط حسابي قدره (2.72) وبنسبة مئوية (54.4%) معبرا عن درجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية محورا (استقطاب الموارد البشرية، وتدريب وتطوير المنتسبين) بمتوسط حسابي قدره (2.70) وبنسبة مئوية (54.1%) معبرة عن درجة متوسطة أيضا، وجاء في المرتبة الثالثة بعد (تقييم أداء المنتسبين) بمتوسط حسابي قدره (2.69) وبنسبة مئوية (53.8%) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة (الرضا الوظيفي للمنتسبين) بمتوسط حسابي قدره (2.57) وبنسبة مئوية (51.3%) معبرا عن درجة متوسطة كذلك. أما على الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية فقد جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية (2.68) وبنسبة مئوية (53.5%) مع انحراف معياري قدره (0.832).

وبناء على النتائج المستقاة من الجدول (7) السابق، يظهر جليا أن المتوسطات الحسابية لمحاور تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية لمنتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني متقاربة جدا وتتراوح (2.57 - 2.72) بفارق (0.15) أي ما يساوي 3%، وانحراف معياري يتراوح (0.832-0.908) بفارق قدره (0.076)، حيث تتموضع نتائج جميع المحاور في درجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى اتفاق آراء ووجهات نظر المبحوثين الذين يتمتعون بخبرة وتأهيل علمي جيدين، والذين يعملون في إدارات ذات علاقة مباشرة بإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني، والذين قيموا واقع ممارسات شعبة التنظيم والإدارة لمهام إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة، كما تشير النتائج السابقة إلى وضوح دلالة فقرات محاور أداة القياس المصممة.

وقد اتفقت نتيجة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحاور الدراسة الحالية مع دراسة معاذ النجار (2012) حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحاور واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية (2.35) بانحراف معياري مقداره (0.3)، مما يعزز مصداقية ودقة نتائج الدراسة الحالية، كما أظهرت الدراسة الحالية أنّ واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في شعبة التنظيم والإدارة لقوات الأمن الوطني أفضل حالاً من درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وفقاً لدراسة أبي سنينة (2017) والتي أظهرت أنّ درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.14) والانحراف المعياري الكلي (0.22)، من ناحية أخرى اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة معين النجار (2016) والتي هدفت إلى قياس واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره؛ إذ أظهرت الدراسة واقعا أفضل لممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحاور واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة بمتوسط حسابي يساوي (3.49) بنسبة 63.8%، وانحراف معياري مقداره (0.701)، وبدرجة مرتفعة، كما اختلفت الدراسة الحالية مع نتيجة الدراسة التي أجراها مشتفي (2014) بهدف قياس واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة حيث أظهرت دراسته واقعا أفضل لممارسات الموارد البشرية بمتوسط حسابي يساوي (6.49) على مقياس عشاري -3.25 على مقياس ليكرت الخماسي- بنسبة 64.89%.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة الفرعية المنبثقة عن سؤال الدراسة الرئيس، قام الباحث بتفصيل النتائج السابقة حسب استجابة المبحوثين لفقرات أداة الدراسة وعمد إلى استخراج الإعداد، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات محاور تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوى الأمن الفلسطينية حيث جاءت النتائج كما يأتي:

1.2.4 نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الأول

ما مدى تطبيق شعبة التنظيم والإدارة المفاهيم الحديثة للاستقطاب؟

قام الباحث باستخراج الإعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات محور استقطاب الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في قوات الأمن الوطني وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8) الإعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات محور استقطاب الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في قوات الأمن الوطني

| الرقم | استقطاب الموارد البشرية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|-------|--|-------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
| 1 | تعمل قوات الأمن الوطني ضمن خطة استراتيجية موققة لاستقطاب الموارد البشرية. | 100 | 2.48 | 1.235 | 49.60 | متوسطة |
| 2 | تشارك شعبة التنظيم والإدارة في إعداد الخطة الاستراتيجية لاستقطاب الاحتياج من الموارد البشرية لقوات الأمن الوطني. | 100 | 2.88 | 1.200 | 57.60 | متوسطة |
| 3 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بإعداد خطة استراتيجية موققة لاستقطاب الاحتياج من الموارد البشرية في إطار الخطة الاستراتيجية لقوات الأمن الوطني. | 100 | 2.64 | 1.235 | 52.80 | متوسطة |
| 4 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة باستقطاب الموظفين لملء الشواغر في الوظائف وفق معايير رسمية محددة. | 100 | 2.75 | 1.140 | 55.00 | متوسطة |
| 5 | لملاء الشواغر الوظيفية تقوم شعبة التنظيم والإدارة بالاستقطاب من المصادر الداخلية مثل: (الترقية، النقل، زملاء العمل، إلخ) والخارجية مثل: (الإعلان، مكاتب التوظيف، الجامعات، إلخ). | 100 | 2.70 | 1.185 | 54.00 | متوسطة |
| 6 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق آلية تتسم بالشفافية. | 100 | 2.80 | 1.223 | 56.00 | متوسطة |

| الدرجة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | استقطاب الموارد البشرية | الرقم |
|--------|----------------|-------------------|-----------------|-------|--|-------|
| متوسطة | 55.40 | 1.127 | 2.77 | 100 | يوجد في شعبة التنظيم والإدارة لجنة متخصصة لإدارة عملية استقطاب الموارد البشرية المطلوبة. | 7 |
| متوسطة | 53.60 | 1.145 | 2.68 | 100 | يملك المكلفون بصياغة استراتيجية الاستقطاب الخبرات اللازمة في عملية التوظيف عموماً. | 8 |
| متوسطة | 52.00 | 1.054 | 2.60 | 100 | تشكل لجان مختصة بإعداد خطة الاستقطاب في شعبة التنظيم والإدارة من عدة تخصصات وحسب طبيعة الوظائف المعن عنها. | 9 |
| متوسطة | 54.80 | 1.134 | 2.74 | 100 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بتقييم نتائج استراتيجية الاستقطاب في القوات | 10 |
| متوسطة | 54.08 | .908 | 2.70 | 100 | الدرجة الكلية لمحور استقطاب الموارد البشرية | |

يتضح من بيانات الجدول (8) أن الدرجة الكلية لمحور استقطاب الموارد البشرية جاءت بدرجة "متوسطة"؛ إذ أن متوسط الوزن المرجح بلغ (2.70) ونسبة مئوية (54.1%)، يظهر جلياً أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور دور شعبة التنظيم والإدارة في ممارسات استقطاب الموارد البشرية لمنتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني متقاربة جداً وتتراوح (2.48 – 2.88) بفارق قدره (0.4) ، وانحراف معياري يتراوح (0.908-1.235) بفارق قدره (0.327)، حيث تتموضع نتائج فقرات المحور في درجة متوسطة، مما يعكس اتفاق في آراء ووجهات نظر المبحوثين والذين يعملون في الإدارات قيد الدراسة بالرغم من تنوع اختصاصاتهم، على أن ما تقوم به شعبة التنظيم والإدارة من أنشطة ومهام في مجال الاستقطاب تساهم بصورة متوسطة بممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة مما يحد من قدرة الشعبة على استهداف واستمالة أكبر عدد من الموارد البشرية التي تمتلك المعارف والمهارات المطلوبة، في الوقت المحدد ومن المصادر المناسبة، بحيث يكون للقوات هامش أفضل للاختيار منه، وتتفق النتائج السابقة مع دراسة كل من دراسة (مشتي، 2021)، ودراسة (أبو سينية، 2017)، ودراسة (النجار، 2016)، ودراسة (مشتي، 2014)، إضافة إلى دراسة (نجار، 2012).

وعن أهم فقرات محور استقطاب الموارد البشرية فقد تمثلت في الفقرة رقم (2) والتي نصت

(تشارك شعبة التنظيم والإدارة في إعداد الخطة الاستراتيجية لاستقطاب الاحتياج من الموارد البشرية لقوات الأمن الوطني) بمتوسط وزن مرجح (2.88) وبنسبة مئوية (57.6%) معبرة عن درجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اقتصار نشاط الشعبة على المشاركة في نشاطات إعداد الخطة الاستراتيجية العامة لقوات الأمن الوطني عن طريق تقديم التقارير والإحصائيات المتعلقة بعدديات وأوضاع القوة البشرية المتنوعة، والمشاركة في ورش العمل والندوات الداخلية والخارجية المتعلقة بإعداد الخطط الاستراتيجية عموماً، وجاءت الفقرة رقم (6) في الترتيب الثاني والتي نصها (تقوم شعبة التنظيم والإدارة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق آلية تتسم بالشفافية) بمتوسط وزن مرجح (2.80) وبنسبة مئوية (56%) معبرة عن درجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة كون شعبة التنظيم والإدارة مسؤولة عن إعداد قوائم أعضاء لجان المقابلات والمصادقة عليها حسب الأصول، إضافة لمسؤوليتها عن إعداد إعلان الاستقطاب الذي يحتوي على معايير وشروط القبول للمرشحين، إضافة إلى موعد ومكان مقابلة لجان المقابلات حيث تتولى شعبة العلاقات العامة نشر هذا الإعلان عبر الوسائل المختلفة، في الترتيب الثالث جاءت الفقرة رقم (7) والتي نصت (يوجد في شعبة التنظيم والإدارة لجنة متخصصة لإدارة عملية استقطاب الموارد البشرية المطلوبة) بمتوسط وزن مرجح (2.77) وبنسبة مئوية (55.4%) معبرة عن درجة متوسطة كذلك، ويمكن تفسير هذه النتيجة بسبب وجود لجنة تجنيد تشرف عليها شعبة التنظيم والإدارة وتتكون من أعضاء من شعبة التخطيط وشعبة التدريب والرقابة والتفتيش والدائرة الطبية ووحدة الدعم النفسي، حيث يقتصر دورها على مقابلة المتقدمين واختيار المناسب منهم وفق المعايير المعلن عنها ومتابعة إنجاز ملفات التعيين، في حين جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (1) والتي تنص (تعمل قوات الأمن الوطني ضمن خطة استراتيجية موثقة لاستقطاب الموارد البشرية) بمتوسط وزن مرجح (2.48) وبنسبة مئوية (49.6%) معبرة عن درجة متوسطة أيضاً، ويعزو الباحث هذه النتيجة لعدم وجود استراتيجية موثقة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني، حيث توجد سياسات موثقة تتعلق باستقطاب المورد البشري فقط ضمن السياسات العامة لإدارة الموارد البشرية في الخطة العامة لقوات الأمن الوطني.

وبناء على النتائج المستقاة من الجدول (8) السابق، يظهر جلياً أن المتوسطات الحسابية ل فقرات محور دور شعبة التنظيم والإدارة في ممارسات استقطاب الموارد البشرية لمنتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني متقاربة جداً وتتراوح (2.88 - 2.48) بفارق قدره (0.4) ، وانحراف معياري

يتراوح (0.908-1.235) بفارق قدره (0.327)، حيث تتموضع نتائج جميع المحاور في درجة متوسطة، مما يعكس اتفاق في آراء ووجهات نظر المبحوثين والذين يعملون في الإدارات التي تم بحثها بالرغم من توع اختصاصاتها، حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى موضوعية المبحوثين بسبب امتلاكهم للخبرة والتأهيل العلمي الجيدين، إضافة إلى وإلى اطلاعهم الوثيق على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع بعض الدراسات مثل: دراسة (مشتهى، 2021) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعدها استراتيجية الاستقطاب (3.89) والانحراف المعياري الكلي (0.574) وبتقدير (جيد).

2.2.4 نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثاني

ما مدى تطبيق شعبة التنظيم والإدارة للمفاهيم الحديثة في تقييم أداء منتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات محور تقييم أداء المنتسبين من وجهة نظر العاملين في قوات الأمن الوطني وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات محور تقييم أداء المنتسبين من وجهة نظر العاملين في قوات الأمن الوطني

| الرقم | تقييم أداء المنتسبين | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|-------|--|-------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
| 1 | تعمل قوات الأمن الوطني ضمن خطة استراتيجية موقفة لتقييم أداء مواردها البشرية. | 100 | 2.56 | 1.225 | 51.20 | متوسطة |
| 2 | تشارك شعبة التنظيم والإدارة في إعداد الخطة الاستراتيجية لتقييم أداء الموارد البشرية لقوات الأمن الوطني. | 100 | 2.72 | 1.164 | 54.40 | متوسطة |
| 3 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بإعداد خطة استراتيجية موقفة لتقييم أداء الموارد البشرية في إطار الخطة الاستراتيجية العامة لقوات الأمن الوطني. | 100 | 2.68 | 1.180 | 53.60 | متوسطة |

| الدرجة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | تقييم أداء المنتسبين | الرقم |
|--------|----------------|-------------------|-----------------|-------|---|-------|
| متوسطة | 54.40 | 1.138 | 2.72 | 100 | تضع شعبة التنظيم والإدارة معايير تقييم أداء الموارد البشرية بالاعتماد على بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي. | 4 |
| متوسطة | 54.80 | 1.021 | 2.74 | 100 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بإدارة عملية قياس الأداء الفعلي للموارد البشرية وبالتعاون مع الوحدات ذات العلاقة. | 5 |
| متوسطة | 54.20 | 1.085 | 2.71 | 100 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بمقارنة الأداء الفعلي للموارد البشرية بالأداء المتوقع أو المطلوب بالتعاون مع وحدات القوات ذات العلاقة. | 6 |
| متوسطة | 53.20 | 1.103 | 2.66 | 100 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بتزويد وحدات الأمن الوطني ذات العلاقة ومواردها البشرية بنتائج تقييم الأداء ومناقشتها معهم. | 7 |
| متوسطة | 52.80 | .990 | 2.64 | 100 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بمقارنة الأداء الفعلي للموارد البشرية بالأداء المطلوب بالتعاون مع الوحدات ذات العلاقة. | 8 |
| متوسطة | 52.80 | 1.010 | 2.64 | 100 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بتوفير متخصصين أكفاء للإشراف على إدارة تقييم أداء منتسبي قوات الأمن الوطني. | 9 |
| متوسطة | 56.40 | 1.086 | 2.82 | 100 | توظف شعبة التنظيم والإدارة المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم أداء الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية مثل النقل والترقية ... الخ. | 10 |
| متوسطة | 53.78 | .873 | 2.69 | 100 | الدرجة الكلية لمحور تقييم أداء المنتسبين | |

تظهر البيانات المستقاة من الجدول (9) أنّ الدرجة الكلية لمحور تقييم أداء المنتسبين الموارد البشرية جاءت بدرجة "متوسطة"، فقد بلغ متوسط الوزن المرجح (2.69) ونسبة مئوية (53.78%)، ويظهر بوضوح تقارب المتوسطات الحسابية لفقرات محور دور شعبة التنظيم والإدارة في تقييم أداء الموارد البشرية لمنتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني حيث تتراوح (2.56 - 2.82) بفارق قدره (0.26) ، وانحراف معياري يتراوح (1.225-0.873) بفارق قدره (0.352)، حيث تحتل نتائج جميع فقرات المحور درجة متوسطة، وهذه دلالة واضحة على وجود اتفاق في آراء ووجهات نظر الباحثين والذين يعملون في الإدارات التي تم دراستها على أنّ ما تقوم

به شعبة التنظيم والإدارة من أنشطة ومهام في مجال تقييم أداء منتسبي القوات تساهم بصورة متوسطة بممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة المتعلقة بتقييم الأداء للعاملين، مما يحد من قدرة الشعبة على المساهمة بصورة فاعلة في تقييم أداء العاملين، والذي يضعف من قدرة الشعبة على تحديد الفجوات المتعلقة بمعارف ومهارات المنتسبين وبالتالي عدم القدرة على تحديد الفجوة التدريبية، إضافة لعدم قدرة الشعبة على تحديد الأنسب للترقية من منتسبي القوات، فضلا عن عدم قدرة الشعبة على المساهمة بصورة فاعلة في تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين، وإعداد خرائط إحلال وظيفي مرنة ومهنية. وقد اتفقت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (أبو سنينة، 2017)، ودراسة (النجار، 2016)، ودراسة (مشتهى، 2014)، إضافة إلى دراسة (نجار، 2012).

وتمثل الفقرة رقم (10) أهم فقرات محور تقييم أداء المنتسبين والتي نصت على: (توظف شعبة التنظيم والإدارة المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم أداء الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية مثل النقل والترقية الخ) بمتوسط وزن مرجح (2.82) وبنسبة مئوية (56.4%) معبرة عن درجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة على اقتضار دور الشعبة على إدارة إجراءات تحضير تقارير الكفاءة السنوية للضباط وضباط الصف بالتعاون والتنسيق مع إدارات الأمن الوطني المختلفة بغرض إعداد نشرة الترقية السنوية، ولغايات تقديم هذه النتائج للجنة التي يقوم قائد القوات بتكليفها من أجل إعداد قوائم المرشحين للنقل والتعيين وشغل المناصب الشاغرة. وجاءت الفقرة رقم (5) في الترتيب الثاني والتي نصت (تقوم شعبة التنظيم والإدارة بإدارة عملية قياس الأداء الفعلي للموارد البشرية وبالتعاون مع الوحدات ذات العلاقة) بمتوسط وزن مرجح (2.74) وبنسبة مئوية (54.8%) معبرة عن درجة متوسطة أيضاً، ويعزو الباحث هذه النتيجة لنفس الأسباب الكامنة وراء نتيجة الفقرة رقم (10) السابقة إضافة إلى كون هذه التقارير نمطية ولا تقيس الأداء الفعلي للمنتسبين؛ إذ إنها غير مرتبطة بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي ولا تستند إلى مؤشرات قياس أداء موثقة. وفي الترتيب الثالث جاءت الفقرات رقم (2، 4) والتي نصت (تشارك شعبة التنظيم والإدارة في إعداد الخطة الاستراتيجية لتقييم أداء الموارد البشرية لقوات الأمن الوطني) و(تضع شعبة التنظيم والإدارة معايير تقييم أداء الموارد البشرية بالاعتماد على بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي) بمتوسط وزن مرجح (2.72) وبنسبة مئوية (54.4%) معبرة عن درجة متوسطة كذلك، في حين جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (1) والتي تنص (تعمل قوات الأمن الوطني ضمن خطة استراتيجية موثقة لتقييم

أداء مواردها البشرية) بمتوسط وزن مرجح (2.56) وبنسبة مئوية (51.2%) معبرة عن درجة متوسطة أيضاً، ويعزو الباحث نتائج الفقرات (1،4،2) إلى عدم وجود خطة استراتيجية منفصلة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني؛ إذ يقتصر دور شعبة التنظيم والإدارة على المشاركة في صياغة الخطة الاستراتيجية العامة لقوات الأمن الوطني، والتي تتضمن سياسات عامة متعلقة بإدارة الموارد البشرية.

3.2.4 الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث

ما مدى تطبيق شعبة التنظيم والإدارة للمفاهيم الحديثة في تدريب وتطوير منتسبي قوات الأمن الوطني؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج الإعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات محور تدريب وتطوير المنتسبين من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10) الإعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات محور تدريب وتطوير المنتسبين من وجهة نظر العاملين في قوات الأمن الوطني

| الدرجة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | تدريب وتطوير المنتسبين | الرقم |
|--------|----------------|-------------------|-----------------|-------|---|-------|
| متوسطة | 56.00 | 1.082 | 2.80 | 100 | تعمل قوات الأمن الوطني ضمن خطة استراتيجية موقّعة لتدريب وتطوير الموارد البشرية. | 1 |
| متوسطة | 53.40 | 1.120 | 2.67 | 100 | تشارك شعبة التنظيم والإدارة في إعداد الخطة الاستراتيجية لتدريب وتطوير الموارد البشرية لقوات الأمن الوطني. | 2 |
| متوسطة | 54.60 | 1.053 | 2.73 | 100 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بإعداد خطة استراتيجية | 3 |

| | | | | | |
|--------|-------|-------|------|-----|---|
| | | | | | موقفة لتدريب وتطوير الموارد البشرية في إطار الخطة الاستراتيجية العامة لقوات الأمن الوطني. |
| متوسطة | 53.80 | 1.187 | 2.69 | 100 | 4 تقوم شعبة التنظيم والإدارة بصياغة خطة سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية استنادا لاحتياجات قوات الأمن الوطني. |
| متوسطة | 55.60 | 1.060 | 2.78 | 100 | 5 تتابع شعبة التنظيم والإدارة بالتعاون مع الوحدات ذات العلاقة مدى التقدم الحاصل في أداء الموارد البشرية بعد اجتياز برنامج التدريب أو التطوير المقرر. |
| متوسطة | 55.00 | 1.048 | 2.75 | 100 | 6 تقوم شعبة التنظيم والإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في القوات ضمن أهداف خطتها التشغيلية السنوية. |
| متوسطة | 52.80 | 1.078 | 2.64 | 100 | 7 تعمل شعبة التنظيم والإدارة على وضع خطط مناسبة لتدريب جميع العاملين وفق دراسات وخطط محددة. |
| متوسطة | 53.20 | 1.139 | 2.66 | 100 | 8 تقوم شعبة التنظيم والإدارة بتوفير مدربين أكفاء للإشراف على تدريب وتطوير المورد البشري في القوات. |
| متوسطة | 52.60 | 1.070 | 2.63 | 100 | 9 تعمل شعبة التنظيم والإدارة على توفير بيئة محفزة للمتدربين لتطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي في القوات. |
| متوسطة | 53.80 | 1.032 | 2.69 | 100 | 10 تقوم شعبة التنظيم والإدارة بتعديل البرامج التدريبية والتطويرية للموارد البشرية في القوات وفقا للتغذية الراجعة التي يتم الحصول عليها من عملية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية. |
| متوسطة | 54.08 | .859 | 2.70 | 100 | الدرجة الكلية لمحور تدريب وتطوير المنتسبين |

ومن خلال استعراض بيانات الجدول رقم (10) يظهر أن الدرجة الكلية لمحور تدريب وتطوير الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني جاءت بدرجة "متوسطة"؛ إذ أن متوسط الوزن المرجح بلغ (2.70) وبنسبة مئوية (54.08%)، ويظهر بوضوح تقارب المتوسطات الحسابية لفقرات محور دور شعبة التنظيم والإدارة في ممارسات تدريب وتطوير منتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني حيث تتراوح (2.63 - 2.80) بفارق قدره (0.17) ، وانحراف معياري يتراوح (0.859-1.187)

بفارق قدره (0.328)؛ إذ تحتل نتائج جميع فقرات المحور درجة متوسطة، مما يدل على وجود اتفاق في آراء ووجهات نظر المبحوثين والذين يعملون في الإدارات قيد الدراسة على أن ما تقوم به شعبة التنظيم والإدارة من أنشطة ومهام في مجال التدريب والتطوير تساهم بصورة متوسطة بممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة في هذا المجال، والذي يضعف من قدرة الشعبة على تحديد الاحتياجات التدريبية لمنتسبي قوات الأمن الوطني، وعدم القدرة على المساهمة في إعداد المدربين الأكفاء، وعدم المساهمة في صياغة البرامج التدريبية والتطويرية بصورة فاعلة، وعدم فاعلية الشعبة في توفير بيئة محفزة للمتدربين لتطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي في القوات، مما ينعكس سلباً على جودة المرشحين للترقية، إضافة إلى إعداد خرائط إحلال وظيفية لا تستند على مرشحين مناسبين. وقد اتفقت نتائج تحليل هذا المحور مع نتائج دراسة كل من (النجار، 2016)، و (مشتهى، 2014)، إضافة إلى دراسة (نجار، 2012).

وعن أهم فقرات محور تدريب وتطوير المنتسبين فقد تمثلت في الفقرة رقم (1) والتي نصها: (تعمل قوات الأمن الوطني ضمن خطة استراتيجية موقّعة لتدريب وتطوير الموارد البشرية) بمتوسط وزن مرجح (2.80) وبنسبة مئوية (56%) معبرة عن درجة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة لعدم وجود خطة استراتيجية متكاملة موقّعة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني، حيث تعتمد قوات الأمن الوطني كغيرها من القوى ذات الطابع العسكري على الدورات التي تقدمها الدول والجهات الخارجية، نظراً لصعوبة عقد هذه الدورات في الوطن من قبيل دورات قادة الكتائب، ودورات القيادة والأركان، وغيرها من الدورات العسكرية؛ إذ تتولى شعبة التدريب في مقر قيادة قوات الأمن الوطني تلقي الدعوات من الأطراف الخارجية والداخلية للمشاركة في الدورات والندوات وورش العمل داخل البلاد وخارجها، وتقوم بإعداد قوائم المرشحين بالتعاون مع وحدات الأمن الوطني ذات العلاقة ومن ثم إرسال هذه القوائم لشعبة التنظيم والإدارة، حيث ينحصر دور شعبة التنظيم والإدارة في تدقيق هذه القوائم ومن ثم مخاطبة الجهات المختصة من أجل إتمام الإجراءات الإدارية اللازمة لإصدار أوامر الابتعاث للمرشحين. وجاءت الفقرة رقم (5) في الترتيب الثاني والتي نصت (تتابع شعبة التنظيم والإدارة بالتعاون مع الوحدات ذات العلاقة مدى التقدم الحاصل في أداء الموارد البشرية بعد اجتياز برنامج التدريب أو التطوير المقرر) بمتوسط وزن مرجح (2.78) وبنسبة مئوية (55.6%) معبرة عن درجة متوسطة أيضاً، وفي الترتيب الثالث جاءت

الفقرة رقم (6) والتي نصت (تقوم شعبة التنظيم والإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في القوات ضمن أهداف خطتها التشغيلية السنوية) بمتوسط وزن مرجح (2.75) وبنسبة مئوية (55%) معبرة عن درجة متوسطة كذلك، في حين جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (9) والتي تنص (تعمل شعبة التنظيم والإدارة على توفير بيئة محفزة للمتدربين لتطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي في القوات) بمتوسط وزن مرجح (2.63) وبنسبة مئوية (52.6%) معبرة عن درجة متوسطة أيضاً.

ويعزو الباحث نتائج الفقرات (5، 6، 9) إلى ان دور شعبة التنظيم والإدارة ينحصر فقط في تلقي طلبات انهاء ايفاد المتدربين من قبل شعبة التدريب، والعمل على إتمام الإجراءات الإدارية لإنهاء إيفاد المتدربين وإعادتهم إلى وحداتهم، ويتضمن ذلك الحصول على نسخ من شهادات إتمام الدورات، وتوثيق المعلومات في النظام المحوسب، حيث يترك أمر إعداد بيئة محفزة للمتدربين لتطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي في القوات لوحدات المتدربين.

4.2.4 نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع

ما مدى تطبيق شعبة التنظيم والإدارة للمفاهيم الحديثة في تخطيط المسارات الوظيفية لمنتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات محور تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين من وجهة نظر العاملين في الوحدات التي خضعت للدراسة في قوات الأمن الوطني وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات محور تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين من وجهة نظر العاملين في الوحدات التي تم دراستها في قوات الأمن الوطني

| الرقم | تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|-------|---|-------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
| 1 | تعمل قوات الأمن الوطني ضمن خطة استراتيجية موثقة لتخطيط المسارات الوظيفية لمواردها | 100 | 2.81 | 1.125 | 56.20 | متوسطة |

| الرقم | تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|-------|---|-------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
| | البشرية. | | | | | |
| 2 | تشارك شعبة التنظيم والإدارة في إعداد الخطة الاستراتيجية لتخطيط المسارات الوظيفية للموارد البشرية لقوات الأمن الوطني. | 100 | 2.78 | 1.106 | 55.60 | متوسطة |
| 3 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بإعداد خطة استراتيجية موققة لتخطيط المسارات الوظيفية للموارد البشرية في إطار الخطة الاستراتيجية العامة لقوات الأمن الوطني. | 100 | 2.69 | 1.161 | 53.80 | متوسطة |
| 4 | يوجد سياسات موققة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية في قوات الأمن الوطني. | 100 | 2.73 | 1.043 | 54.60 | متوسطة |
| 5 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بإنشاء أدوات وآليات تطوير وتنمية المسارات الوظيفية للموارد البشرية في قوات الأمن الوطني. | 100 | 2.63 | 1.152 | 52.60 | متوسطة |
| 6 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بإدارة تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في القوات اعتمادا على مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية في القوات. | 100 | 2.69 | 1.107 | 53.80 | متوسطة |
| 7 | تعمل شعبة التنظيم والإدارة على متابعة نتائج تنفيذ خطط تطوير المسارات الوظيفية للموارد البشرية في قوات الأمن الوطني. | 100 | 2.65 | 1.114 | 53.00 | متوسطة |
| 8 | تمتلك شعبة التنظيم والإدارة قسما مخصصا لإدارة وتطوير المسارات الوظيفية للموارد البشرية لقوات الأمن الوطني. | 100 | 2.65 | 1.038 | 53.00 | متوسطة |
| 9 | تمتلك شعبة التنظيم والإدارة موظفين مؤهلين في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية في قوات الأمن الوطني. | 100 | 2.92 | 1.079 | 58.40 | متوسطة |

| الدرجة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين | الرقم |
|--------|----------------|-------------------|-----------------|-------|---|-------|
| متوسطة | 53.40 | 1.129 | 2.67 | 100 | تعتمد شعبة التنظيم والإدارة في تخطيط المسارات الوظيفية للموارد البشرية في القوات على مخرجات عملية تقييم أداء الموارد البشرية. | 10 |
| متوسطة | 54.44 | .886 | 2.72 | 100 | الدرجة الكلية لمحور تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين | |

يظهر من استعراض بيانات الجدول رقم (11) أن الدرجة الكلية لمحور تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين جاءت بدرجة "متوسطة"؛ إذ إنَّ متوسط الوزن المرجح للمحور بلغ (2.72) وبنسبة مئوية (54.4%)، حيث يبدو تقارب المتوسطات الحسابية لفقرات محور دور شعبة التنظيم والإدارة في تخطيط المسارات الوظيفية لمنتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات المحور (2.63-2.92) بفارق قدره (0.29)، وانحراف معياري يتراوح (0.886-1.161) بفارق قدره (0.275)، حيث تحتل نتائج جميع فقرات المحور درجة متوسطة، مما يدل على وجود اتفاق في آراء ووجهات نظر المبحوثين والذين يعملون في الإدارات قيد الدراسة على أن ما تقوم به شعبة التنظيم والإدارة من أنشطة ومهام في مجال تخطيط المسارات الوظيفية لمنتسبي قوات الأمن الوطني تساهم بصورة متوسطة بممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة في هذا المجال، مما يثبط من فاعلية وكفاءة الشعبة في تخطيط المسارات الوظيفية لمنتسبي قوات الأمن الوطني بسبب عدم اعتماد الشعبة على مخرجات عمليات تخطيط المورد البشري وتقييم الأداء لمنتسبي القوات، فضلا عن عدم امتلاك موظفين مؤهلين بصورة كافية في مجال تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية، مما يقود في النهاية إلى عدم قدرة الشعبة على تخطيط المسار الوظيفي لمنتسبي قوات الأمن الوطني، والذي سيؤدي حتما إلى تعيينات غير موفقة وعمليات نقل للمنتسبين لا تحمد عقباهما بسبب وضع المنتسب غير المناسب في المكان غير المناسب. وقد اتفقت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (النجار، 2016).

وعن أهم فقرات محور تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين فقد تمثلت في الفقرة رقم (9) والتي نصت على: (تمتلك شعبة التنظيم والإدارة موظفين مؤهلين في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية في قوات الأمن الوطني) بمتوسط وزن مرجح (2.92) وبنسبة مئوية (58.4%)

معبرة عن درجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون معظم العاملين في شعبة التنظيم والإدارة من ذوي الخبرة التي تتعدى الخمس سنوات، وكون معظمهم من حملة درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية المتنوعة، فضلاً عن مشاركتهم المستمرة في العديد من الدورات وورش العمل المحلية والخارجية والتي تتناول إدارة الموارد البشرية وبخاصة مواضيع مثل تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين. وقد احتلت الفقرة رقم (1) في الترتيب الثاني والتي نصت (تعمل قوات الأمن الوطني ضمن خطة استراتيجية موثقة لتخطيط المسارات الوظيفية لمواردها البشرية) بمتوسط وزن مرجح (2.81) وبنسبة مئوية (56.2%) معبرة عن درجة متوسطة أيضاً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة على اخلاف وحداتهم لعدم وجود خطة استراتيجية مستقلة وموثقة لإدارة المورد البشري في قوات الأمن الوطني - حيث تم التأكيد سابقاً على هذه الحقيقة أكثر من مرة -، حيث تعمل قوات الأمن الوطني ضمن سياسات موثقة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني. وفي الترتيب الثالث جاءت الفقرة رقم (2) والتي نصت على: (تشارك شعبة التنظيم والإدارة في إعداد الخطة الاستراتيجية لتخطيط المسارات الوظيفية للموارد البشرية لقوات الأمن الوطني) بمتوسط وزن مرجح (2.78) وبنسبة مئوية (55.6%) معبرة عن درجة متوسطة كذلك، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تمحور دور الشعبة على المشاركة في إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية العامة للقوات من خلال المساهمة في صياغة السياسات العامة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني. في حين جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (5) والتي تنص (تقوم شعبة التنظيم والإدارة بإنشاء أدوات واليات تطوير وتنمية المسارات الوظيفية للموارد البشرية في قوات الأمن الوطني) بمتوسط وزن مرجح (2.63) وبنسبة مئوية (52.6%) معبرة عن درجة متوسطة أيضاً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اعتماد قوات الأمن الوطني - كغيرها من قوى الأمن الفلسطينية- على الترقية وفق المعايير والضوابط التي تحددها مواد قانون الخدمة في قوى الأمن رقم (8) لسنة (2005)، كما تعتمد قوات الأمن في التعيينات في الشواغر الوظيفية على لجان مختصة يتم تشكيلها من قبل عطوفة قائد القوات، بحيث يقتصر دور الشعبة على تقديم البيانات والتقارير المتعلقة بالمرشحين للتعين أو النقل.

5.2.4 الإجابة عن السؤال الفرعي الخامس

ما مدى تطبيق شعبة التنظيم والإدارة للمفاهيم الحديثة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنتسبي قوات

الأمن الوطني الفلسطيني؟

في سبيل الحصول على إجابة لهذا السؤال قام الباحث باستخراج الإعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات بعد مساهمة شعبة التنظيم والإدارة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني، وتم عرضها في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12) الإعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات محور تحقيق شعبة التنظيم والإدارة للرضا الوظيفي لمنتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني

| الرقم | الرضا الوظيفي للمنتسبين | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|-------|---|-------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
| 1 | تعمل قوات الأمن الوطني ضمن خطة استراتيجية موثقة لقياس وتقييم رضا مواردها البشرية. | 100 | 2.63 | 1.060 | 52.60 | متوسطة |
| 2 | تشارك شعبة التنظيم والإدارة في إعداد الخطة الاستراتيجية لقياس وتقييم رضا الموارد البشرية لقوات الأمن الوطني. | 100 | 2.65 | 1.175 | 53.00 | متوسطة |
| 3 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بإعداد خطة استراتيجية موثقة لقياس وتقييم رضا الموارد البشرية في إطار الخطة الاستراتيجية العامة لقوات الأمن الوطني. | 100 | 2.58 | 1.130 | 51.60 | متوسطة |
| 4 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بالعمل على تقييم مدى الارتياح الذي تشعر به الموارد البشرية كل في وظيفته الحالية. | 100 | 2.56 | 1.095 | 51.20 | متوسطة |
| 5 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة على قياس وتقييم مدى رضا الموارد البشرية عن الفرصة المتاحة لهم للتطور الوظيفي والترقي. | 100 | 2.48 | .979 | 49.60 | متوسطة |
| 6 | تعمل شعبة التنظيم والإدارة على التحقق من رضا الموارد البشرية عن برامج التدريب والتطوير التي خضعوا لها. | 100 | 2.44 | 1.166 | 48.80 | متوسطة |
| 7 | تعمل شعبة التنظيم والإدارة على إيجاد توافق بين معرفة وخبرات وقدرات الموارد البشرية ومهام مناصبها الحالية. | 100 | 2.56 | 1.057 | 51.20 | متوسطة |

| الرقم | الرضا الوظيفي للمنتسبين | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|-------|--|-------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
| 8 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بتحديد مستحقي المكافآت والحوافز بناء على مخرجات نتائج تقييم الأداء. | 100 | 2.45 | 1.175 | 49.00 | متوسطة |
| 9 | تعمل شعبة التنظيم والإدارة على التحقق من أنّ ظروف العمل مناسبة مثل الإضاءة والحرارة والتهوية.. الخ. | 100 | 2.53 | 1.150 | 50.60 | متوسطة |
| 10 | تعمل شعبة التنظيم والإدارة على التأكد من وجود آليات اتصال مباشرة للموارد البشرية مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء دون عوائق. | 100 | 2.78 | 1.203 | 55.60 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية لمحور الرضا الوظيفي للمنتسبين | 100 | 2.57 | .873 | 51.32 | متوسطة |

يظهر من معاينة بيانات الجدول (12) أن الدرجة الكلية لتحقيق شعبة التنظيم والإدارة للرضا الوظيفي لمنتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني جاءت بدرجة "متوسطة"؛ إذ إنّ متوسط الوزن المرجح بلغ (2.57) وبنسبة مئوية (51.3%)، ويبدو واضحاً تقارب المتوسطات الحسابية لفقرات محور دور شعبة التنظيم والإدارة في المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات المحور (2.44-2.78) بفارق قدره (0.34)، وانحراف معياري يتراوح (0.873-1.203) بفارق قدره (0.330)، حيث تحتل نتائج جميع فقرات المحور درجة متوسطة، والذي يظهر اتفاقاً واضحاً في آراء ووجهات نظر الباحثين والذين يعملون في الإدارات قيد الدراسة على أنّ الأنشطة التي تقوم بها شعبة التنظيم والإدارة تساهم بصورة متوسطة بممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة التي تهدف إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، من أجل تلبية الحاجات الشخصية للمنتسبين وجعل إجراءات العمل أكثر مرونة وراحة لتخفيف ضغوط العمل عليهم، بهدف خفض معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

وباستعراض أهم فقرات محور الرضا الوظيفي للمنتسبين تأتي الفقرة رقم (10) في المرتبة الأولى والتي نصت على: (تعمل شعبة التنظيم والإدارة على التأكد من وجود آليات اتصال مباشرة للموارد البشرية مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء دون عوائق) بمتوسط وزن مرجح (2.78) وبنسبة مئوية (55.6%) معبرة عن درجة متوسطة، حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى محور دور

الشعبة في تعميم قرارات السيد قائد القوات المتعلقة بضرورة إبقاء قنوات الاتصال والتواصل مفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين وبالعكس، حيث تعمل الشعبة بصورة دورية على الحصول على التغذية الراجعة للتحقق من ذلك واتخاذ التدابير العلاجية في حال وجود أي إشكاليات بهذا الشأن. وقد جاءت الفقرة رقم (2) في الترتيب الثاني والتي نصت (تشارك شعبة التنظيم والإدارة في إعداد الخطة الاستراتيجية لقياس وتقييم رضا الموارد البشرية لقوات الأمن الوطني) بمتوسط وزن مرجح (2.65) وبنسبة مئوية (53%) معبرة عن درجة متوسطة أيضاً، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود خطة استراتيجية لقياس وتقييم الرضا الوظيفي لمنتسبي القوات؛ إذ لا يوجد آليات أو وسائل لقياس الرضا الوظيفي، حيث تعتمد قوات الأمن الوطني على عدد وطبيعة الشكاوي المقدمة إلى وحدة الشكاوي كمقياس ومؤشر على ضعف نسبة الرضا الوظيفي للمنتسبين. وفي الترتيب الثالث جاءت الفقرة رقم (1) والتي نصت (تعمل قوات الأمن الوطني ضمن خطة استراتيجية موقفة لقياس وتقييم رضا مواردها البشرية) بمتوسط وزن مرجح (2.63) وبنسبة مئوية (52.6%) معبرة عن درجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود استراتيجية موقفة ومعلنة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني فضلاً عن عدم وجود استراتيجية معتمدة ومعتمدة لقياس وتقييم الرضا الوظيفي لمنتسبي القوات، حيث تعتمد القوات على سياسات إدارة المورد البشري الموقفة ضمن الخطة الاستراتيجية العامة لقوات الأمن الوطني. في حين جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (6) والتي تنص (تعمل شعبة التنظيم والإدارة على التحقق من رضا الموارد البشرية عن برامج التدريب والتطوير التي خضعوا لها) بمتوسط وزن مرجح (2.44) وبنسبة مئوية (48.8%) معبرة عن درجة متوسطة أيضاً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ هذه المسؤولية موكلة لشعبة التدريب، حيث تبقى نتائج استطلاع آراء المتدربين سرية، بطرف شعبة التدريب ولا يتسنى غالباً لشعبة التنظيم والإدارة الاطلاع عليها. وقد اتفقت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (مشتهى، 2014).

6.2.4 نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي السادس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق شعبة التنظيم والإدارة للمفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني الفلسطيني تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وفئة الرتبة؟

وقد تم تجزئة السؤال السابق إلى عدة أسئلة على شكل فرضيات ديموغرافية صفرية ارتبط كل منها بمتغير ديموغرافي وحيد، فقد تم تحليل استجابات المبحوثين واختبارها إحصائياً وجاءت النتائج كما يأتي:

نتائج اختبار الفرضية الديموغرافية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم الباحث اختبار ت (t-test) لعينة مستقلة، كما هو واضح في الجدول (13).

جدول رقم (13) نتائج اختبار (ت) الفروق في تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوى الأمن الفلسطينية للمؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس

| البعد | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت المحسوبة | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|-----------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|-------------------|
| استقطاب الموارد البشرية | ذكر | 79 | 2.65 | .911 | -1.059 | 98 | .292 |
| | أنثى | 21 | 2.89 | .897 | | | |
| تقييم أداء المنتسبين | ذكر | 79 | 2.66 | .880 | -.739 | 98 | .462 |
| | أنثى | 21 | 2.81 | .855 | | | |
| تدريب وتطوير المنتسبين | ذكر | 79 | 2.66 | .855 | -.947 | 98 | .346 |
| | أنثى | 21 | 2.86 | .877 | | | |
| تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين | ذكر | 79 | 2.69 | .889 | -.618 | 98 | .538 |
| | أنثى | 21 | 2.83 | .888 | | | |

| | | | | | | | |
|------|----|-------|------|------|----|------|---|
| .500 | 98 | -.677 | .881 | 2.54 | 79 | ذكر | الرضا الوظيفي للمنتسبين |
| | | | .852 | 2.68 | 21 | أنثى | |
| .394 | 98 | -.855 | .835 | 2.64 | 79 | ذكر | الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية |
| | | | .825 | 2.82 | 21 | أنثى | |

** دالة إحصائياً بدرجة عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

يتبين من الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول واقع تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية لدى (الذكور)، (2.64)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لدى (الإناث) (2.82)، كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة (-.855) عند مستوى الدلالة (.394)، وذلك كما هو واضح في الجدول السابق. وتبعاً لذلك فقد تم قبول الفرضية الصفرية الأولى. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى موضوعية الباحثين بحكم الخبرة الجيدة التي يتمتعون بها إضافة إلى التأهيل العلمي المناسب؛ إذ إن معظمهم من حملة درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية. وقد اتفقت نتيجة اختبار هذه الفرضية مع نتائج دراسة (النجار، 2016).

نتائج اختبار الفرضية الديموغرافية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات الباحثين حول واقع تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية الثانية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي. والجدولان (14) و(15) يبينان ذلك:

جدول رقم (14) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

| الأبعاد | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---------------|-------|-----------------|-------------------|
| استقطاب الموارد البشرية | دبلوم | 31 | 2.42 | .817 |
| | بكالوريوس | 57 | 2.69 | .882 |
| | دراسات عليا | 12 | 3.48 | .870 |
| تقييم أداء المنتسبين | دبلوم | 31 | 2.46 | .838 |
| | بكالوريوس | 57 | 2.66 | .851 |
| | دراسات عليا | 12 | 3.42 | .727 |
| تدريب وتطوير المنتسبين | دبلوم | 31 | 2.50 | .738 |
| | بكالوريوس | 57 | 2.68 | .865 |
| | دراسات عليا | 12 | 3.33 | .895 |
| تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين | دبلوم | 31 | 2.49 | .820 |
| | بكالوريوس | 57 | 2.71 | .881 |
| | دراسات عليا | 12 | 3.37 | .824 |
| الرضا الوظيفي للمنتسبين | دبلوم | 31 | 2.32 | .783 |
| | بكالوريوس | 57 | 2.59 | .867 |
| | دراسات عليا | 12 | 3.06 | .960 |
| الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية | دبلوم | 31 | 2.44 | .761 |
| | بكالوريوس | 57 | 2.67 | .823 |
| | دراسات عليا | 12 | 3.33 | .760 |

يتضح من خلال الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل

معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين

الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (15) يوضح ذلك:

جدول رقم 15) نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس تطبيق استراتيجيات معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

| البعد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------------|---------------|
| استقطاب الموارد البشرية | بين المجموعات | 9.805 | 2 | 4.902 | 6.616 | **0.002 |
| | داخل المجموعات | 71.873 | 97 | .741 | | |
| | المجموع | 81.678 | 99 | | | |
| تقييم أداء المنتسبين | بين المجموعات | 7.971 | 2 | 3.986 | 5.735 | **0.004 |
| | داخل المجموعات | 67.407 | 97 | .695 | | |
| | المجموع | 75.378 | 99 | | | |
| تدريب وتطوير المنتسبين | بين المجموعات | 6.033 | 2 | 3.017 | 4.366 | *0.015 |
| | داخل المجموعات | 67.025 | 97 | .691 | | |
| | المجموع | 73.058 | 99 | | | |
| تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين | بين المجموعات | 6.701 | 2 | 3.351 | 4.574 | *0.013 |
| | داخل المجموعات | 71.050 | 97 | .732 | | |
| | المجموع | 77.752 | 99 | | | |
| الرضا الوظيفي للمنتسبين | بين المجموعات | 4.793 | 2 | 2.396 | 3.292 | *0.041 |

| | | | | | | |
|---------|-------|-------|----|--------|-------------------|---|
| | | .728 | 97 | 70.612 | داخل المجموعات | الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية معاصرة |
| | | | 99 | 75.404 | المجموع | |
| **0.006 | 5.426 | 3.449 | 2 | 6.898 | بين المجموعات | |
| | | .636 | 97 | 61.662 | داخل المجموعات | |
| | | | 99 | 68.559 | المجموع | |

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (15) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية ومحاوره كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتالي وجود فروق في مقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي، أجري اختبار توكي (Tukey) والجدول (16) يوضح ذلك:

جدول رقم 16) يوضح نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

| المحور | المستوى | المتوسط | دبلوم | بكالوريوس | دراسات عليا |
|-------------------------|-------------|---------|-------|-----------|-------------|
| استقطاب الموارد البشرية | دبلوم | 2.42 | | -0.27538 | -1.06398* |
| | بكالوريوس | 2.69 | | | -0.78860* |
| | دراسات عليا | 3.48 | | | |
| تقييم أداء المنتسبين | دبلوم | 2.46 | | -0.19338 | -0.95215* |

| | | | | | |
|-----------|----------|--|------|-------------|--|
| -0.75877* | | | 2.66 | بكالوريوس | |
| | | | 3.42 | دراسات عليا | |
| -0.83011* | -0.17748 | | 2.50 | دبلوم | تدريب وتطوير المنتسبين |
| -0.65263* | | | 2.68 | بكالوريوس | |
| | | | 3.33 | دراسات عليا | |
| -0.87957* | -0.22694 | | 2.49 | دبلوم | تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين |
| -0.65263* | | | 2.71 | بكالوريوس | |
| | | | 3.37 | دراسات عليا | |
| -0.73575* | -0.27216 | | 2.32 | دبلوم | الرضا الوظيفي للمنتسبين |
| -0.46360* | | | 2.59 | بكالوريوس | |
| | | | 3.06 | دراسات عليا | |
| -0.89231* | -0.22907 | | 2.44 | دبلوم | الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية معاصرة |
| -0.66325* | | | 2.67 | بكالوريوس | |
| | | | 3.33 | دراسات عليا | |

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (16) الآتي: وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وجميع المجالات الأخرى بين كل من (دبلوم) و(بكالوريوس) من جهة وبين (دراسات عليا) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (دراسات عليا). وفي ضوء ذلك تم رفض الفرضية الصفرية الثانية. ويعزو الباحث النتائج السابقة إلى أنه كلما ارتفع المستوى الأكاديمي للمبحوث ازدادت معارفه وازداد اطلاعه على ممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وتحسنت خبراته في المجال، ولكون المشاركين في صياغة السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للقوات هم غالبا من حملة المؤهلات العلمية من فئة الدراسات العليا والبكالوريوس، فهذا ينعكس إيجابا على تفهمهم وتقبلهم لواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في شعبة التنظيم والإدارة الذي ظهر على شكل

استجابة أفضل من غيرهم.

وقد اختلفت نتيجة اختبار هذه الفرضية مع نتائج دراسة (النجار، 2016) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي.

نتائج اختبار الفرضية الديموغرافية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم أُستخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة. والجدولان (17) و(18) يبينان ذلك:

جدول رقم(17) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة | البعد |
|-------------------|-----------------|-------|------------------|-------------------------|
| .923 | 2.58 | 9 | أقل من 5 سنوات | استقطاب الموارد البشرية |
| .777 | 2.39 | 56 | بين 5 – 10 سنوات | |
| .878 | 3.23 | 35 | 10 سنوات فأكثر | |
| .870 | 2.63 | 9 | أقل من 5 سنوات | تقييم أداء المنتسبين |
| .678 | 2.36 | 56 | بين 5 – 10 سنوات | |
| .904 | 3.23 | 35 | 10 سنوات فأكثر | |
| .926 | 2.70 | 9 | أقل من 5 سنوات | تدريب وتطوير المنتسبين |

| | | | | |
|------|------|----|------------------|---|
| .672 | 2.36 | 56 | بين 5 – 10 سنوات | تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين |
| .850 | 3.25 | 35 | 10 سنوات فأكثر | |
| .978 | 2.79 | 9 | أقل من 5 سنوات | |
| .683 | 2.33 | 56 | بين 5 – 10 سنوات | الرضا الوظيفي للمنتسبين |
| .827 | 3.33 | 35 | 10 سنوات فأكثر | |
| .953 | 2.57 | 9 | أقل من 5 سنوات | |
| .698 | 2.24 | 56 | بين 5 – 10 سنوات | الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية |
| .874 | 3.09 | 35 | 10 سنوات فأكثر | |
| .909 | 2.65 | 9 | أقل من 5 سنوات | |
| .642 | 2.34 | 56 | بين 5 – 10 سنوات | |
| .811 | 3.22 | 35 | 10 سنوات فأكثر | |

يتضح من خلال الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (18) يوضح ذلك:

جدول رقم (18) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

| مستوى الدلالة | ف" المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | البعد |
|---------------|-------------|----------------|--------------|----------------|----------------|-------------------------|
| **0.000 | 11.275 | 7.703 | 2 | 15.407 | بين المجموعات | استقطاب الموارد البشرية |
| | | .683 | 97 | 66.272 | داخل المجموعات | |
| | | | 99 | 81.678 | المجموع | |

| | | | | | | |
|-------|--------|--------|----|--------|-------------------|---|
| **000 | 13.332 | 8.126 | 2 | 16.253 | بين المجموعات | تقييم أداء المنتسبين |
| | | .610 | 97 | 59.125 | داخل المجموعات | |
| | | | 99 | 75.378 | المجموع | |
| **000 | 14.531 | 8.421 | 2 | 16.842 | بين المجموعات | تدريب وتطوير المنتسبين |
| | | .580 | 97 | 56.216 | داخل المجموعات | |
| | | | 99 | 73.058 | المجموع | |
| **000 | 18.217 | 10.615 | 2 | 21.230 | بين المجموعات | تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين |
| | | .583 | 97 | 56.521 | داخل المجموعات | |
| | | | 99 | 77.752 | المجموع | |
| **000 | 12.413 | 7.683 | 2 | 15.366 | بين المجموعات | الرضا الوظيفي للمنتسبين |
| | | .619 | 97 | 60.038 | داخل المجموعات | |
| | | | 99 | 75.404 | المجموع | |
| **000 | 15.883 | 8.457 | 2 | 16.913 | بين المجموعات | الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية معاصرة |
| | | .532 | 97 | 51.646 | داخل المجموعات | |
| | | | 99 | 68.560 | المجموع | |

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (18) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس تطبيق استراتيجية

معاصرة لإدارة الموارد البشرية ومحاوره كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي وجود فروق في مقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، أُجري اختبار توكي (Tukey) والجدول (19) يوضح ذلك:

جدول رقم (19) يوضح نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

| البعد | سنوات الخبرة | المتوسط | أقل من 5 سنوات | بين 5 – 10 سنوات | 10 سنوات فأكثر |
|-----------------------------------|------------------|---------|----------------|------------------|----------------|
| استقطاب الموارد البشرية | أقل من 5 سنوات | 2.58 | | .18492 | -.65651 |
| | بين 5 – 10 سنوات | 2.39 | | | -.84143* |
| | 10 سنوات فأكثر | 3.23 | | | |
| تقييم أداء المنتسبين | أقل من 5 سنوات | 2.63 | | .27262 | -.59524 |
| | بين 5 – 10 سنوات | 2.36 | | | -.86786* |
| | 10 سنوات فأكثر | 3.23 | | | |
| تدريب وتطوير المنتسبين | أقل من 5 سنوات | 2.70 | | .33571 | -.54857 |
| | بين 5 – 10 سنوات | 2.36 | | | -.88429* |
| | 10 سنوات فأكثر | 3.25 | | | |
| تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين | أقل من 5 سنوات | 2.79 | | .45496 | -.53683 |
| | بين 5 – 10 سنوات | 2.33 | | | -.99179* |
| | 10 سنوات فأكثر | 3.33 | | | |
| الرضا الوظيفي | أقل من 5 سنوات | 2.57 | | .32560 | -.51905 |

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المسمى الوظيفي | المجالات |
|-------------------|-----------------|-------|---------------------------|---|
| .771 | 2.99 | 7 | مدير شعبة/ نائب مدير شعبة | استقطاب الموارد البشرية |
| .949 | 3.23 | 18 | رئيس قسم/ نائب رئيس قسم | |
| .865 | 2.55 | 75 | غير ذلك | |
| .914 | 2.64 | 7 | مدير شعبة/ نائب مدير شعبة | تقييم أداء المنتسبين |
| .961 | 3.17 | 18 | رئيس قسم/ نائب رئيس قسم | |
| .818 | 2.58 | 75 | غير ذلك | |
| .773 | 2.89 | 7 | مدير شعبة/ نائب مدير شعبة | تدريب وتطوير المنتسبين |
| .917 | 3.16 | 18 | رئيس قسم/ نائب رئيس قسم | |
| .822 | 2.58 | 75 | غير ذلك | |
| .465 | 3.04 | 7 | مدير شعبة/ نائب مدير شعبة | تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين |
| .934 | 3.16 | 18 | رئيس قسم/ نائب رئيس قسم | |
| .870 | 2.59 | 75 | غير ذلك | |
| .544 | 2.54 | 7 | مدير شعبة/ نائب مدير شعبة | الرضا الوظيفي للمنتسبين |
| .981 | 2.94 | 18 | رئيس قسم/ نائب رئيس قسم | |
| .855 | 2.48 | 75 | غير ذلك | |
| .623 | 2.82 | 7 | مدير شعبة/ نائب مدير شعبة | الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية |
| .907 | 3.13 | 18 | رئيس قسم/ نائب رئيس قسم | |
| .799 | 2.55 | 75 | غير ذلك | |

يتضح من خلال الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل

معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين

الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (21) يوضح ذلك.

جدول رقم (21) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس تطبيق استراتيجيات معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

| المتغيرات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------------|---------------|
| استقطاب الموارد البشرية | بين المجموعات | 7.362 | 2 | 3.681 | 4.805 | .010* |
| | داخل المجموعات | 74.316 | 97 | .766 | | |
| | المجموع | 81.678 | 99 | | | |
| تقييم أداء المنتسبين | بين المجموعات | 5.153 | 2 | 2.577 | 3.559 | .032* |
| | داخل المجموعات | 70.225 | 97 | .724 | | |
| | المجموع | 75.378 | 99 | | | |
| تدريب وتطوير المنتسبين | بين المجموعات | 5.196 | 2 | 2.598 | 3.713 | .028* |
| | داخل المجموعات | 67.863 | 97 | .700 | | |
| | المجموع | 73.058 | 99 | | | |
| تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين | بين المجموعات | 5.565 | 2 | 2.783 | 3.739 | .027* |
| | داخل المجموعات | 72.187 | 97 | .744 | | |
| | المجموع | 77.752 | 99 | | | |
| الرضا الوظيفي للمنتسبين | بين المجموعات | 3.171 | 2 | 1.586 | 2.129 | .124 |

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|----|--------|-------------------|---|
| | | .745 | 97 | 72.233 | داخل المجموعات | الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية معاصرة |
| | | | 99 | 75.404 | المجموع | |
| .025* | 3.854 | 2.523 | 2 | 5.047 | بين المجموعات | |
| | | .655 | 97 | 63.513 | داخل المجموعات | |
| | | | 99 | 68.559 | المجموع | |

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (21) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية ومحاوره باستثناء محور (الرضا الوظيفي للمنتسبين) كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتالي وجود فروق في مقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، أجري اختبار توكي (Tukey) والجدول (22) يوضح ذلك.

جدول رقم (22) يوضح نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

| المحور | المسمى الوظيفي | المتوسط | مدير شعبة/ نائب مدير شعبة | رئيس قسم/ نائب رئيس قسم | غير ذلك |
|----------------------------|------------------------------|---------|---------------------------------|----------------------------|---------|
| استقطاب الموارد البشرية | مدير شعبة/ نائب مدير شعبة | 2.99 | | -24762 | 43505 |
| | رئيس قسم/ نائب رئيس قسم | 3.23 | | | 68267 |
| | غير ذلك | 2.55 | | | |

| | | | | | |
|--------|---------|--|------|---------------------------|--|
| .06552 | -.52937 | | 2.64 | مدير شعبة/ نائب مدير شعبة | تقييم أداء المنتسبين |
| .59489 | | | 3.17 | رئيس قسم/ نائب رئيس قسم | |
| | | | 2.58 | غير ذلك | |
| .30838 | -.27540 | | 2.89 | مدير شعبة/ نائب مدير شعبة | تدريب وتطوير المنتسبين |
| .58378 | | | 3.16 | رئيس قسم/ نائب رئيس قسم | |
| | | | 2.58 | غير ذلك | |
| .45619 | -.11825 | | 3.04 | مدير شعبة/ نائب مدير شعبة | تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين |
| .57444 | | | 3.16 | رئيس قسم/ نائب رئيس قسم | |
| | | | 2.59 | غير ذلك | |
| .26613 | -.31444 | | 2.82 | مدير شعبة/ نائب مدير شعبة | الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية معاصرة |
| .58058 | | | 3.13 | رئيس قسم/ نائب رئيس قسم | |
| | | | 2.55 | غير ذلك | |

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (22) الآتي: وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، في تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية وجميع المجالات الأخرى بين (رئيس قسم/ نائب رئيس قسم) من جهة وبين (غير ذلك) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (رئيس قسم/ نائب رئيس قسم). وفي ضوء ذلك تم رفض الفرضية الصفرية الرابعة على الدرجة الكلية وباقي المحاور الأخرى باستثناء محور (الرضا الوظيفي للمنتسبين)، إذ تم قبولها على هذا المحور لعدم وجود فروق.

نتائج اختبار الفرضية الديموغرافية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير فئة الرتبة.

جدول رقم (23) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة

الموارد البشرية تعزى إلى متغير فئة الرتبة

| المحور | فئة الرتبة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------------------|--------------|-------|-----------------|-------------------|
| استقطاب الموارد البشرية | عميد - عقيد | 7 | 3.24 | .828 |
| | مقدم - راند | 14 | 3.04 | .892 |
| | نقيب - ملازم | 71 | 2.62 | .907 |
| | غير ذلك | 8 | 2.40 | .821 |
| تقييم أداء المنتسبين | عميد - عقيد | 7 | 3.04 | .961 |
| | مقدم - راند | 14 | 3.28 | .814 |
| | نقيب - ملازم | 71 | 2.57 | .842 |
| | غير ذلك | 8 | 2.43 | .780 |
| تدريب وتطوير المنتسبين | عميد - عقيد | 7 | 3.26 | .768 |
| | مقدم - راند | 14 | 3.16 | .829 |
| | نقيب - ملازم | 71 | 2.59 | .832 |
| | غير ذلك | 8 | 2.44 | .893 |
| تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين | عميد - عقيد | 7 | 3.29 | .593 |
| | مقدم - راند | 14 | 3.30 | .769 |
| | نقيب - ملازم | 71 | 2.59 | .878 |
| | غير ذلك | 8 | 2.41 | .844 |
| الرضا الوظيفي للمنتسبين | عميد - عقيد | 7 | 2.81 | .664 |

| | | | | |
|------|------|----|--------------|--|
| .834 | 3.06 | 14 | مقدم - راند | الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجيات معاصرة لإدارة الموارد البشرية |
| .884 | 2.49 | 71 | نقيب - ملازم | |
| .724 | 2.19 | 8 | غير ذلك | |
| .705 | 3.13 | 7 | عميد - عقيد | |
| .753 | 3.17 | 14 | مقدم - راند | |
| .824 | 2.57 | 71 | نقيب - ملازم | |
| .791 | 2.37 | 8 | غير ذلك | |

ومن أجل فحص الفرضية الخامسة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير فئة الرتبة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير فئة الرتبة. والجدولان (24) و(25) يبينان ذلك:

يتضح من خلال الجدول (17.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (24) يوضح ذلك:

جدول رقم (24) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس تطبيق استراتيجيات معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير فئة الرتبة.

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------------|---------------|
| استقطاب الموارد البشرية | بين المجموعات | 4.901 | 3 | 1.634 | 2.043 | .113 |
| | داخل المجموعات | 76.778 | 96 | .800 | | |
| | المجموع | 81.678 | 99 | | | |
| تقييم أداء المنتسبين | بين المجموعات | 7.347 | 3 | 2.449 | 3.456 | *.019 |
| | داخل | 68.031 | 96 | .709 | | |

| | | | | | | |
|---------|-------|-------|----|--------|----------------|--|
| | | | | | المجموعات | |
| | | | 99 | 75.378 | المجموع | |
| *.029 | 3.128 | 2.168 | 3 | 6.505 | بين المجموعات | تدريب وتطوير المنتسبين |
| | | .693 | 96 | 66.553 | داخل المجموعات | |
| | | | 99 | 73.058 | المجموع | |
| **0.008 | 4.166 | 2.985 | 3 | 8.956 | بين المجموعات | تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين |
| | | .717 | 96 | 68.796 | داخل المجموعات | |
| | | | 99 | 77.752 | المجموع | |
| .067 | 2.466 | 1.798 | 3 | 5.394 | بين المجموعات | الرضا الوظيفي للمنتسبين |
| | | .729 | 96 | 70.010 | داخل المجموعات | |
| | | | 99 | 75.404 | المجموع | |
| *.025 | 3.263 | 2.114 | 3 | 6.343 | بين المجموعات | الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية معاصرة |
| | | .648 | 96 | 62.216 | داخل المجموعات | |
| | | | 99 | 68.559 | المجموع | |

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (24) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية ومحاوره باستثناء محوري (استقطاب الموارد البشرية، والرضا الوظيفي للمنتسبين) كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتالي وجود فروق في مقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير فئة الرتبة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير فئة الرتبة، أُجري اختبار توكي (Tukey) والجدول (25) يوضح ذلك:

جدول رقم (25) يوضح نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير فئة الرتبة

| المحور | فئة الرتبة | المتوسط | عميد - عقيد | مقدم - راند | نقيب - ملازم | غير ذلك |
|--|--------------|---------|-------------|-------------|--------------|---------|
| تقييم أداء المنتسبين | عميد - عقيد | 3.04 | | -23571 | .47525 | .61786 |
| | مقدم - راند | 3.28 | | | .71097* | .85357* |
| | نقيب - ملازم | 2.57 | | | | .14261 |
| | غير ذلك | 2.43 | | | | |
| تدريب وتطوير المنتسبين | عميد - عقيد | 3.26 | | .10000 | .66700* | .81964 |
| | مقدم - راند | 3.16 | | | .56700* | .71964 |
| | نقيب - ملازم | 2.59 | | | | .15264 |
| | غير ذلك | 2.44 | | | | |
| تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين | عميد - عقيد | 3.29 | | -.01429 | .69839* | .87321* |
| | مقدم - راند | 3.30 | | | .71268* | .88750* |
| | نقيب - ملازم | 2.59 | | | | .17482 |
| | غير ذلك | 2.41 | | | | |
| الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية معاصرة | عميد - عقيد | 3.13 | | -.03857 | .55843 | .75607 |
| | مقدم - راند | 3.17 | | | .59700* | .79464* |
| | نقيب - ملازم | 2.57 | | | | .19764 |
| | غير ذلك | 2.37 | | | | |

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (25) الآتي: وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، في

تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير فئة الرتبة على محور (تقييم أداء المنتسبين) والدرجة الكلية بين (مقدم - رائد) من جهة وبين كل من (نقيب - ملازم) و(غير ذلك) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (مقدم - رائد). وكانت على محور (تدريب وتطوير المنتسبين) بين كل من (عميد - عقيد) و(مقدم - رائد) وبين (نقيب - ملازم) وجاءت الفروق لصالح كل من (عميد - عقيد) و(مقدم - رائد)، وأيضا كانت على محور (تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين) بين كل من (عميد - عقيد) و(مقدم - رائد) من جهة وبين كل من (نقيب - ملازم) و(غير ذلك) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (عميد - عقيد) و(مقدم - رائد)، وفي ضوء ذلك تم رفض الفرضية الصفرية الخامسة على الدرجة الكلية وباقي المحاور باستثناء محوري (استقطاب الموارد البشرية، والرضا الوظيفي للمنتسبين)، حيث تم قبولها على هذه المحاور لعدم وجود فروق.

3.4 نتائج اختبار فرضية الدراسة

1.3.4 نتيجة اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الأولى H01

الفرضية H01: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفاهيم وممارسات الاستقطاب المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة التنظيمية في قوات الأمن الوطني ومفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول رقم (26) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين مفاهيم وممارسات الاستقطاب المطبقة من قبل شعبة التنظيم

والإدارة والمفاهيم والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

| المتغير | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--|----------------|---------------|
| مفاهيم وممارسات الاستقطاب المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة | .871** | .000 |
| مفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة | | |

** تعني أن العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01.

يظهر الجدول (26) والذي يبين معامل ارتباط بيرسون، وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين مفاهيم وممارسات الاستقطاب المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة ومفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة؛ أي إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفاهيم وممارسات الاستقطاب المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة التنظيمية في قوات الأمن الوطني ومفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية

المعاصرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كل ما تقوم به شعبة التنظيم والإدارة من ممارسات في جانب الاستقطاب يشكل جزءاً أصيلاً من المفاهيم والممارسات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية المعاصرة، إلا أنه وبالرجوع إلى جدول 2.4 الذي بين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات بعد ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في استقطاب الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في قوات الأمن الوطني، نجد أنه أظهر أن المتوسط المرجح للدرجة الكلية لبعث استقطاب الموارد البشرية بلغ (2.70) وبانحراف معياري قدره (0.908) وبدرجة متوسطة، وعليه يجب تقصي درجة مساهمة ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في مجال الاستقطاب، في المفاهيم والممارسات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية المعاصرة؛ إذ سيتم إنجاز ذلك لاحقاً من خلال اختبار الانحدار المتعدد.

2.3.4 نتيجة اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثانية H02

الفرضية H02: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المفاهيم التي تطبقها شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني في تقييم أداء منتسبي القوات ومفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (27) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين مفاهيم وممارسات تقييم الأداء المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة والمفاهيم والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

| المتغير | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|----------------|---------------|
| مفاهيم وممارسات تقييم الأداء المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة | .876** | .000 |
| مفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة | | |

** تعني أن العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01.

تظهر بيانات الجدول (27) والذي يوضح معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين مفاهيم وممارسات تقييم أداء الموارد البشرية المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة ومفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة؛ أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفاهيم وممارسات تقييم الأداء المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة التنظيمية في قوات الأمن الوطني ومفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن

كل ما تقوم به شعبة التنظيم والإدارة من ممارسات في جانب تقييم أداء الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني يتماشى مع المفاهيم والممارسات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية المعاصرة، إلا أنه وبالرجوع إلى جدول 3.4 الذي بين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات بعد ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في تقييم أداء منتسبي قوات الأمن الوطني الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، نجد أنه أظهر الدرجة الكلية لبعث تقييم أداء الموارد البشرية بلغت (2.69) وبانحراف معياري قدره (0.873) وبدرجة متوسطة، وعليه يجب تقصي درجة مساهمة ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في مجال تقييم أداء منتسبي قوات الأمن الوطني، في المفاهيم والممارسات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية المعاصرة؛ إذ سيتم إنجاز ذلك لاحقاً من خلال اختبار الانحدار المتعدد.

3.3.4 نتيجة اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثالث H03

الفرضية H03: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المفاهيم التي تطبقها شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني في تدريب وتطوير منتسبي قوات الأمن الوطني ومفاهيم التدريب والتطوير المطبقة في إدارة الموارد البشرية المعاصرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (28) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين مفاهيم وممارسات التدريب والتطوير المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة والمفاهيم والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

| المتغير | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|----------------|---------------|
| مفاهيم وممارسات التدريب والتطوير المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة | .858** | .000 |
| مفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة | | |

** تعني أن العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

يظهر الجدول (28) والذي يبين معامل ارتباط بيرسون، وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين مفاهيم وممارسات تدريب وتطوير الموارد البشرية المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة ومفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة؛ أي إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفاهيم وممارسات تدريب وتطوير الموارد البشرية المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة التنظيمية في قوات الأمن الوطني ومفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كل ما تقوم به شعبة التنظيم والإدارة من ممارسات في جانب تدريب وتطوير الموارد

البشرية في قوات الأمن الوطني يتماشى مع المفاهيم والممارسات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية المعاصرة، إلا أنه وبالرجوع إلى جدول 4.4 الذي بين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات بعد ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في تدريب وتطوير منتسبي قوات الأمن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، نجد أنه أظهر الدرجة الكلية لبعده تقييم أداء الموارد البشرية بلغت (2.70) وبانحراف معياري قدره (0.859) وبدرجة متوسطة، وعليه يجب تقصي درجة مساهمة ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في مجال تدريب وتطوير منتسبي قوات الأمن الوطني، في المفاهيم والممارسات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية المعاصرة؛ إذ سيتم إنجاز ذلك لاحقاً من خلال اختبار الانحدار المتعدد.

4.3.4 نتيجة اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة H04

الفرضية H04: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور شعبة التنظيم والإدارة في تخطيط المسارات الوظيفية لمنتسبي قوات الأمن الوطني ودور إدارة الموارد البشرية المعاصرة في تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (29) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين مفاهيم وممارسات تخطيط المسار الوظيفي المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة والمفاهيم والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

| المتغير | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|----------------|---------------|
| مفاهيم وممارسات تخطيط المسار الوظيفي المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة | .872** | .000 |
| مفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة | | |

** تعني أن العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

يظهر الجدول (29) والذي يبين معامل ارتباط بيرسون، وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين مفاهيم وممارسات تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة ومفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة؛ أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفاهيم وممارسات تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة التنظيمية في قوات الأمن الوطني ومفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كل ما تقوم به شعبة التنظيم والإدارة من ممارسات في جانب تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في قوات الأمن الوطني يتماشى مع المفاهيم والممارسات التي تركز عليها إدارة

الموارد البشرية المعاصرة، إلا أنه وبالرجوع إلى جدول 5.4 الذي بين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات بعد ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في مجال تخطيط المسار الوظيفي لمنتسبي قوات الأمن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، نجد أنه أظهر الدرجة الكلية لبعده تقييم أداء الموارد البشرية بلغت (2.72) وبانحراف معياري قدره (0.886) وبدرجة متوسطة، وعليه يجب تقصي درجة مساهمة ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في مجال تخطيط المسار الوظيفي لمنتسبي قوات الأمن الوطني، في المفاهيم والممارسات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية المعاصرة؛ إذ سيتم إنجاز ذلك لاحقاً من خلال اختبار الانحدار المتعدد.

5.3.4 نتيجة اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة H05

الفرضية H05: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني الفلسطيني في تحقيق الرضا الوظيفي لمنتسبي قوات الأمن الوطني ودور إدارة الموارد البشرية المعاصرة في تحقيق الرضا للعاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (30) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين مفاهيم وممارسات تحقيق الرضا الوظيفي المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة والمفاهيم والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

| المتغير | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--|----------------|---------------|
| مفاهيم وممارسات تحقيق الرضا الوظيفي المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة | .846** | .000 |
| مفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة | | |

** تعني أن العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

يظهر الجدول (30) والذي يبين معامل ارتباط بيرسون، وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين مفاهيم وممارسات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة ومفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفاهيم وممارسات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة التنظيمية في قوات الأمن الوطني ومفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كل ما تقوم به شعبة التنظيم والإدارة من ممارسات في جانب تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في قوات الأمن الوطني يتماشى مع المفاهيم والممارسات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية المعاصرة، إلا أنه وبالرجوع إلى جدول 6.4 الذي بين الأعداد والمتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم فقرات بعد ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في مجال تخطيط المسار الوظيفي لمنتسبي قوات الأمن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، نجد أنه أظهر الدرجة الكلية لبعده تقييم أداء الموارد البشرية بلغت (2.57) وانحراف معياري قدره (0.873) وبدرجة متوسطة، وعليه يجب تفصي درجة مساهمة ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في مجال تحقيق الرضا الوظيفي لمنتسبي قوات الأمن الوطني، في المفاهيم والممارسات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية المعاصرة؛ إذ سيتم إنجاز ذلك لاحقاً من خلال اختبار الانحدار المتعدد.

5.3.4 نتيجة تطبيق اختبار الانحدار المتعدد على نموذج الدراسة

على الرغم من نتائج اختبار فرضيات الدراسة الصفرية الخمس السابقة التي بينت وجود علاقة إيجابية قوية بين ما تقوم به شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني من ممارسات في مجال الاستقطاب، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، وتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية وبين الممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية، إلا أن جدول رقم (4.1) أظهر أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات شعبة التنظيم والإدارة في المجالات المذكورة آنفاً تراوحت من وجهة نظر المبحوثين من (2.72) وبنسبة (54.44%) إلى (2.57) وبنسبة (51.32%) وبدرجة أقرب إلى الحد الأدنى من الدرجة المتوسطة بحسب المحك الذي اعتمده الباحث في الدراسة.

وبناء على ما سبق فقد افترض الباحث أن نموذج الانحدار غير معنوي؛ أي أن أبعاد متغير الدراسة -الاستقطاب، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، وتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية- على واقع تطبيق شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني لممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة لا تؤثر على واقع تطبيق شعبة التنظيم والإدارة لممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة في قوات الأمن الوطني، وللتحقق من هذه الفرضية فقد عمد الباحث إلى تطبيق اختبار الانحدار المتعدد على نموذج الدراسة، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (31) الآتي:

جدول رقم (31) يوضح ملخص حسابات نموذج الانحدار بناء على قيم الوسط الحسابي

| المتغير التابع | المتغيرات المستقلة | r | r ² | قيمة F | دلالة F | B | قيمة t | دلالة t | معامل تضخم التباين VIF |
|---|--------------------|-------|----------------|--------|---------|-------|--------|---------|------------------------|
| الممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية | الاستقطاب | 0.926 | 0.857 | 112.73 | 0.00 | 0.351 | 4.4 | 0.00 | ث |
| | تقييم الأداء | | | | | 0.312 | 3.43 | 0.001 | 5.445 |
| | التدريب والتطوير | | | | | 0.081 | 0.79 | 0.432 | 6.924 |

| | | | | | | | | |
|-------|-------|------|-------|--|--|--|--|-------------------------|
| 9.500 | 0.678 | 0.42 | 0.050 | | | | | تخطيط المسار الوظيفي |
| 5.332 | 0.033 | 2.17 | 0.195 | | | | | الرضا الوظيفي |

ويظهر الجدول (31) تفصيل العلاقة بين الممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني والأبعاد المفسرة (الاستقطاب، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، وتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية)، باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، حيث تبين النتائج أن النموذج بشكله الكلي معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (112.73) عند مستوى دلالة (0.000) وبالتالي تبين نتائج تحليل الانحدار أنّ الباحث كان موقفاً في النموذج الذي اقترحه، ويؤكد ذلك نتائج (R²) والتي أظهرت أن مجمل الأبعاد تفسر ما نسبته 86% من التباين الحاصل في تطبيق شعبة التنظيم والإدارة للممارسات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني بالنظر إلى معامل التحديد، وقد جاءت قيمة (β) التي توضح وزن تأثير متغيرات الدراسة على واقع ممارسات شعبة التنظيم والإدارة والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية بقيمة ذات دلالة إحصائية، كما يظهر من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها قرين كل بعد من الأبعاد الآتية:

- جاءت قيمة (β) التي توضح العلاقة واقع تطبيق شعبة التنظيم والإدارة للاستقطاب والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية بقيمة (0.351) ذات دلالة إحصائية، ويعني ذلك أنه كلما تحسن الاستقطاب بمقدار وحدة تحسنت ممارسات الموارد البشرية المعاصرة في قوات الأمن الوطني بمقدار (0.351) وحدة.
- وكذلك جاءت قيمة (β) لبعده تقييم الأداء (0.312) وهي دال إحصائياً فكلما تحسنت ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في تقييم الأداء بمقدار وحدة تحسنت ممارسات الموارد البشرية المعاصرة في قوات الأمن الوطني بمقدار (0.312) وحدة.
- كما جاءت قيمة (β) لبعده تقييم الرضا الوظيفي بقيمة (0.195) دالاً إحصائياً فكلما تحسنت ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في تحقيق الرضا الوظيفي بمقدار وحدة تحسنت ممارسات الموارد البشرية المعاصرة في قوات الأمن الوطني بمقدار (0.195) وحدة.

وتتوافق النتائج السابقة مع نتائج دراسة كل من (Sareen, 2018) ودراسة (أبو سنيّة، 2017) ودراسة (أبو مصبح، 2016) ودراسة (النجار، 2016) ودراسة (Narang, 2016) ودراسة (مشتهي، 2014) ودراسة (النجار، 2012). (Sareen, 2018) والتي أثبتت وجود علاقة وأثر بين كل من ممارسات الاستقطاب وتقييم الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي وممارسات الموارد البشرية المعاصرة في المجتمعات المبحوثة.

كما جاءت قيمة (β) التي توضح العلاقة بين واقع ممارسات شعبة التنظيم والإدارة والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية بقيمة غير دالة إحصائياً، كما يظهر من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها قرين كل بعد من الأبعاد الآتية:

■ جاءت قيمة (β) التي توضح العلاقة واقع تطبيق شعبة التنظيم والإدارة لممارسات التدريب والتطوير والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية بقيمة (0.081) إلا أنها غير دالة إحصائياً، ويعني ذلك أنه لا يوجد أثر لما تقوم به شعبة التنظيم والإدارة من ممارسات تتعلق بتدريب وتطوير منتسبي قوات الأمن الوطني على ممارسات الموارد البشرية المعاصرة في قوات الأمن الوطني من وجهة نظر المبحوثين؛ إذ يعزو الباحث هذه النتيجة لوجود شعبة مستقلة تقوم بمهام إدارة شؤون التدريب والتطوير بصورة مستقلة عن شعبة التنظيم والإدارة حيث يقتصر دور شعبة التنظيم والإدارة على إعداد أوامر الإيفاد والابتعاث للمتدربين.

■ وكذلك جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة واقع تطبيق شعبة التنظيم والإدارة لممارسات تخطيط المسارات الوظيفية والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية بقيمة (0.050) إلا أنها غير دالة إحصائياً، ويعني ذلك أنه لا يوجد أثر لما تقوم به شعبة التنظيم والإدارة من ممارسات تتعلق بتخطيط المسارات الوظيفية لمنتسبي قوات الأمن الوطني على ممارسات الموارد البشرية المعاصرة في قوات الأمن الوطني من وجهة نظر المبحوثين؛ إذ يعزو الباحث هذه النتيجة لكون المسارات الوظيفية تعتمد بشكل أساسي على آلية ترقيات الضباط والأفراد الواردة المنصوص عليها في قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لسنة 2005، وعلى الرغم من اشتراط القانون عدداً من المعايير اللازم توفرها لتحقيق شرط الترقية، مثل الحد الأدنى للمكوث في الرتبة، ووجوب قضاء المرشح للترقية مدة خدمة محددة في الوحدات الميدانية، إضافة إلى ضرورة اجتياز المرشح للترقية لعدد من الدورات الحتمية، فضلاً عن وجود شاغر للمرشح، إلا أنّ المعيار الوحيد المعتمد للترقية هو الحد الأدنى للمكوث في الرتبة، كما أنّ تأخر سن التقاعد إلى سن الستين عاماً لمنتسبي قوى الأمن الفلسطينية وفق قانون التقاعد العام رقم (7) لسنة 2005 المعمول به، وعدم وجود نظام تقاعد مبكر يشابه الموجود لدى معظم الدول في المنطقة والتي يتم فيها السماح بالتقاعد الاختياري للعاملين في الجيش وقوى الأمن بعد 15 سنة خدمة، أدى لخلق مشكلة تراحم الرتب والتي في ظلها يصبح من الصعب جداً تخطيط المسارات الوظيفية لمنتسبي قوى الأمن الفلسطينية والتغلب على هذه المشكلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمنية.

وقد اختلفت النتائج السابقة مع نتائج دراسة كل من (Sareen, 2018) ودراسة (أبو سنيّة، 2017) ودراسة (أبو مصبح، 2016) ودراسة (النجار، 2016) ودراسة (Narang, 2016) ودراسة (مشتهى، 2014) ودراسة (النجار، 2012). (Sareen, 2018) والتي أثبتت وجود علاقة

وأثر بين كل من ممارسات التدريب والتطوير وتخطيط المسار الوظيفي وممارسات الموارد البشرية المعاصرة في المجتمعات التي خضعت للبحث، ويمكن أن يعزو الباحث هذا الاختلاف لكون التدريب والتطوير ليس من مهام شعبة التنظيم والإدارة، حيث توكل هذه المهام إلى شعبة التدريب في القوات والتي تدير عملية التدريب بشكل مستقل وبمعزل عن شعبة التنظيم والإدارة، ومن هنا يظهر جليا الحاجة الماسة إلى تجميع مهام إدارة الموارد البشرية في وحدة إدارية واحدة.

ويوضح الجدول (25.4) أن نتائج اختبار التعددية الخطية كشفت أن متوسط عامل تضخم التباين للنموذج كان (6.3) أصغر من (10) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، كما ويكمن كتابة معادلة الانحدار على النحو الآتي:

ممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة في قوات الأمن الوطني =

$$(0.351 \times \text{الاستقطاب}) + (0.312 \times \text{تقييم الأداء}) + (\text{التدريب والتطوير} \times 0.081) + (\text{تخطيط المسار الوظيفي} \times 0.050) + (0.195 \times \text{الرضا الوظيفي})$$

ويظهر من المعادلة أعلاه ضعف أثر ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في أبعاد الاستقطاب وتقييم الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي فيما يتعلق بتحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة في قوات الأمن الوطني.

الفصل الخامس

1.5 مقدمة

يقدم هذا الفصل عرضاً ملخصاً للنتائج التي توصلت لها الدراسة مما قد يسهم في التعرف إلى واقع تطبيق وحدات إدارة شؤون الضباط والأفراد لقوى الأمن الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية - وهي الاستقطاب، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، وتحقيق الرضا الوظيفي لمنتمي قوات الأمن الوطني- وعلاقته بالممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية من خلال تحليل واختبار البيانات التي تم جمعها باستخدام أداة الدراسة، كما يطرح هذا الفصل عدداً من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات من وجهة نظر الباحث استناداً إلى نتائج الدراسة.

2.5 نتائج الدراسة

1.2.5 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة

للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس الذي يتقصى واقع تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية لمنتمي قوى الأمن الفلسطينية، قوات الأمن الوطني نموذجاً، والمتعلق بمشكلة الدراسة فقد تم استخراج ستة أسئلة فرعية مشتقة من سؤال الدراسة الرئيس.

الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس، والذي نصه: ما واقع تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية لمنتمي قوى الأمن الفلسطينية، قوات الأمن الوطني نموذجاً؟، فقد أظهرت نتائج

تحليل مجمل البيانات التي تم جمعها باستخدام أداة الدراسة -الاستبانة- أن الدرجة الكلية لتطبيق قوات الأمن الوطني للممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية -تحديداً الاستقطاب، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والرضا الوظيفي لمنتسبي قوات الأمن الوطني- جاءت بدرجة كلية قدرها (2.68) وتقدير متوسط.، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات أداة الدراسة أن المتوسطات الحسابية لمحاوَر تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية لمنتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني متقاربة جداً وتتراوح (2.57 - 2.72) بفارق (0.15) أي ما يساوي 3%، وانحراف معياري يتراوح (0.832- .908). بفارق قدره (0.076) ، حيث تتموضع نتائج جميع المحاور قريباً من الحد الأدنى من الدرجة المتوسطة والتي تقع ضمن النطاق [2.34 - 3.67]، وفيما يلي تفصيل لنتائج الإجابة عن الأسئلة الفرعية.

1. أظهرت نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الأول ونصه: إلى أي مدى تطبق شعبة التنظيم والإدارة المفاهيم الحديثة للاستقطاب؟ إنَّ شعبة التنظيم والإدارة تمارس مهام الاستقطاب بدرجة "متوسطة"، فقد بلغ متوسط الوزن المرجح لفقرات هذا البعد (2.70) وبنسبة مئوية (54.1%)، وقد أظهرت النتائج المستقاة من الجدول (8) من الفصل السابق، جلياً أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور دور شعبة التنظيم والإدارة في ممارسات استقطاب الموارد البشرية لمنتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني متقاربة جداً وتتراوح (2.88 - 2.48) بفارق قدره (0.4)، وانحراف معياري يتراوح (0.908-1.235) بفارق قدره (0.327)، حيث تتموضع نتائج جميع المحاور في درجة متوسطة، وعليه يظهر من واقع النتائج السابقة اتفاق آراء ووجهات نظر الباحثين على أنَّ واقع ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني في مجال الاستقطاب مقارنة بالممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في مجال استقطاب الموارد البشرية يقع ضمن تصنيف الدرجة المتوسطة.

2. أظهرت نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثاني ونصه: ما مدى توظيف شعبة التنظيم والإدارة للمفاهيم الحديثة في تقييم أداء منتسبي قوات الأمن الوطني؟ أنَّ شعبة التنظيم والإدارة تمارس مهام تقييم الأداء بدرجة "متوسطة"، وهذا ما كشفتها البيانات المستقاة من الجدول (9) من الفصل السابق، فقد بلغ متوسط الوزن المرجح لفقرات البعد (2.69) وبنسبة مئوية (53.78%)، مما يدل ويشير بوضوح إلى تقارب المتوسطات الحسابية لفقرات محور دور شعبة التنظيم والإدارة في تقييم أداء الموارد البشرية لمنتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني حيث تتراوح (2.56 - 2.82) بفارق قدره (0.26) ، وانحراف معياري يتراوح

(1.225-0.873) بفارق قدره (0.352)، حيث تقع نتائج جميع فقرات المحور في درجة متوسطة، وهذه دلالة واضحة على اجماع المبحوثين على تصنيفهم لواقع ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني في مجال تقييم الأداء مقارنة بالممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في مجال تقييم أداء الموارد البشرية ضمن الدرجة المتوسطة.

3. أظهرت نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثالث ونصه: كيف تطبق شعبة التنظيم والإدارة المفاهيم الحديثة في تدريب وتطوير منتسبي قوات الأمن الوطني؟ أن شعبة التنظيم والإدارة تمارس مهام تدريب وتطوير منتسبي القوات بدرجة "متوسطة"، فقد أظهرت البيانات المستقاة من الجدول (10) من الفصل السابق، أن متوسط الوزن المرجح لفقرات البعد التدريب والتطوير بلغ (2.70) وبنسبة مئوية (54.08%)، ويظهر بوضوح تقارب المتوسطات الحسابية لفقرات محور دور شعبة التنظيم والإدارة في ممارسات تدريب وتطوير منتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطيني حيث تتراوح بين (2.63 - 2.80) بفارق قدره (0.17)، وانحراف معياري يتراوح (1.187-0.859) بفارق قدره (0.328)، حيث تحتل نتائج جميع فقرات المحور درجة متوسطة، وبالتالي يظهر جليا اجماع المبحوثين على تصنيفهم لواقع ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني في مجال التدريب والتطوير مقارنة بالممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في مجال تقييم أداء الموارد البشرية ضمن الدرجة المتوسطة.

4. أظهرت نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الرابع ونصه: ما هو واقع ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في تخطيط المسارات الوظيفية لمنتسبي قوات الأمن الوطني؟ أن شعبة التنظيم والإدارة تمارس مهام تخطيط المسارات الوظيفية لمنتسبي القوات بدرجة "متوسطة"، حيث أظهرت البيانات المستقاة من الجدول (11) من الفصل السابق أن متوسط الوزن المرجح للبعد بلغ (2.72) وبنسبة مئوية (54.4%)، حيث تظهر النتائج تقريبا واضحا في المتوسطات الحسابية لفقرات البعد؛ إذ تتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات البعد (2.63-2.92) بفارق قدره (0.29)، وانحراف معياري يتراوح بين (1.61-0.886) بفارق قدره (0.275)، وهذا مؤشر واضح على اتفاق المبحوثين على أنه يمكن تصنيف واقع ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني في مجال تخطيط المسارات الوظيفية لمنتسبي القوات مقارنة بالممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في مجال تخطيط المسارات الوظيفية ضمن

الدرجة المتوسطة.

5. أظهرت نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الخامس ونصه: ما هي طبيعة مساهمة شعبة التنظيم والإدارة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنتسبي قوات الأمن الوطني؟ أن شعبة التنظيم والإدارة تمارس مهام تحقيق الرضا الوظيفي لمنتسبي القوات بدرجة "متوسطة"، حيث أظهرت البيانات المستقاة من الجدول (12) من الفصل السابق أن متوسط الوزن المرجح للبعد بلغ (2.57) وبنسبة مئوية (51.3%)، وتظهر النتائج تقاربا واضحا في المتوسطات الحسابية لفقرات البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات المحور (2.78-2.44) بفارق قدره (0.34)، وانحراف معياري يتراوح (1.203-0.873) بفارق قدره (0.330)، مما يشير بوضوح إلى إجماع المبحوثين على أنه يمكن وصف واقع ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني في مجال تحقيق الرضا الوظيفي لمنتسبي القوات مقارنة بالممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في مجال تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بأنها تقع ضمن الدرجة المتوسطة.

6. جاءت نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي السادس ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني الفلسطيني تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وفئة الرتبة)؟ كما يأتي:

أ. يتبين من الجدول (13) من الفصل السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، وعليه تم قبول الفرضية الديموغرافية الصفرية الأولى.

ب. تظهر بيانات الجدول (16) من الفصل السابق وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وجميع الأبعاد الأخرى بين كل من (دبلوم) و(بكالوريوس) من جهة وبين (دراسات عليا) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (دراسات عليا). وفي ضوء ذلك تم رفض الفرضية الديموغرافية

الصفريّة الثّانية. ويمكن الاستنتاج أنّه مع ارتفاع المستوى الأكاديمي للمبحوث تزداد معارفه ويزداد اطلاعه على ممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مما يمكنه من المشاركة بشكل أفضل في صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

ج. يتبين من بيانات الجدول (19) من الفصل السابق وجود فروق دالة معنويًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية وجميع الأبعاد الأخرى بين أقل من خمس سنوات و(5 - 10 سنوات) من جهة وجاءت الفروق لصالح أقل من خمس سنوات، وبين (5 - 10 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (10 سنوات فأكثر). وفي ضوء ذلك تم رفض الفرضية الديموغرافية الصفريّة الثالثة.

د. يتبين من بيانات الجدول (22) من الفصل السابق وجود فروق دالة معنويًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية وجميع الأبعاد الأخرى بين (مدير شعبة/ نائب مدير شعبة) و (رئيس قسم/ نائب رئيس قسم) من جهة وجاءت الفروق لصالح (مدير شعبة/ نائب مدير شعبة)، وبين (رئيس قسم/ نائب رئيس قسم) و(غير ذلك) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (رئيس قسم/ نائب رئيس قسم). وفي ضوء ذلك تم رفض الفرضية الديموغرافية الصفريّة الرابعة.

ه. تظهر بيانات الجدول (25) من الفصل السابق وجود فروق دالة معنويًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في تطبيق استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير فئة الرتبة على محور (تقييم أداء المنتسبين) والدرجة الكلية بين (مقدم - رائد) من جهة وبين كل من (نقيب - ملازم) و(غير ذلك) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (مقدم - رائد). وكانت على محور (تدريب وتطوير المنتسبين) بين كل من (عميد - عقيد) و(مقدم - رائد) وبين (نقيب - ملازم) وجاءت الفروق لصالح كل من (عميد - عقيد) و(مقدم - رائد)، وأيضا كانت على محور (تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين) بين كل من (عميد - عقيد) و(مقدم - رائد) من جهة وبين كل من (نقيب - ملازم) و(غير ذلك) من جهة أخرى، وجاءت

الفروق لصالح (عميد - عقيد) و(مقدم - رائد)، وفي ضوء ذلك تم رفض الفرضية الديموغرافية الصفرية الخامسة على الدرجة الكلية وباقي المحاور باستثناء محوري (استقطاب الموارد البشرية، والرضا الوظيفي للمنتسبين)، حيث تم قبولها على هذه المحاور لعدم وجود فروق.

2.2.5 نتائج اختبار فرضية الدراسة

أظهرت نتائج اختبار فرضية الدراسة الصفرية الرئيسة والفرضيات الصفرية الفرعية المشتقة منها وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المفاهيم والممارسات المطبقة من قبل شعبة التنظيم والإدارة التنظيمية والإدارة في قوات الأمن الوطني والمفاهيم والممارسات المطبقة في إدارة الموارد البشرية المعاصرة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وعليه فقد تم رفض فرضية الدراسة الصفرية الرئيسة وما انبثق عنها من فرضيات فرعية، وقبول الفرضية الرئيسة البديلة وما انبثق عنها من فرضيات فرعية.

وقد جاءت نتائج تطبيق اختبار الانحدار المتعدد على الفرض المتعلق بنموذج الدراسة والذي ينص على أن نموذج الانحدار غير معنوي؛ أي أن أبعاد متغير الدراسة - الاستقطاب، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، وتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية - ليس لها تأثير على واقع تطبيق شعبة التنظيم والإدارة لممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة في قوات الأمن الوطني، إذ بينت نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم (31) من الفصل السابق أن النموذج المقترح بشكله الكلي معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (112.73) عند مستوى دلالة (0.000)، وبالتالي تبين نتائج تحليل الانحدار أن الباحث كان موفقاً في النموذج الذي اقترحه، ويؤكد ذلك نتائج (R^2) والتي أظهرت أن مجمل الأبعاد تفسر ما نسبته 86% من التباين الحاصل في تطبيق شعبة التنظيم والإدارة للممارسات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني بالنظر إلى معامل التحديد، وقد جاءت قيمة (β) التي توضح وزن تأثير متغيرات الدراسة على واقع ممارسات شعبة التنظيم والإدارة والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية بقيمة ذات دلالة إحصائية، كما يظهر من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها قرين كل بعد من الأبعاد الآتية:

1. جاءت قيمة (β) التي توضح العلاقة واقع تطبيق شعبة التنظيم والإدارة للاستقطاب والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية بقيمة (0.351) ذات دلالة إحصائية، ويعني ذلك أنه كلما تحسن الاستقطاب بمقدار وحدة تحسنت ممارسات الموارد البشرية المعاصرة في قوات الأمن الوطني بمقدار (0.351) وحدة.

2. وكذلك جاءت قيمة (β) لبعء تقييم الأداء (0.312) وهي دال إحصائياً فكلما تحسنت ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في تقييم الأداء بمقدار وحدة تحسنت ممارسات الموارد البشرية المعاصرة في قوات الأمن الوطني بمقدار (0.312) وحدة.

3. كما جاءت قيمة (β) لبعء تقييم الرضا الوظيفي بقيمة (0.195) دال إحصائياً فكلما تحسنت ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في تحقيق الرضا الوظيفي بمقدار وحدة تحسنت ممارسات الموارد البشرية المعاصرة في قوات الأمن الوطني بمقدار (0.195) وحدة.

كما جاءت قيمة (β) التي توضح العلاقة بين واقع ممارسات شعبة التنظيم والإدارة والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية بقيمة غير دالة إحصائياً، كما يظهر من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها قرين كل بعد من الأبعاد الآتية:

1. جاءت قيمة (β) التي توضح العلاقة واقع تطبيق شعبة التنظيم والإدارة لممارسات التدريب والتطوير والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية بقيمة (0.081) إلا أنها غير دالة إحصائياً، ويعني ذلك أنه لا يوجد أثر لما تقوم به شعبة التنظيم والإدارة من ممارسات تتعلق بتدريب وتطوير منتسبي قوات الأمن الوطني على ممارسات الموارد البشرية المعاصرة في قوات الأمن الوطني من وجهة نظر المبحوثين.

2. وكذلك جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة واقع تطبيق شعبة التنظيم والإدارة لممارسات تخطيط المسارات الوظيفية والممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية بقيمة (0.050) إلا أنها غير دالة إحصائياً، ويعني ذلك أنه لا يوجد أثر معنوي لما تقوم به شعبة التنظيم والإدارة من ممارسات تتعلق بتخطيط المسارات الوظيفية لمنتسبي قوات الأمن الوطني على ممارسات الموارد البشرية المعاصرة في قوات الأمن الوطني من وجهة نظر المبحوثين؛ إذ يعزو الباحث هذه النتيجة لكون المسارات الوظيفية تعتمد بشكل أساسي على آلية ترقيات الضباط وضباط صف والأفراد الواردة المنصوص عليها في قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لسنة 2005، وعلى الرغم من اشتراط القانون عدداً من المعايير اللازم توفرها لتحقيق شرط الترقية، مثل الحد الأدنى زمنياً للمكوث في الرتبة، ووجوب قضاء المرشح للترقية مدة خدمة محددة في الوحدات الميدانية، إضافة إلى ضرورة اجتياز المرشح للترقية للدورات عدد من الدورات الحتمية، فضلاً عن وجود شاغر للمرشح، إلا أن المعيار الوحيد المعتم للترقية هو الحد الأدنى للمكوث في الرتبة، كما أن تأخر سن التقاعد إلى سن الستين عاماً لمنتسبي قوى الأمن الفلسطينية وفق قانون التقاعد العام رقم (7) لسنة 2005 المعمول به، وعدم وجود نظام تقاعد مبكر يشابه الموجود لدى معظم الدول في المنطقة والتي يتم فيها السماح بالتقاعد الاختياري للعاملين في الجيش وقوى الأمن بعد 15 سنة خدمة، أدى لخلق مشكلة تزام الرتب والتي في

ظلمها يصبح من الصعب جدا تخطيط المسارات الوظيفية لمنتسبي قوى الأمن الفلسطينية والتغلب على هذه المشكلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمنية.

وقد جاءت معادلة الانحدار الخاصة بنموذج الدراسة على النحو التالي:

ممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة في قوات الأمن الوطني =

$$(0.351 \times \text{الاستقطاب}) + (0.312 \times \text{تقييم الأداء}) + (\text{التدريب والتطوير} \times 0.081) + (\text{تخطيط المسار الوظيفي} \times 0.050) + (0.195 \times \text{الرضا الوظيفي})$$

ويظهر من المعادلة أعلاه أن أثر ممارسات شعبة التنظيم والإدارة في كافة أبعاد نموذج الدراسة -الاستقطاب وتقييم الأداء والتدريب والتطوير وتخطيط المسارات الوظيفية وتحقيق الرضا الوظيفي- فيما يتعلق بتحقيق ممارسات إدارة الموارد بشرية معاصرة في قوات الأمن الوطني يأتي بدرجة قريبة من الحد الأدنى للدرجة المتوسطة.

3.5 الاستنتاجات

يشكل منتسبي قوات الأمن الوطني الفلسطينية قرابة ثلث عدد منتسبي المنظومة الأمنية الفلسطينية في شطري الوطن، ويتم إدارة شؤون ضباط وضباط صف وأفراد المؤسسة الأمنية وفقا لنفس المنظومة القانونية، والمتمثلة في قانون الخدمة في قوى الأمن رقم (8) لسنة، وقانون القضاء الثوري لسنة 1979، وقانون التقاعد العام رقم (7) لسنة 2005، من خلال وحدات إدارية داخل كل قوة من قوى الأمن الفلسطينية، والتي وإن اختلفت مسمياتها إلا أنها تمارس غالبا مهام متشابهة إلى حد كبير، وعليه يمكن القول بأن المنظومة الأمنية الفلسطينية متقاربة واقع وآليات إدارة مواردها البشرية مما يسوغ إمكانية تعميم نتائج قياس وتقييم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني على باقي قوى المنظومة الأمنية الفلسطينية، وعليه يمكن أن تقدم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فرصا واعدة يمكن استغلالها للارتقاء بواقع ممارسات إدارة الموارد الحالية في قوات الأمن الوطني وبقية قوى الأمن الفلسطينية إلى مستوى الممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية، حيث يسهم اغتنام هذه الفرص برفد منظومة قوى الأمن الفلسطينية ومن ضمنها قوات الأمن الوطني بموارد بشرية تتمتع بالكفاءة والفاعلية وتمتلك توليفة مناسبة من المعارف والمهارات والخبرات والقدرات، وتصميم وتنفيذ نظم تقييم أداء دقيقة تمتاز بالمرونة ولها القدرة على ممارسة تقييم أداء كفؤ وقادر على اكتشاف الفجوات أو عدم الكفاءة في الأداء وتقصي أسبابها، وتنفيذ ومتابعة برامج تدريبية وتطويرية مناسبة تعمل على سد الفجوة المعرفية والمهارية لمنتسبي قوى الأمن، كما تمكن من تخطيط مسارات وظيفية دقيقة ومرنة لهم، فضلا عن رفع قدرة قوى الأمن الفلسطينية على تحقيق

الرضا الوظيفي لمنتسبيها. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات التي قد تساهم في لفت أنظار صنّاع القرار في قوى الأمن الفلسطينية إلى فوائد استغلال الفرص التي رشحت عن نتائج الدراسة الحالية، فقد توصلت الدراسة إلى أنّ الاستقطاب، وتقييم أداء العاملين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسارات الوظيفية، وتحقيق الرضا الوظيفي لمنتسبي قوى الأمن الفلسطينية، والتي يمكن سردها فيما يأتي:

1. توصلت الدراسة إلى أنّ الاستقطاب يشكل متغيراً مهماً في الممارسات الحديثة لفهم الموارد البشرية، وعليه ولضمان تخطيط سليم لإدارة الموارد البشرية، يجب التركيز على تبني سياسة استقطاب كفؤة قائمة على وصف وتوصيف وظيفي واضح للشواغر المطلوبة، وبشكل يضمن توفير الكادر البشري الأنسب والأكثر ملاءمة من بين المرشحين للشاغر المطلوب، وعليه فإن تعزيز معارف ومهارات وخبرات الإداريين العاملين في وحدات إدارة شؤون الضباط والأفراد لقوى الأمن الفلسطينية والمكلفين بإدارة عملية الاستقطاب سيؤدي بالضرورة إلى تحقيق الهدف برفع الفاعلية والكفاءة في استمالة العدد المستهدف من الموارد البشرية التي تمتلك المعارف والمهارات المطلوبة، في الوقت المحدد ومن المصادر المناسبة، مما يمكن قوى منظومة الأمن الفلسطينية من تحقيق أهدافها في اختيار وتعيين الموارد البشرية المطلوبة والكفؤة.

2. كشفت الدراسة أنّ تقييم الأداء يشكل بعداً مهماً في الممارسات الحديثة لفهم الموارد البشرية، وعليه ولضمان تقييم دقيق وموضوعي للموارد البشرية في قوى الأمن الفلسطينية، يجب تبني سياسة تقييم أداء كفؤة وفاعلة مبنية على معايير ومؤشرات قياس أداء واضحة وموضوعية وعليه، فإنّ صقل معارف ومهارات الإداريين العاملين في وحدات إدارة شؤون الضباط والأفراد والمكلفين بعملية تقييم الأداء، ورفدهم بالأدوات والبرامج والنماذج والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء، وإطلاعهم على أحدث الآليات المطبقة في عملية تقييم الأداء يؤدي بالضرورة إلى رفع الكفاءة والفاعلية في التحديد الفعلي والدقيق للفجوات المعرفية والمهارية لمنتسبيها وبالتالي القدرة على تحديد الفجوة التدريبية، وتحديد الأنسب للترقية من منتسبي قوى الأمن الفلسطينية، فضلاً عن رفع قدرة قوى الأمن بصورة فاعلة في تخطيط المسارات الوظيفية للمنتسبين، وإعداد خرائط إحلال وظيفي مرنة ومهنية.

3. أظهرت الدراسة أنّ التدريب والتطوير يشكلان عمليات مهمة في الممارسات الحديثة لفهم إدارة الموارد البشرية، وعليه ولضمان تصميم وتنفيذ ومتابعة برامج تدريبية وتطويرية

مناسبة وكفؤة وتعمل على سد الفجوة المعرفية والمهارية لمنتسبي قوى الأمن الفلسطينية، يجب تبني سياسة تدريب وتطوير كفؤه وفاعلة تركز على مهام الوظائف من واقع بطاقات الوصف والتوصيف الوظيف إضافة إلى مخرجات كل من عمليات تقييم الأداء وتخطيط المسارات الوظيفية للعاملين؛ ومن هذا المنطلق فإنّ صقل معارف ومهارات الإداريين العاملين في وحدات إدارة شؤون الضباط والأفراد والمكلفين بعملية التدريب والتطوير في مجال إعداد البرامج التدريبية، وتزويدهم بالأدوات والمساعدات التدريبية والبرامج والنماذج والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في مجال التدريب والتطوير، وإطلاعهم على أحدث الآليات المطبقة والنماذج المستخدمة في عمليات التدريب والتطوير يؤدي حتماً إلى رفع الكفاءة والفاعلية في التحديد الفعلي للفجوات التدريبية، وإعداد البرامج التدريبية والتطويرية لسد هذه الفجوات، مما يؤدي إلى إعداد منتسبين قادرين على القيام بأعباء ومهام وظائفهم الحالية فضلاً عن إعداد المنتسبين لشغل وظائف مستقبلية، إضافة لرفع القدرة على إعداد قوائم المرشحين للترقية.

4. بينت الدراسة أنّ تخطيط المسارات الوظيفية تجسد بعداً مهماً في الممارسات الحديثة لمفاهيم إدارة الموارد البشرية، وعليه ولضمان صياغة وتنفيذ ومتابعة تخطيط مسارات وظيفية تتسم بالمرونة والموضوعية، يجب تبني سياسة تخطيط مسارات وظيفية كفؤه وفاعلة تركز على مخرجات تقييم الأداء، ومخرجات برامج التدريب والتطوير ومهارات وميول ورغبات العاملين، من هذا المنطلق فإنّ تعزيز فاعلية مساهمة وحدات إدارة شؤون الضباط والأفراد لقوى الأمن الفلسطينية في تخطيط المسارات الوظيفية لمنتسبيها ومن هذا المنطلق فإنّ صقل معارف ومهارات الإداريين العاملين في وحدات إدارة شؤون الضباط والأفراد والمكلفين بعملية تخطيط المسارات الوظيفية، وتزويدهم بالأدوات والبرامج والنماذج والآليات الحديثة المستخدمة في مجال تخطيط المسارات الوظيفية، يقود بالضرورة إلى زيادة وتحسين كفاءة وفاعلية مخرجات عمليات تخطيط المسارات الوظيفية من خلال التحديد الدقيق والفعلي لمتطلبات وخيارات التقدم الوظيفي في مختلف المراحل الوظيفية لمنتسبي قوى الأمن الفلسطينية، وإعداد خرائط إحلال وظيفي مرنة ومهنية وواقعية، مما يقود إلى الحد من الجمود الوظيفي، وخلق حالة من الرضا الوظيفي لمنتسبي قوى الأمن الفلسطينية، فضلاً عن مكافحة شعور المنتسبين بالإحباط عند وضع الشخص المناسب في الموقع المناسب له، مما يقود إلى ارتفاع الإنتاجية وتقليل معدل الدوران الوظيفي وبالتالي النجاح في تحقيق أهداف كل من قوى

الأمن ومنتسبيها. وتحقق التوازن بين أهداف المنظومة الأمنية والأهداف الشخصية

5. توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يشكل متغيراً مهماً في الممارسات الحديثة لمفاهيم الموارد البشرية وعليه ولضمان تدعيم دور وحدات إدارة شؤون الضباط والأفراد لقوى الأمن الفلسطينية في ممارسات تحقيق الرضا الوظيفي لمنتسبيها، يجب تبني سياسة واضحة وموضوعية وعادلة كفؤة وفاعلة تركز على مخرجات تقييم الأداء، ومخرجات برامج التدريب والتطوير ومهارات وميول ورغبات العاملين، من هذا المنطلق فإن تعزيز فاعلية مساهمة وحدات إدارة شؤون الضباط والأفراد لقوى الأمن الفلسطينية في تخطيط المسارات الوظيفية لمنتسبيها، ومن هذا المنطلق فإن صقل معارف ومهارات الإداريين العاملين في وحدات إدارة شؤون الضباط والأفراد والمكلفين بعملية تخطيط المسارات الوظيفية، وتزويدهم لرفع حالة الرضا الوظيفي لهم، وخلق بيئة عمل مريحة نفسياً وجسدياً للمنتسبين، ورفع كفاءة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والقضاء على الشعور بالعزلة والاعتزاب، وزيادة التزام منتسبي قوى الأمن الفلسطينية بأهداف ومهام وظائفهم، وتحسن الصحة النفسية لهم، مما يقود إلى ارتفاع معدل الإنتاج وانخفاض معدل الدوران الوظيفي وبالتالي النجاح في تحقيق أهداف كل من قوى الأمن الفلسطينية ومنتسبيها.

5.5 التوصيات المقترحة

أولاً: فيما يختص بالمهارات الإدارية للعاملين يجب الحرص على تعزيز كوادرات وحدات إدارة الموارد البشرية عن طريق ضمان استقطاب واختيار وتعيين ذوي التخصص والكفاءة للعمل كضباط إداريين فيها، والعمل على تقييم أدائهم دورياً للتحديد الدقيق للفجوات المعرفية والمهارية لهم، والعمل المستمر على صقل مهاراتهم عبر ورش عمل وبرامج تدريبية وتطويرية، والتحديث المستمر للخبرات عن طريق ضخ ضباط جدد من ذوي الخبرة سواء الأكاديمية أو العملية في مجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تطرقت إليها الدراسة الحالية.

ثانياً: ضرورة النظر إلى الاستقطاب على أنه استراتيجية تهدف في جوهرها إكساب قوى الأمن الوطني الفلسطينية ديناميكية عالية وسرعة في الاستجابة للتقلبات في الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، لذلك يجب الأخذ في الحسبان أن يتم اختيار ذوي التخصص والكفاءة للعمل في مجال الاستقطاب، لضمان نجاحهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية استقطاب مرنة وكفؤة تأخذ في

الحسبان العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على عملية الاستقطاب، وتعمل على تحديد مصادر الاستقطاب بدقة، وتوظف آليات وقنوات استقطاب فاعلة مثل الاستقطاب الإلكتروني من خلال الإعلان عبر الصفحات والمواقع الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي، ودعوة الفئات المستهدفة إلى مخيمات تعريف بقوى الأمن الفلسطينية، وزيارة المؤسسات التعليمية لجذب الطلاب المتفوقين خاصة خلال السنوات الأخيرة من الدراسة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة، كما يجب القيام بعملية تقييم وتقويم دورية لمخرجات عملية الاستقطاب لضمان نجاحها وجودة مخرجاتها.

ثالثاً: الحرص على تنمية المعارف والمهارات والخبرات والمهارة والخبرة التكنولوجية للعاملين في وحدات إدارة الموارد البشرية وتزويد هذه الوحدات أولاً بالتقنيات والنظم الحاسوبية الحديثة المتكاملة المستخدمة في إدارة الموارد البشرية وإعداد النماذج الإلكترونية والورقية المتنوعة، وفي حوسبة عمليات تقييم الأداء، وتحليل وتصميم الوظائف، وتصميم وإنتاج الهياكل التنظيمية، وتخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء، وتخطيط المسارات الوظيفية، وإنجاز عمليات التحليل الإحصائي. ثانياً تزويد وحدات إدارة الموارد البشرية بالمكونات التقنية المادية المناسبة (Hardware) مثل أجهزة المسح الضوئي والطابعات والحواسيب والخوادم ومستلزماتها من بنية تحتية مثل شبكة حواسيب محلية.

رابعاً: العمل على تحقيق تكامل إدارة الموارد البشرية في قوى الأمن الفلسطينية من خلال تطوير وتوحيد آليات العمل الموظفة في إدارة الموارد البشرية فيها، وتطوير أنظمة إدارية مؤسسية وأدلة إجرائية تعمل على تعزيز التعاون داخل منظومة قوى الأمن الفلسطينية، ويمكن على سبيل المثال الاستفادة من خبرة ديوان الموظفين العموميين في هذه المجالات.

خامساً: العمل على تفعيل دور مخرجات عملية تقييم أداء كمدخلات أساسية لعمليات إعداد البرامج التدريبية والتطويرية، وإعداد قوائم مستحقي الحوافز والمكافآت، واكتشاف ذوي المواهب والمهارات المتميزة، وفي عمليات تخطيط المسارات الوظيفية وإعداد قوائم مستحقي الترقية لمنتسبي قوى الأمن الفلسطينية.

سادساً: يجب النظر إلى التدريب والتطوير على أنه نظام متكامل فهو نشاط هادف وليس عشوائي وعليه فإنّ عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية يجب أن تكون استراتيجية ومبنية على أسس ومبادئ علمية وأن تستند على مخرجات عمليات وإجراءات تقييم الأداء، كما يجب أن يتم تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية من قبل ذوي الكفاءة من المتخصصين ووفق أساليب معاصرة، وأن يتم تقييم وتقويم البرامج التدريبية وفق آليات ونماذج تقييم معاصرة مثل نموذج هامبلين أو نموذج كيرو على سبيل المثال.

سابعاً: اعتبار تخطيط المسارات الوظيفية استراتيجية فرعية مهمة من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في قوى الأمن الفلسطينية والتي تهدف إلى تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي ينقلونها من جهة أخرى، واعتماد مخرجات كل من عميات تقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير كمدخلات أساسية في عملية تخطيط المسارات الوظيفية مما يضمن تحقيق أهداف كل من قوى الأمن الوطني ومنتسبيها.

ثامناً: التركيز على دمج التدريب، وتخطيط الموارد البشرية، ووحدات إدارة شؤون الضباط والأفراد في جسم واحد تحت مسمى إدارة الموارد البشرية لكل قوة من قوى الأمن الفلسطينية أسوة بما تقتضيه إدارة الموارد البشرية المعاصرة أو في وحدات إدارية متكاملة تمتاز بالتنسيق الكامل بين مهامها وفقاً للخطة الاستراتيجية العامة للقوة التي تعمل بها.

تاسعاً: تحديد المتطلبات والمعيقات التنظيمية والإدارية والمالية والبشرية والفنية لتحويل منهجية العمل في وحدات إدارة شؤون الضباط والأفراد لقوى الأمن الفلسطينية إلى منهجية إدارة لموارد بشرية معاصرة -استراتيجية-

عاشراً: صياغة وتنفيذ خطة استراتيجية مخصصة تهدف للتحويل التدريجي إلى منهجية إدارة موارد بشرية معاصرة في قوى الأمن الفلسطينية، وتقييم وتقويم هذه الخطة الاستراتيجية والعمل على تحسينها دورياً.

5.5 دراسات مستقبلية مقترحة

- 1- أثر تبني قوات الأمن الوطني لمنهجية إدارة شؤون الضباط والأفراد على تكس الرتب.
- 2- أثر تبني قوات الأمن الوطني لمنهجية إدارة شؤون الضباط والأفراد على تدريب وتطوير منتسبي القوات.
- 3- أثر تبني قوات الأمن الوطني لمنهجية إدارة شؤون الضباط والأفراد على تدريب وتطوير منتسبي القوات.
- 4- أثر تبني قوات الأمن الوطني لمنهجية إدارة شؤون الضباط والأفراد على تصميم الوظائف في قوات الأمن الوطني.
- 5- أثر تبني قوات الأمن الوطني لمنهجية إدارة شؤون الضباط والأفراد على تخطيط الموارد البشرية في قوات الأمن الوطني.
- 6- دراسة المتطلبات والمعيقات التنظيمية والإدارية والمالية والبشرية والفنية لتحويل منهجية العمل في شعبة التنظيم والإدارة في قوات الأمن الوطني إلى منهجية إدارة لموارد بشرية معاصرة -

استراتيجية.

7- تقديم نماذج مقترحة للتحويل إلى إدارة موارد بشرية معاصرة في قوات الأمن الوطني.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية

إيداح، حازم (2019). فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين. المفرق، الأردن: جامعة آل البيت.

إبراهيم، عبدالمطلب (2018). أثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين: دراسة تطبيقية على مؤسسات حكومية بولاية الخرطوم. 04(01).

إدارة الأفراد. (2012). عمان، الأردن: دار زهران للنشر.

تيم، يزن (2018). إدارة الموارد البشرية: أساليب الإدارة الحديثة. عمان، الأردن: فضاءات للنشر والتوزيع.

جاب الله، أمينة (2014). سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة دراسة حالة مصرف السلام الجزائري. الجزائر.

بوجاجة، أحلام؛ وبوعكيرة، ساره (2017). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين دراسة حالة كليات القطب الجامعي تاسوست -جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل- جيجل، الجزائر: جامعة محمد الصديق بن يحيى.

حسين، عبد القادر؛ ويونس، جعفر (2020). دور استراتيجية الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر ووزارات دولة فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3)، الصفحات 139-157.

حنفي، عبدالغافر. (2009). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار الشروق.

حيدر، عصام (2020). التدريب والتطوير. الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.

خرموش، منى (12, 2020). تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الجزائرية من خلال استراتيجية التكوين كمدخل لتعزيز الخدمات العامة الأمنية. 7(3). الجزائر: مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي.

بو دبوس، سامي؛ وزهمول، خالد (2020). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية و تطبيقات عملية (الإصدار الأولي). بنيغازي، ليبيا: دار الكتب الوطنية.

درة، إبراهيم؛ والصباغ، نعيم (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الدليمي، موسى (2018). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية. بغداد، العراق: جامعة آل البيت.

الديب، إبراهيم (2006). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: مؤسسة أم القرى.

رجم، خالد؛ وشربي، محمد؛ ودباش، هدى (2018). تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية: حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة. مجلة التنظيم و العمل، 7(2)، الصفحات 7-30.

الزبيدي، ناظم؛ وعباس، حسين؛ والزبيدي، غني (2018). إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة. عمان، الأردن: دار ومكتبة الحمد للنشر والتوزيع.

الساعاتي، شوقي؛ والعواسا، صالح (2021). إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الساعدي، مؤيد (2017). الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية رؤية فلسفية معاصرة وتوجهات تطبيقية. عمان، الأردن: دار صفا للنشر والتوزيع.

- السالم، مؤيد (2014). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- أبوسنيّة، محمد (2017). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها. الخليل، فلسطين: جامعة الخليل.
- الشرعة، عطا الله؛ وسنجد، غالب (2015). إدارة الموارد البشرية الاتجاهات وتحديات الألفية الثالثة. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- الشعبان، محمد؛ و الأبعج، محمد (2014). إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- الشوابكة، علي (2016). أثر تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية-دراسة تطبيقية. *Dirasat: Administrative Sciences - JU Journals*, 43, 431-450. تم الاسترداد من <http://search.mandumah.com/Record/763417>
- أبوشيخة، نادر (2018). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار وائل.
- صابر، بحري؛ ومنى خرموش (2020). تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الجزائرية من خلال استراتيجية التكوين كمدخل لتعزيز الخدمات العامة الأمنية. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الصفحات 1002-1020.
- الضمور، موفق (2009). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن. عدن، اليمن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- الطعان، فارس (2013). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل. *ECONOMICS AND ADMINISTRATION STUDIES JOURNAL (EASJ)*, 1(3), 204-256.
- عاشور، أحمد (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عباس، سهيلة؛ وعلي، علي (1999). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- عقبلي، عمر (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
- بوعلاق، نوال (2019). استراتيجية الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العمرى، بدر (2020). استقطاب الموارد البشرية. (15)، الصفحات 341-363. تاريخ الاسترداد 04, 2022، من [https://www.ajsp.net/إدارة الاستقطاب.pdf](https://www.ajsp.net/إدارة%20الاستقطاب.pdf)
- العنزي، سعد؛ وصالح، أحمد (2009). إدارة رأس المال الفكري في المنظمات مدخل فلسفي. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العيثأوي، أحمد؛ وبنو حمدان، خالد (2019). إدارة الموارد البشرية الحديثة نظرياً وتطبيقياً. عمان، الأردن: المكتبة الوطنية.

الفياض، مجيد (2011). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل. مجلة الدنانير (3)، الصفحات 204-256.

القحطاني، محمد (2015). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض: العبيكان للنشر.

القيوتي، محمد (2009). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار شروق.

كامل، مصطفى؛ وباشري، نفيسه؛ ورستم، دعاء (2018). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: جامعة القاهرة.

كاي، كبلر (2003). تحقيق الرضا الوظيفي. (خالد العامري، المترجمون) القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

كحيل، محمود (2016). متطلبات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. غزة، فلسطين: جامعة الأقصى.

الكوردي، احمد (اكتوبر، 2010). الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/126276> تاريخ الاسترداد 10 1، 2022، من <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/126276>

كشواي، باري (2006). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

ماهر، احمد (2004). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية.

مباركي، صابرين (2014). دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة دراسة حالة: المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة.

ميروكة، محيرق (2013). أساسيات تدريب الموارد البشرية. القاهرة: دار السحاب للطباعة والنشر.

مشتهى، مروان (2014). واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. غزة: جامعة الأقصى.

مشتهى، مروان (2021). درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار للكفاءات العلمية وآليات تفعيلها. غزة، فلسطين: جامعة الأقصى - غزة.

مصباح، محمد. (2016). نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية. غزة، فلسطين: جامعة الأقصى.

نجار، معاذ. (2012). واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بين المعوقات

ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية في محافظتي الخليل وبيت لحم. القدس: جامعة القدس.

النجار، معين. (2016). واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره. غزة، فلسطين: جامعة الأقصى.

الهيبي، خالد. (2021). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

واكلي، كلتوم. (2, 2015). دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة. مجلة الاقتصاد الجديد، 2015-02(13).

قائمة المراجع الاجنبية

Agarwala, T. (2007). *Strategic Human Resource Management* (1 ed.). London: Oxford University Press.

Alomary, K., Aljawarneh, N., & Obeidat, A. (2022, 4 20). *The Effect of Career Path Planning on Organizational Performance. International Journal of Business Innovation and Research*, 27(4), 508-525. doi:DOI: 10.1504/IJBIR.2020.10035857

Amin, M., Khairuzzaman , W., Zaleha, A., & Daverson, S. (2014). *The Impact of Human Resource Management Practices on Performance Evidence from a Public University. The TQM Journal*, 26(2), 125-142.

Brantton, J., & Gold, j. (2012). *Human Resource Management Theory and Practice* (5 ed.). London, UK: Palgrave Macmillan.

Dessler, G. (1998). *Human Resources Management*. New Jersey: Printice-Hill Co.

Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (13 ed.). Boston: Pearson.

Feza, A. (2019). *Strategic Human Resource Management text and cases*. United Kingdom: Cambridge University Press.

Fisher, C. (2002). *Human resource management*. (5, Ed.) Boston: Houghton Mifflin Co.

Hamza, P., Othman, B., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H., & Shahla, A. (2021, May). *Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance*. 5(3). *International journal of Engineering, Business and Management*. doi:https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.3.1

Isor, J., B., N., & Archana, M. (2015, 4). *Job Satisfaction through Training and Development Programmes- A Case Study at J.K. Tyre Ltd, Mysore. IOSR Journal of Business and Management*, 17(4), 5-13.

Jashari , A., & Kutllovci, E. (2020, 2 9). *THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE CASE STUDY: MANUFACTURING*

ENTERPRISES IN KOSOVO. Business: Theory and Practice, 21(1), pp. 222-229.
doi:<https://doi.org/10.3846/btp.2020.12001>

- Joshi, M. (2013). *Human Resource Management*. London: Ventus Publishing ApS.
- MATHIS, R. L., & JACKSON, J. H. (2008). *Human Resource Management* (12 ed.). USA: Thomson South-Western,.
- Mello, J. (2015). *Strategic Human Resource Management*. Stamford, USA: Cengage Learning.
- Mondy, W. R., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. England: Pearson Education Limited.
- Muhammad, A., Afzal, M., Shahzadi, I., & Usman, K. (2017, 11). *The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance. International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 1, 165-178.
- Narang, G. (2016, 4 29). *Relevance of Best Human Resource Practices for the Armed Forces. Arabian Journal of Business and Management Review*.
- Ndiphethe, O. (2014). *Job satisfaction in the royal Swaziland police service A case study of Manzini and Hhohho regions Problems and Perspectives in Management*. Durban University of Technology.
- Noe, R. (2017). *Employee Training and Development*. New York, USA: McGraw-Hill Education.
- Noe, R., Hollenbeck, J., & Gerhart, B. (2022). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (13 ed.). USA: McGraw Hill.
- Passalidou, O. (2016). *Sustainable human resource management*. Thessaloniki, Greece: International Hellinec University.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2005). *Fundimantals of Human Resource Managment*. (8th, Ed.) Jhon Wiley & Sons, Inc>.
- Sadeghi, Z., & Mohtashami, R. (2011). *Relationship of strategic human resource practices and organizational innovation in one of the military centers*. 13(2), 97-102. Iran: Iranian Journal of Military Medicine.
- Sareen, B. (2018, 3 30). *Relationship Between Strategic Human Resource Management and Job Stisfaction. International Journal of Current Research in Life Sciences*, 7(3), 1229-1233.
- Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. (2019). *Strategic Human Resource Management A Research Overview*. (G. Wood, Ed.) New York, USA: Routledge Focus.
- Westover, J. (2014). *Strategic Human Resource Management*. USA: HCI Press.
- Young, S., & Ozcan, K. (2019). *Developing An Hr Strategy Map For Military Context*. UK: Future Academy. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2019.01.02.8>
- Zhou, W. (2017). *The effect of human resource management practices on enterprise. Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 96. International Conference on Humanities Science, Management and Education Technology (HSMET 2017).

ملحق رقم (1)

شعبة التنظيم والإدارة

التعريف بشعبة التنظيم والإدارة

هي إحدى الشعب -الإدارات- المحورية التابعة لمقر قيادة قوات الأمن الوطني الكائن في مدينة رام الله، والتي تختص بإنجاز كافة الأعمال الإدارية المتعلقة بإدارة شؤون الضباط وضباط الصف والأفراد وما تتطلبه من مراسلات، مثل الأخذ على القيود -التعيين-، والترقية، والتسوية، والإجازات، والإيفاد للدورات التدريبية، وغيرها من عمليات وإجراءات إدارية أخرى تقع ضمن

اختصاصاتها وتتعلق بالحياة الوظيفية لمنتسبي القوات، حيث تعمل على إصدار وتوزيع الأوامر الإدارية والتعاميم الصادرة من السيد قائد قوات الأمن الوطني على الجهات ذات العلاقة، فضلا عن دورها كحلقة وصل بين قوات الأمن الوطني وهيئة التنظيم والإدارة، حيث تعمل بالتعاون والتنسيق مع الهيئة فيما يتعلق بإنجاز كافة القضايا الإدارية والتنظيمية المتعلقة بمنتسبي قوات الأمن الوطني من ترقية ونقل وفرز وتسوية وضع واحتساب سنوات خدمة وإصدار أوامر إيفاد وإنهاء إيفاد وتغيير الحالة الاجتماعية الخ.

ويدير شعبة التنظيم والإدارة ضابط برتبة عميد يتبع مباشرة للسيد قائد القوات، ويعاونه نائب برتبة عقيد، من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال إدارة شؤون الضباط وضباط الصف، ويعين كل من مدير الشعبة ونائبه من بعد مصادقة السيد قائد القوات على قرار التعيين بتوصية من لجنة مختصة، وتكون مهامهما كما يأتي:

مهام مدير شعبة التنظيم والإدارة

يقوم مدير الشعبة بالإشراف على تنفيذ توجيهات وتعليمات السيد قائد قوات الأمن الوطني، و يعمل على المتابعة اليومية لأقسام الشعبة وإصدار التعليمات والتوجيهات اللازمة لضمان سير العمل حسب الأصول، كما يقوم بوضع الخطط والسياسات والإجراءات الخاصة بعمل الشعبة، ويصدر التعليمات اللازمة لنائب مدير الشعبة.

مهام نائب مدير شعبة التنظيم والإدارة

مشاركة المدير وتقديم النصح له في وضع الخطط والسياسات والإجراءات لكافة الأقسام الموجودة في الشعبة وأفرع التنظيم والإدارة في المناطق والمعسكرات، كما يقوم النائب بتنظيم عمل شؤون الضباط والأفراد في الشعبة، وإعداد التقارير الدورية متضمنة كافة الإنجازات والمعوقات والحلول المقترحة وذلك من أجل تطوير ونجاح العمل والأداء، ويحل محل المدير ويقوم مقامه في حال غياب الأخير.

مهام وواجبات شعبة التنظيم والإدارة

1. تنفيذ توجيهات وسياسات قائد قوات الأمن الوطني ورفع التقارير الدورية والعاجلة له.
2. التنسيق مع هيئة التنظيم والإدارة ومتابعة كافة الإحالات الصادرة لهيئة التنظيم والإدارة من أجل تنفيذها واستصدار أوامر إدارية خاصة بالموارد البشرية في قوات الأمن الوطني.
3. وضع الدراسات بالتنسيق مع شعبة التخطيط لاستعواض ملاك الوحدات من الضباط والأفراد.

4. تنظيم سجلات الإدارة بحيث تشمل كل الأوامر والإجراءات الإدارية وتعليمات القيادة والتنسيق مع شعبة التدريب في إصدار أوامر الإيفاد للدورات الخارجية.
5. تنظيم سجلات للضباط والأفراد تشمل الأدميات والترقيات والإجازات السنوية والشهرية.
6. إدارة ومتابعة إنفاذ القوانين الخاصة بإدارة شؤون ضباط وضباط صف وأفراد قوات الأمن الوطني.
7. المساهمة في إعداد الخطة الاستراتيجية العامة للقوات.
8. التواصل مع المؤسسات الشريكة في القطاع العام والمؤسسة الأمنية بكل ما يتعلق بقضايا منتسبي القوات في نطاق مسؤوليات الشعبة.
9. التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني في مراعاة تطبيق قواعد حقوق الإنسان للعاملين في قوات الأمن الوطني.
10. إدارة ومتابعة كل ما يتعلق بإجراءات وقضايا شؤون منتسبي قوات الأمن الوطني. تمكين القوات من قاعدة بيانات خاصة بالعاملين بها، ودعم نظام إدارة المعلومات الخاصة برأس المال البشري.

أقسام شعبة التنظيم والإدارة

تتكون شعبة التنظيم والإدارة من خمسة أقسام، يدير كل قسم منها ضابط برتبة مقدم، من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث تعمل الأقسام بتناغم ووفق خطة عمل محكمة، لإنجاز كل ما يتعلق بإدارة شؤون ضباط وضباط صف وأفراد قوات الأمن الوطني، وفيما يلي نبذة مختصرة عن طبيعة عمل كل قسم:

1. قسم شؤون الضباط والأفراد: يمثل هذا القسم العمود الفقري والمحور الأساسي لشعبة التنظيم والإدارة، ومخرجات هذا القسم تشكل قسما كبيرا من منجزات الشعبة والتي تظهر لمحيط الشعبة الخارجي، وتعتبر باقي أقسام الشعبة بمثابة أقسام خدماتية له، حيث يتعامل مع المراسلات الواردة والمحولة إليه ويقوم بمعالجتها، وتجهيز المراسلات التي سيتم تصديرها لجهات الاختصاص للرد كما يلزم، حيث يتم فيه مراجعة المراسلات الواردة وتدقيقها وصياغة المسودات الخطية اللازمة للرد عليها والتي تراعي أصول الكتابة العسكرية في نصوصها، كما ويتم تحديد الجهات التي يجب أن تصلها نسخة من الكتاب الصادر، ويتم التأكد من أن المراسلة تشتمل كافة المرفقات الضرورية ويشار إليها تحت بند المرفقات، كما يقوم القسم بالتنسيق والتدقيق مع إدارات المناطق والمديريات والشعب والوحدات وهيئة التنظيم والإدارة، وفرع الإدارة المالية، والخدمات الطبية العسكرية فيما يخص الإجازات والغياب وإنهاء العلاقة والعرض على اللجان الطبية وأوامر الإيفاد.

2. **قسم السجلات والملفات:** يهدف قسم السجلات والملفات إلى إيجاد مرجع أساسي للمعلومات والوثائق الشخصية والمؤهلات العلمية والدورات والأوامر الإدارية والأحكام القضائية والعقوبات والتقارير الصحية المتعلقة بكافة منتسبي قوات الأمن الوطني، لتكون هذه الوثائق والمعلومات مرتبة ومبوبة ومصنفة ويمكن الوصول إليها بسرعة ودقة عند الحاجة من خلال إنشاء وإدامة سجلات محوسبة وتحديث بياناتها طبقاً للأوامر الإدارية الصادرة عن قائد القوات وهيئة التنظيم والإدارة فيما يتعلق بالقضايا الإدارية للضباط وضباط الصف والجنود، من أجل ضبط عملية الأخذ على القيود والتنقلات والترقيات والتسويات وتدقيق العدديات مع مديريات وشعب ووحدات قوات الأمن الوطني.
3. **قسم الصادر والوارد والأرشفة:** يعتبر قسم الصادر والوارد والأرشفة المركز الرئيسي الذي تتواصل الشعبة من خلاله مع محيطها الخارجي وبيئتها الداخلية، ويستخدم القسم نظام أرشفة تقليدي يشابه النظام المستخدم في هيئة التنظيم والإدارة، وهو نظامٌ يتم فيه تخزين البريد الوارد والصادر في نوعين متطابقين من المصنفات أحدهما للضباط والآخر للأفراد.
4. **قسم الإدخال وقواعد البيانات:** يعتبر قسم الإدخال وقواعد البيانات القلب النابض لشعبة التنظيم والإدارة؛ إذ يقوم القسم بالعديد من المهام الحيوية والمحورية مثل إنشاء وإدامة وتحديث سجلات حاسوبية لكل عسكري من منتسبي قوات الأمن الوطني تشتمل على البيانات الشخصية للمنتسب وبيانات الاتصال والبيانات الطبية وبيانات التنقلات والتسويات والعلاوات الاجتماعية والترقيات والإجازات والمؤهلات العلمية والدورات المدنية والعسكرية والعقوبات وترقيين القيد وإنهاء الخدمات.
5. **قسم النقل والخدمات:** حيث يعمل هذا القسم على تقديم خدمات لوجستية لشعبة التنظيم والإدارة.

ملحق رقم (2) أداة الدراسة



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

ماجستير إدارة الموارد البشرية التطبيقية

حضرات الأخوات والأخوة الأفاضل

تحية طيبة وبعد

يسرنا ويشرفنا أن نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة التي صممت لجمع البيانات اللازمة لإتمام دراسة يقوم بها الباحث للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الموارد البشرية التطبيقية في جامعة القدس المفتوحة والموسومة بعنوان: نحو استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية في قوى الأمن الفلسطينية "قوات الأمن الوطني الفلسطيني نموذجاً"، حيث تهدف هذه الدراسة تقصي واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة في قوى الأمن الوطني الفلسطينية.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال وبما أنكم من المختصين والمهتمين في هذا المجال فإنه من دواعي سرور الباحث أن يضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة آملاً منكم التكرم بالإجابة عن فقراتها بدقة ووفق ما تروه مناسباً، كما ونحيطكم علماً أنّ جميع إجاباتكم ستعامل بسرية كاملة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: ناجح محمد علي حسن

إشراف: د. طارق "محمد طلعت"

عاشور

جوال: 0599340530

أولاً: بيانات الخصائص الديموغرافية

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية بوضع دائرة حول الإجابة المناسبة.

| | |
|-------------------|----------------------------------|
| النوع الاجتماعي: | |
| 1. ذكر | 2. أنثى |
| المؤهل العلمي: | |
| 1. دبلوم | 2. بكالوريوس |
| 3. دراسات عليا | |
| سنوات الخبرة: | |
| 1. أقل من 5 سنوات | 2. من 5 سنوات - أقل من عشر سنوات |
| 3. 10 سنوات فأكثر | |
| المسمى الوظيفي: | |
| 1. مدير شعبة | 2. نائب مدير شعبة |
| 3. رئيس قسم | 4. نائب رئيس قسم |
| 5. غير ذلك | |
| فئة الرتبة: | |
| 1. عميد - عقيد | 2. مقدم - رائد |
| 3. نقيب - ملازم | 4. غير ذلك |

ثانياً: المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة

الرجاء وضع إشارة (✓) في المكان الذي تراه مناسباً لرأيك:

| الرقم | الفقرة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1 | تعمل قوات الأمن الوطني ضمن خطة استراتيجية موثقة لاستقطاب الموارد البشرية. | | | | | |
| 2 | تشارك شعبة التنظيم والإدارة في إعداد الخطة الاستراتيجية لاستقطاب الاحتياج من الموارد البشرية لقوات الأمن الوطني. | | | | | |
| 3 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بإعداد خطة استراتيجية موثقة لاستقطاب الاحتياج من الموارد البشرية في إطار الخطة الاستراتيجية لقوات الأمن الوطني. | | | | | |
| 4 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة باستقطاب الموظفين لملء الشواغر في الوظائف وفق معايير رسمية محددة. | | | | | |
| 5 | لملاء الشواغر الوظيفية تقوم شعبة التنظيم والإدارة بالاستقطاب من المصادر الداخلية مثل: (الترقية، النقل، زملاء العمل، إلخ) والخارجية مثل: (الإعلان، مكاتب التوظيف، الجامعات، إلخ). | | | | | |
| 6 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق آلية تتسم بالشفافية. | | | | | |
| 7 | يوجد في شعبة التنظيم والإدارة لجنة متخصصة لإدارة عملية استقطاب الموارد البشرية المطلوبة. | | | | | |
| 8 | يملك المكلفون بصياغة استراتيجية الاستقطاب الخبرات اللازمة في عملية التوظيف عموماً. | | | | | |
| 9 | تشكل لجان مختصة بإعداد خطة الاستقطاب في شعبة التنظيم والإدارة من عدة تخصصات وحسب طبيعة الوظائف المعن عنها. | | | | | |
| 10 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بتقييم نتائج استراتيجية | | | | | |

| الرقم | الفقرة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| | الاستقطاب في القوات | | | | | |
| 11 | تعمل قوات الأمن الوطني ضمن خطة استراتيجية موثقة لتقييم أداء مواردها البشرية. | | | | | |
| 12 | تشارك شعبة التنظيم والإدارة في إعداد الخطة الاستراتيجية لتقييم أداء الموارد البشرية لقوات الأمن الوطني. | | | | | |
| 13 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بإعداد خطة استراتيجية موثقة لتقييم أداء الموارد البشرية في إطار الخطة الاستراتيجية العامة لقوات الأمن الوطني. | | | | | |
| 14 | تضع شعبة التنظيم والإدارة معايير تقييم أداء الموارد البشرية بالاعتماد على بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي. | | | | | |
| 15 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بإدارة عملية قياس الأداء الفعلي للموارد البشرية وبالتعاون مع الوحدات ذات العلاقة. | | | | | |
| 16 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بمقارنة الأداء الفعلي للموارد البشرية بالأداء المتوقع أو المطلوب بالتعاون مع وحدات القوات ذات العلاقة. | | | | | |
| 17 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بتزويد وحدات الأمن الوطني ذات العلاقة ومواردها البشرية بنتائج تقييم الأداء ومناقشتها معهم. | | | | | |
| 18 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بمقارنة الأداء الفعلي للموارد البشرية بالأداء المطلوب بالتعاون مع الوحدات ذات العلاقة. | | | | | |
| 19 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بتوفير متخصصين أكفاء للإشراف على إدارة تقييم أداء منتسبي قوات الأمن الوطني. | | | | | |
| 20 | توظف شعبة التنظيم والإدارة المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم أداء الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية مثل النقل والترقية الخ. | | | | | |
| 21 | تعمل قوات الأمن الوطني ضمن خطة استراتيجية موثقة | | | | | |

| الرقم | الفقرة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| | لتدريب وتطوير الموارد البشرية. | | | | | |
| 22 | تشارك شعبة التنظيم والإدارة في إعداد الخطة الاستراتيجية لتدريب وتطوير الموارد البشرية لقوات الأمن الوطني. | | | | | |
| 23 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بإعداد خطة استراتيجية موثقة لتدريب وتطوير الموارد البشرية في إطار الخطة الاستراتيجية العامة لقوات الأمن الوطني. | | | | | |
| 24 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بصياغة خطة سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية استنادا لاحتياجات قوات الأمن الوطني. | | | | | |
| 25 | تتابع شعبة التنظيم والإدارة بالتعاون مع الوحدات ذات العلاقة مدى التقدم الحاصل في أداء الموارد البشرية بعد اجتياز برنامج التدريب أو التطوير المقرر. | | | | | |
| 26 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في القوات ضمن أهداف خطتها التشغيلية السنوية. | | | | | |
| 27 | تعمل شعبة التنظيم والإدارة على وضع خطط مناسبة لتدريب جميع العاملين وفق دراسات وخطط محددة. | | | | | |
| 28 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بتوفير مدربين أكفاء للإشراف على تدريب وتطوير المورد البشري في القوات. | | | | | |
| 29 | تعمل شعبة التنظيم والإدارة على توفير بيئة محفزة للمدربين لتطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي في القوات. | | | | | |
| 30 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بتعديل البرامج التدريبية والتطويرية للموارد البشرية في القوات وفقا للتغذية الراجعة التي يتم الحصول عليها من عملية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية. | | | | | |
| 31 | تعمل قوات الأمن الوطني ضمن خطة استراتيجية موثقة لتخطيط المسارات الوظيفية لمواردها البشرية. | | | | | |

| الرقم | الفقرة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 32 | تشارك شعبة التنظيم والإدارة في إعداد الخطة الاستراتيجية لتخطيط المسارات الوظيفية للموارد البشرية لقوات الأمن الوطني. | | | | | |
| 33 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بإعداد خطة استراتيجية موقفة لتخطيط المسارات الوظيفية للموارد البشرية في إطار الخطة الاستراتيجية العامة لقوات الأمن الوطني. | | | | | |
| 34 | يوجد سياسات موقفة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية في قوات الأمن الوطني. | | | | | |
| 35 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بإنشاء أدوات وآليات تطوير وتنمية المسارات الوظيفية للموارد البشرية في قوات الأمن الوطني. | | | | | |
| 36 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بإدارة تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في القوات اعتمادا على مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية في القوات. | | | | | |
| 37 | تعمل شعبة التنظيم والإدارة على بمتابعة نتائج تنفيذ خطط تطوير المسارات الوظيفية للموارد البشرية في قوات الأمن الوطني. | | | | | |
| 38 | تمتلك شعبة التنظيم والإدارة قسما مخصصا لإدارة وتطوير المسارات الوظيفية للموارد البشرية قوات الأمن الوطني. | | | | | |
| 39 | تمتلك شعبة التنظيم والإدارة موظفين مؤهلين في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية في قوات الأمن الوطني. | | | | | |
| 40 | تعتمد شعبة التنظيم والإدارة في تخطيط المسارات الوظيفية للموارد البشرية في القوات على مخرجات عملية تقييم أداء الموارد البشرية. | | | | | |
| 41 | تعمل قوات الأمن الوطني ضمن خطة استراتيجية موقفة لقياس وتقييم رضا مواردها البشرية. | | | | | |

| الرقم | الفقرة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 42 | تشارك شعبة التنظيم والإدارة في إعداد الخطة الاستراتيجية لقياس وتقييم رضا الموارد البشرية لقوات الأمن الوطني. | | | | | |
| 43 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بإعداد خطة استراتيجية موثقة لقياس وتقييم رضا الموارد البشرية في إطار الخطة الاستراتيجية العامة لقوات الأمن الوطني. | | | | | |
| 44 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بالعمل على تقييم مدى الارتياح الذي تشعر به الموارد البشرية كل في وظيفته الحالية. | | | | | |
| 45 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة على قياس وتقييم مدى رضا الموارد البشرية عن الفرصة المتاحة لهم للتطور الوظيفي والترقي. | | | | | |
| 46 | تعمل شعبة التنظيم والإدارة على التحقق من رضا الموارد البشرية عن برامج التدريب والتطوير التي خضعوا لها. | | | | | |
| 47 | تعمل شعبة التنظيم والإدارة على إيجاد توافق بين معرفة وخبرات وقدرات الموارد البشرية ومهام مناصبها الحالية. | | | | | |
| 48 | تقوم شعبة التنظيم والإدارة بتحديد مستحي المكافآت والحوافز بناء على مخرجات نتائج تقييم الأداء. | | | | | |
| 49 | تعمل شعبة التنظيم والإدارة على التحقق من أنّ ظروف العمل مناسبة مثل الإضاءة والحرارة والتهوية.. الخ. | | | | | |
| 50 | تعمل شعبة التنظيم والإدارة على التأكد من وجود آليات اتصال مباشرة للموارد البشرية مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء دون عوائق. | | | | | |

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق رقم (3) جدول بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة

| م | الاسم | التخصص | مكان العمل |
|----|------------------------------|--------------------------|--|
| 1 | د. صلاح يحيى صبري | الإدارة العامة | أستاذ مساعد - جامعة القدس المفتوحة |
| 2 | د. طارق فتحي المبروك | إدارة موارد بشرية | أستاذ مساعد - جامعة القدس المفتوحة |
| 3 | د. أحمد محمد حرز الله | إدارة أعمال | أستاذ مشارك - جامعة القدس أبو ديس |
| 4ء | د. عاصم شوقي عبيد | الإدارة التربوية | جامعة فلسطين التقنية - خضوري |
| 5 | د. عهد يوسف مظهر | الإدارة | جامعة فلسطين التقنية - خضوري |
| 6 | د. بدر شحدة حمدان | فلسفة اقتصادية | أستاذ مشارك - جامعة فلسطين - غزة |
| 7 | د. جمال محمد بداد | تاريخ وعلوم سياسية | الجامعة العربية الأمريكية |
| 8 | د. حسين عبد القادر | إدارة وتنمية | أستاذ مشارك - جامعة الاستقلال |
| 9 | د. عايد محمد الحموز | فلسفة دولية في علم النفس | مدير دائرة البحث العلمي - هيئة التدريب العسكري |
| 10 | الأستاذة إيمان عبد الله هلال | إدارة وتنمية بشرية | الجامعة العربية الأمريكية |

