

قـإـرـار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما رفقاً بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:

مصطفى موسى عبد القادر أبو حسين

اسم الطالب:

Date:

2018-01-13

26 ربيع الثاني، 1439 هـ

التاريخ:

Signature:



التوقيع:



البرنامج المشترك للدراسات العليا بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا



وجامعة الأقصى بغزة

معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة
الداخلية الفلسطينية

**The criteria of good governance and its role in the
development of human resources in the Palestinian
Ministry of Interior**

إعداد الباحث

مصطفى موسى أبو حسين

إشراف الدكتور

محمد إبراهيم المدهون

دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة
والحكم الرشيد

غزة

شعبان 1438 / مايو 2017



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ مصطفى موسى عبد القادر أبو حسين، لنيل درجة الماجستير في تخصص ادارة الدولة والحكم الرشيد، وموضوعها:

"معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 05 ذي الحجة 1438هـ، الموافق 2017/08/27م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

مشرفاً ورئيساً

د. محمد إبراهيم المدهون

مناقشاً داخلياً

د. خليل إسماعيل ماضي

مناقشاً خارجياً

د. هاني عبد الرحمن غانم

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص ادارة الدولة والحكم الرشيد.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية
للدراسات العليا
الإدارة والسياسة
مسار النخبة

د. محمد إبراهيم المدهون





قال تعالى:

{وَقَالَ مُوسَىٰ لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا
تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ} صدق الله العظيم

(سورة الأعراف: 142)



إِهْدَاء

إلى من بَلَغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من علمني النجاح والصبر، إلى سندي في مواجهة الصعاب

إلى مدرسة الصبر والحنان .. أبي الغالي

إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتقاني ، إلى بسمه الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي .. أُمي الحنونة

إلى رفيقة دربي .. زوجتي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي (حمزة، ليان، جودي)

إلى الذين أعتز بهم (إخوتي وأخواتي)

إلى أعمامي وعماتي إلى أخوالي خالاتي

إلى من كنت بصحبته أنسى همي وأُجلي حزني كما قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه
(الاخوان جلاء الأحزان) إلى روعي أحبابي الشهيدين بإذن الله .. خالد العابد وخميس زغرة

إليهم جميعاً أهدى هذا النجاح، وأسأل الله أن يكون لبحثي الأثر في خدمة الإسلام
والمسلمين ..

الباحث

شكر وتقدير

قال تعالى {وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ} صدق الله العظيم

(سورة إبراهيم: 7)

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد عليه أفضل الصلوات وأتم التسليم، أما بعد.....

فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً على توفيقه لي بإتمام هذه الرسالة، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" رواه أحمد وأبو داود والترمذي فإنني أتوجه بالشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون الذي أشرف على هذه الرسالة، حيث بفضل الله ثم بفضل جهده المتواصل، وتوجيهاته السديدة ورعاية صدره أثناء فترة البحث، فله مني خالص الوفاء والتقدير.

كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة:

الدكتور/ خليل إسماعيل ماضي حفظه الله (مناقشاً داخلياً)

الدكتور/ هاني عبد الرحمن غانم حفظه الله (مناقشاً خارجياً)

لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، ولما سيقدماه لي لتخرج الرسالة في أبهى حلة، فجزاهم الله خيراً، والشكر موصول إلى العاملين في أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا على ما قدموه لي خلال فترة الدراسة.

شكر وتقدير خاصين لأعز وأغلى الناس والديّ العزيزين وإخوتي وأخواتي لمساندتهن ودعمهن لي لإنجاح وإتمام هذه الرسالة جزاهم الله خير الجزاء.

كما وأنقدم بالشكر لكل من ساهم معي في مشواري العلمي وكل من ساعدني وأعانني من أهل وأصحاب وزملاء في العمل، وكل من خصّني يوماً بالدعاء فلهم في النفس منزلة وإن لم يسع المقام لذكرهم، فهم أهل للفضل والخير.

الباحث

قائمة المحتويات

أ	آية قرآنية.....
ب	إهداء.....
ت	شكر وتقدير.....
ث-خ	قائمة المحتويات.....
د-ز	قائمة الجداول.....
س	قائمة الأشكال.....
ش	ملخص الدراسة.....
ص	Abstract.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
3-2	1.1 مقدمة.....
5-3	2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلات الدراسة.....
6-5	3.1 أهداف الدراسة.....
7-6	4.1 أهمية الدراسة.....
8-7	5.1 متغيرات الدراسة.....
10-8	6.1 فرضيات الدراسة.....
10	7.1 حدود الدراسة.....
11-10	8.1 مصطلحات الدراسة.....
12	9.1 صعوبات الدراسة.....
13-12	ملخص الفصل.....
14	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....
15	1.2 مقدمة.....
16	2.2 المبحث الأول: الحكم الرشيد.....
17	1.1.2 تمهيد.....
17	2.1.2 ماهية الحكم.....
19-18	3.1.2 نشأة وتطور الحكم الرشيد.....
21-19	4-1.2 مفهوم الحكم الرشيد.....

23-21	5.1.2 أسباب ظهور مفهوم الحكم الرشيد.....
23	6.1.2 أهمية الحكم الرشيد.....
25-24	7.1.2 مكونات الحكم الرشيد.....
37-25	8.1.2 معايير الحكم الرشيد.....
38	9.1.2 معوقات الحكم الرشيد.....
39	ملخص المبحث.....
40	3.2 المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية.....
41	1.2.2 تمهيد.....
49-41	2.2.2 ماهية تنمية الموارد البشرية.....
54-49	3.2.2 التدريب.....
59-54	4.2.2 التمكين.....
65-59	5.2.2 الاستدامة.....
65	ملخص المبحث.....
66	4.2 المبحث الثالث: العلاقة بين الحكم الرشيد وتنمية الموارد البشرية - وزارة الداخلية الفلسطينية-الشق المدني.....
67	1.3.2 تمهيد.....
67	2.3.2 علاقة الحكم الرشيد بتنمية الموارد البشرية.....
69-67	1.2.3.2 الحكم الرشيد والحق في التنمية.....
70-69	2.2.3.2 الحكم الرشيد وعلاقته بالتنمية البشرية.....
71-70	3.2.3.2 الحكم الرشيد ومكونات التنمية البشرية.....
71	3.3.2 وزارة الداخلية الفلسطينية - الشق المدني.....
71	1.3.3.2 تعريف وزارة الداخلية الفلسطينية.....
72-71	2.3.3.2 طبيعة وماهية الأداء في وزارة الداخلية الفلسطينية.....
75-72	3.3.3.2 محطات تاريخية لوزارة الداخلية الفلسطينية.....
77-75	4.3.3.2 الهيكلية العامة لوزارة الداخلية الفلسطينية.....
78	ملخص المبحث.....
79	ملخص الفصل.....
80	الفصل الثالث: الدراسات السابقة.....

89-81	1.3 الدراسات الفلسطينية.....
94-89	2.3 الدراسات العربية.....
97-94	3.3 الدراسات الأجنبية.....
99-97	4.3 التعقيب على الدراسات السابقة.....
100-99	5.3 الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
100	ملخص الفصل.....
101	الفصل الرابع: المنهجية والاجراءات.....
102	1.4 مقدمة.....
102	2.4 منهج الدراسة.....
103-102	3.4 مجتمع الدراسة.....
103	4.4 عينة الدراسة.....
105-103	5.4 أدوات الدراسة.....
105	6.4 خطوات بناء الإستبانة.....
114-106	7.4 صدق الإستبانة.....
116-115	8.4 ثبات الإستبانة.....
118-116	9.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
119	الفصل الخامس: التحليل والنقاش.....
120	1.5 مقدمة.....
125-120	2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.....
148-125	3.5 تحليل فقرات الاستبانة.....
178-148	4.5 اختبار فرضيات الدراسة.....
178	الخاتمة العامة.....
179	الفصل السادس: النتائج والتوصيات.....
180	1.6 مقدمة.....
180	2.6 نتائج الدراسة.....
180	1.2.6 النتائج المتعلقة بالإطار النظري.....
181-180	2.2.6 النتائج المتعلقة بالإطار التطبيقي.....
183-181	3.6.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....

184	3.6 توصيات الدراسة.....
187-184	1.3.6 توصيات متعلقة بالمتغير المستقل (معايير الحكم الرشيد)
188-187	2.3.6 توصيات متعلقة بالمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)
195-189	4.6 خطة عمل خاصة بتنفيذ التوصيات.....
196	5.6 الدراسات المستقبلية المقترحة.....
208-197	قائمة المصادر والمراجع.....
215-209	الملاحق.....

قائمة الجداول

5	جدول (1.1): يوضح علاقة أهداف الدراسة بأسئلتها ومؤشرات قياسها.....
45	جدول(1.2): يلخص التطور التاريخي لمفهوم التنمية البشرية.....
47	جدول(2.2): مقارنة بين التوجه التقليدي والمعاصر لتنمية الموارد البشرية.....
51	جدول(3.2): يوضح فوائد التدريب للمنظمة والأفراد.....
58	جدول(4.2): يوضح منافع التمكين للمنظمة والعاملين.....
99	جدول(1.3): يوضح الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
103	جدول (1.4): يوضح المستويات الادارية لمجتمع الدراسة.....
104	جدول (1.4): يوضح توزيع الفقرات على محاور الاستبانة.....
105	جدول (2.4): يوضح درجات مقياس الاستبانة.....
106	جدول (3.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال معيار الشفافية" والدرجة الكلية للمجال.....
107	جدول(4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المساواة" والدرجة الكلية للمجال.....
108	جدول (5.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المشاركة والدرجة الكلية للمجال.....
109	جدول(6.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال سيادة القانون والدرجة الكلية للمجال.....
109	جدول(7.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاستجابة والدرجة الكلية للمجال.....
110	جدول(8.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالالتوافقوالدرجة الكلية للمجال.....
110	جدول(9.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المساواة والعدالة والدرجة الكلية للمجال.....
111	جدول(10.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الفاعلية و الكفاءة والدرجة الكلية للمجال.....
111	جدول (11.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الرؤية الاستراتيجية

	والدرجة الكلية للمجال.....
112	جدول (12.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التدريب والدرجة الكلية للمجال.....
112	جدول (13.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التمكين والدرجة الكلية للمجال.....
114	جدول (14.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاستدامة والدرجة الكلية للمجال.....
114	جدول رقم (15.4) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محاور (درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد) والدرجة الكلية للمحور ،معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محاور (تنمية الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور.....
115	جدول رقم (16.4) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة...
117	جدول رقم(17.4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....
120	جدول رقم(1.5): يوضح عرض البيانات الشخصية.....
121	جدول(2.5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.....
126	جدول رقم(3.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال معيار الشفافية.....
127	جدول رقم (4.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمعيار المساءلة.....
128	جدول رقم(5.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال المشاركة.....
131	جدول رقم(6.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال سيادة القانون.....
131	جدول رقم(7.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الاستجابة.....
133	جدول رقم(8.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التوافق.....
134	جدول رقم(9.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال المساواة والعدالة..
135	جدول (10.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الفاعلية والكفاءة...
136	جدول رقم(11.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الرؤية الاستراتيجية.....
138	جدول رقم(12.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد.....
142	جدول رقم(13.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التدريب.....
143	جدول رقم(14.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التمكين.....

145	جدول رقم(15.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الاستدامة.....
146	جدول رقم(16.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تنمية الموارد البشرية.....
149	جدول رقم:(17.5) معامل الارتباط بين تطبيق معايير الحكم الرشيد وزارة الداخلية بقطاع غزة والمساهمة في تنمية الموارد البشرية.....
150	جدول رقم(18.5): معامل الارتباط بين الشفافية في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.....
151	جدول (19.5) معامل الارتباط بين المساءلة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.....
152	جدول (20.5) معامل الارتباط بين المشاركة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.....
153	جدول (21.5) معامل الارتباط بين سيادة القانون في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.....
153	جدول (22.5) معامل الارتباط بين الاستجابة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.....
154	جدول (23.5) معامل الارتباط بين التوافق في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.....
155	جدول (24.5) معامل الارتباط بين المساواة والعدالة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.....
156	جدول (25.5) معامل الارتباط بين الفاعلية والكفاءة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.....
157	جدول (26.5) معامل الارتباط بين الرؤية الإستراتيجية في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.....
158	جدول (27.5) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق معايير الحكم الرشيد وزارة الداخلية بقطاع غزة في تنمية الموارد البشرية.....
159	جدول رقم (28.5) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين – الجنس.....
162	جدول رقم (29.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" الفئة العمرية.....
165	جدول رقم (30.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" المؤهل العلمي.....

166	جدول رقم (31.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" المسمى الوظيفي.....
169	جدول رقم (32.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي سنوات الخبرة.....
171	جدول رقم (33.5) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين – الجنس.....
173	جدول رقم (34.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" الفئة العمرية".....
174	جدول رقم (35.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" المؤهل العلمي.....
176	جدول رقم (36.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" المسمى الوظيفي.....
177	جدول رقم (37.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي سنوات الخبرة.....
180	جدول رقم (1.6): يوضح نتائج القياس لأهداف الدراسة.....
189	جدول رقم (2.6): يوضح خطة عمل مقترحة لتنفيذ التوصيات.....

قائمة الأشكال

8	شكل رقم (1.1): يوضح علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغيرات التابعة.....
24	شكل (1.2): يوضح مكونات الحكم الرشيد.....
76	شكل (3.2): يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني.....
77	شكل (4.2): يوضح إدارات ومديريات ووحدات وزارة الداخلية – الشق المدني.....
121	شكل رقم (1.5): يوضح نسبة استرداد الاستبانات.....
125	شكل رقم (2.5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.....
142	شكل رقم (3.5): يوضح نسبة تطبيق كل معيار من معايير الحكم الرشيد.....
148	شكل رقم (4.5): يوضح نسبة تطبيق كل بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية.....

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية - الشق المدني، وقد تناول الباحث هذا الموضوع في ضوء الأهمية الكبيرة التي تحظى بها معايير الحكم الرشيد في تنمية العنصر البشري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على أصحاب الوظائف الإشرافية في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى)، التي تتمثل في: (وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) في قطاع غزة، البالغ عددهم (254) موظفاً وموظفة، حيث استخدم الباحث طريقة المسح الشامل.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد: (الشفافية، المساواة، المشاركة، سيادة القانون، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، الرؤية الاستراتيجية) في وزارة الداخلية - الشق المدني - بنسبة (61.23%)، بينما تطبيق تنمية الموارد البشرية: (التدريب، التمكين، الاستدامة) بلغت (62.74%)، وأن تنمية الموارد البشرية تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات: (الرؤية الاستراتيجية، التوافق، الفاعلية والكفاءة) وأن (80.1%) من التغير في تنمية الموارد البشرية يعود إلى تأثير تلك المتغيرات المستقلة على تنمية الموارد البشرية، والباقي (19.9%) يعود إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع.

كما توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات، أهمها: ضرورة تعزيز الإدارة العليا، في الوزارة، لمعايير الحكم الرشيد والعمل على نشر ثقافة تطبيقها داخل الوزارة، من خلال برامج تثقيفية تسهم في بناء منظومة تدعو إلى تطبيق هذه المعايير، ووضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية، ومراجعتها وتقييمها بشكل دوري، لتحديد ما يحتاج إلى التطوير أو الإلغاء، وضرورة الاهتمام وتعزيز دور معايير (الرؤية الاستراتيجية، التوافق، الفاعلية والكفاءة)؛ لما لهذه المعايير من تأثير بصورة جوهرية في تنمية الموارد البشرية في الوزارة خلافاً عن درجة تأثير المعايير الأخرى.

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the Standards of good governance and its role in development of human resources in the Palestinian Ministry of Interior – the civil part in Gaza Strip.

The design of the study was descriptive, analytical, survey study. A structured questionnaire were done with (254) Supervisors in the administrative levels (upper and middle), which represented by assistant deputy minister, general director, director of department, head of department, head of division.

The study showed that the civil part in the Ministry of Interior-applied standards of governance where (transparency, accountability, participation, rule of law, response, consensus, equality and justice, effectiveness and efficiency, strategic vision) represented (61.23%), while the human resources development, which includes (training, empowerment and sustainability) represented (62.74%), there were several independent variables showed statistically significant association with human resources development (strategic vision, efficiency, Compatibility, effectiveness) that represent (80.1%) while (19.9%) affected by other variables.

There were a number of recommendations: adopt the standards of good governance and application it within the ministry by education program, develop plans and policies and follow it for the effective development of human resources, the need for attention and enhancing the role of (strategic vision, efficiency, Compatibility, effectiveness).

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلات الدراسة

2.1 أهداف الدراسة

3.1 أهمية الدراسة

4.1 متغيرات الدراسة

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 حدود الدراسة

7.1 مصطلحات الدراسة

8.1 صعوبات الدراسة

ملخص الفصل

مقدمة

لا شك أن نجاح المؤسسات سواء العامة أم الخاصة ناتج بالدرجة الأولى عن امتلاك تلك المؤسسات للموارد البشرية، فضعف العنصر البشري يؤدي إلى عدم تحقيق المؤسسات لأهدافها، ولا يمكن تصور حال أي مؤسسة بعيدا عن أصولها البشرية، فالأفراد هم الذين يصنعون المؤسسات ويمهدون لها المسلك الصحيح ويحددون مسار النمو والنجاح.

فالنجاح والنمو يأتي من خلال القدرة على إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسة، فالتنمية تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل، وأيضا هي وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل، وكذلك هي وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية تعيد تشكيل مهاراته وسلوكه وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته المادية والأدبية في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه (مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، عدد 7: 276).

لقد عرف موضوع الحكم الرشيد استخداما واسعا من طرف الجهات الحكومية والمنظمات، وأصبح شرطا أساسيا وجوهريا للنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة التحديات التي تواجه الدولة والمجتمع في ظل عجز أنظمة الحكم التي أثبتت النتائج فشلها، وذلك لما يوفره من بيئة ملائمة وسليمة عن طريق آليات سياسية من سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة.... إلخ فهو عملية تتكيف مع المعطيات المتجددة التي يوفرها المجتمع الدولي الناتجة عن العولمة، وما خلفته من آثار اجتماعية، اقتصادية، سياسية، ثقافية.. إلخ (حملوي، 2013: 2).

وهذا ما يؤكد وجود عجز في تسيير شؤون الدولة على المستوى الخارجي والداخلي، وفشل الأنماط التقليدية في تسيير شؤون الدولة والمجتمع، لذلك برزت معايير الحكم الرشيد (الشفافية، العدالة والمساواة، المشاركة، سيادة القانون، الرؤية الاستراتيجية، النزاهة، المساءلة، الفاعلية)، واحتلت مكانة رفيعة داخل أجهزة الدولة ومؤسساته السياسية

والاقتصادية وتعتبر الدول العربية من بين الدول التي احتل الحكم الرشيد فيها رأس الأولويات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية... إلخ (حملاوي، 2013: 2).

فالنجاح في تحقيق اهداف تنمية العنصر البشري يعتمد بالتأكيد على توافر الحكم الرشيد في المؤسسة، وأن المقاييس الرئيسية للشفافية والوضوح والعدالة وغيرها من المعايير تؤدي الى تشجيع استخدام الموارد بشكل أفضل، اضافة إلى المساءلة العامة التي تحافظ على الاموال والممتلكات العامة وبنفس الطريقة يضمن صلاح الحكم استخداما أكثر كفاءة وفاعلية للموارد البشرية.

تعتبر وزارة الداخلية إحدى الوزارات الأكثر أهمية في الحكومة الفلسطينية حيث تتحمل مسؤولية بالغة التعقيد في ظل ظروف متشابكة ومعطيات صعبة لا تخفى على أي من المراقبين وتعمل جاهدة على تحقيق المصلحة العامة وحماية المواطن الفلسطيني وتلبية احتياجاته (موقع وزارة الداخلية الفلسطينية، 2016: نت).

ومن هذا المنطلق نجد أن مثل هذا القطاع-وزارة الداخلية- نموذجاً للدراسة يقدم العديد من الخدمات الأساسية للمواطنين، وذلك يفرض عليها تحديات متعددة المجالات لمكافحة أعراض العجز الذي قد تتعرض له هذه المؤسسة والناج عن ضعف العنصر البشري، ومن هذا السياق تنبثق مشكلة الدراسة.

1.1 مشكلة الدراسة

تعد وزارة الداخلية الفلسطينية - الشق المدني - ذات أهمية كبيرة إذ يعتمد عليها أفراد المجتمع في توفير العديد من الخدمات المتميزة القادرة على المساهمة في توفير احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم.

برغم ذلك تواجه وزارة الداخلية - الشق المدني في قطاع غزة تحديات ضخمة تتعلق في قدرتها على تطوير مصادرها البشرية والمادية، ومناهجها وأنظمتها بما يتناسب والتغيرات الكبيرة الحاصلة في عالمنا المعاصر.

ولعل أهمها على الإطلاق هو العنصر البشري بمختلف أطيافه، وإن الإهتمام بتحقيق الجودة والنوعية في جميع مكونات العنصر البشري بمختلف أصنافه، سيفضي إلى تحسين الأداء في الوزارة وتحقيق الجودة والنوعية (الحاج ومطر، 2011، 1).

ولقد بينت الكثير من الدراسات أن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، لذلك لا بد من الإهتمام بالموارد البشرية وتطويرها (الشرعة وآخرون، 2008: 13) واتباع كافة الوسائل والأساليب والمعايير التي تساعد في تنمية الموارد البشرية، من حيث تدريبهم وتمكينهم بصورة مستمرة.

قام الباحث بإجراء مقابلة مع رئيس شؤون الموظفين في الوزارة وسأله عن وجود دائرة أو إدارة تحت مسمى تنمية الموارد البشرية تهتم برفع كفاءة وتطوير الموظفين فأجاب بالنفي، ولكن يوجد وحدة التدريب والتطوير، وهذا يدل على ضعف الإهتمام بالموارد البشرية وتطويرها وعدم تهيئة الموظفين لتولى مسئوليات أكبر في المستقبل وكذلك عدم تهيئتهم لمواجهة التحديات سواء كانت داخلية أم خارجية (عوض، 2016/9/1م: مقابلة).

ومن هنا تتركز مشكلة الدراسة في معايير الحكم الرشيد والدور الذي تمارسه في تنمية الموارد البشرية، والتي تجعل من العنصر البشري قادراً على أداء وظائفه على أكمل وجه على اعتبار أنها من أهم متطلبات جودة الخدمات في الوزارة، لذلك كان لا بد من التعرف على دور معايير الحكم الرشيد في تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور تطبيق معايير الحكم الرشيد في تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية بقطاع غزة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية بقطاع غزة؟
2. ما مستوى اهتمام إدارات وزارة الداخلية بقطاع غزة في تنمية الموارد البشرية؟
3. ما علاقة تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية بقطاع غزة وتنمية الموارد البشرية؟
4. ما أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية بقطاع غزة على تنمية الموارد البشرية ؟

5. ما الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق (معايير الحكم الرشيد) و(تنمية الموارد البشرية) تعزى للمتغيرات الديمغرافية(المسمى الوظيفي، العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

2.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه معايير الحكم الرشيد من أجل تحقيق تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية-الشق المدني بقطاع غزة، وتكمن الأهداف فيما يلي:

1. التعرف على مستوى تطبيق معايير الحكم الرشيد للمساهمة في تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية بقطاع غزة.
2. التعرف على مستوى اهتمام إدارات وزارة الداخلية في تنمية الموارد البشرية.
3. اختبار العلاقة بين تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية وتنمية الموارد البشرية.
4. بيان أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية بقطاع غزة على تنمية الموارد البشرية.
5. تحديد الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق (معايير الحكم الرشيد) و(تنمية الموارد البشرية) حسب المتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

جدول رقم(1.1): يوضح علاقة أهداف الدراسة بأسئلتها ومؤشرات قياسها

م	أسئلة الدراسة	أهداف الدراسة	مؤشرات القياس
1.	ما مستوى تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية بقطاع غزة؟	التعرف على مستوى تطبيق معايير الحكم الرشيد للمساهمة في تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية بقطاع غزة.	خضوع معايير الحكم الرشيد للتحليل الإحصائي والحصول على نتيجة إحصائية(وزن نسبي) ومقارنتها مع نتائج عربية وأجنبية
2.	ما مستوى اهتمام إدارات وزارة الداخلية بقطاع غزة في تنمية الموارد البشرية؟	التعرف على مستوى اهتمام إدارات وزارة الداخلية في تنمية الموارد البشرية.	خضوع تنمية الموارد البشرية للتحليل الإحصائي والحصول على نتيجة إحصائية(وزن نسبي) ومقارنتها مع

نتائج عربية وأجنبية			
3.	ما مدى علاقة تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية بقطاع غزة وتنمية الموارد البشرية؟	اختبار العلاقة بين تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية وتنمية الموارد البشرية.	خضوع معايير الحكم الرشيد للتحليل الاحصائي وتحديد العلاقة من خلال القيمة الاحتمالية (sig) فإذا كانت أقل من مستوى الدلالة تؤكد وجود علاقة والعكس صحيح
4.	ما أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية بقطاع غزة على تنمية الموارد البشرية؟	بيان أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية بقطاع غزة على تنمية الموارد البشرية.	تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (stepwise) لتأثير تطبيق معايير الحكم الرشيد في تنمية الموارد البشرية
5.	ما الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد وتنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟	تحديد الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد وتنمية الموارد البشرية حسب المتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).	خضوع معايير الحكم الرشيد وأبعاد تنمية الموارد البشرية إلى التحليل الاحصائي وتحديد الفروق من خلال القيمة الاحتمالية (sig) فإذا كانت أقل من مستوى الدلالة تؤكد وجود علاقة والعكس صحيح

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على أسئلة وأهداف الدراسة

3.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيري الدراسة في حياة المؤسسات عموماً، ووزارة الداخلية على وجه الخصوص، حيث يتمثل المتغير المستقل في معايير الحكم الرشيد، والتي تعكس دور هذه المعايير ومعرفة مدى فعاليتها في عملية تنمية العنصر البشري داخل المؤسسة الحكومية، أما المتغير التابع فيتمثل في التنمية البشرية والتي تعكس ضرورة توجه هذه الوزارة إلى الإهتمام برأسمالها البشري وإضفاء هذه المعايير في تنمية المورد البشري العلمي، ورصيدها الفكري، والقوة التي يشكل مخزون الدافعة لها نحو الإرتقاء والتميز ضمن أهدافها العامة والمرجوة، و يمكن حصر النقاط التي تعكس أهمية الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

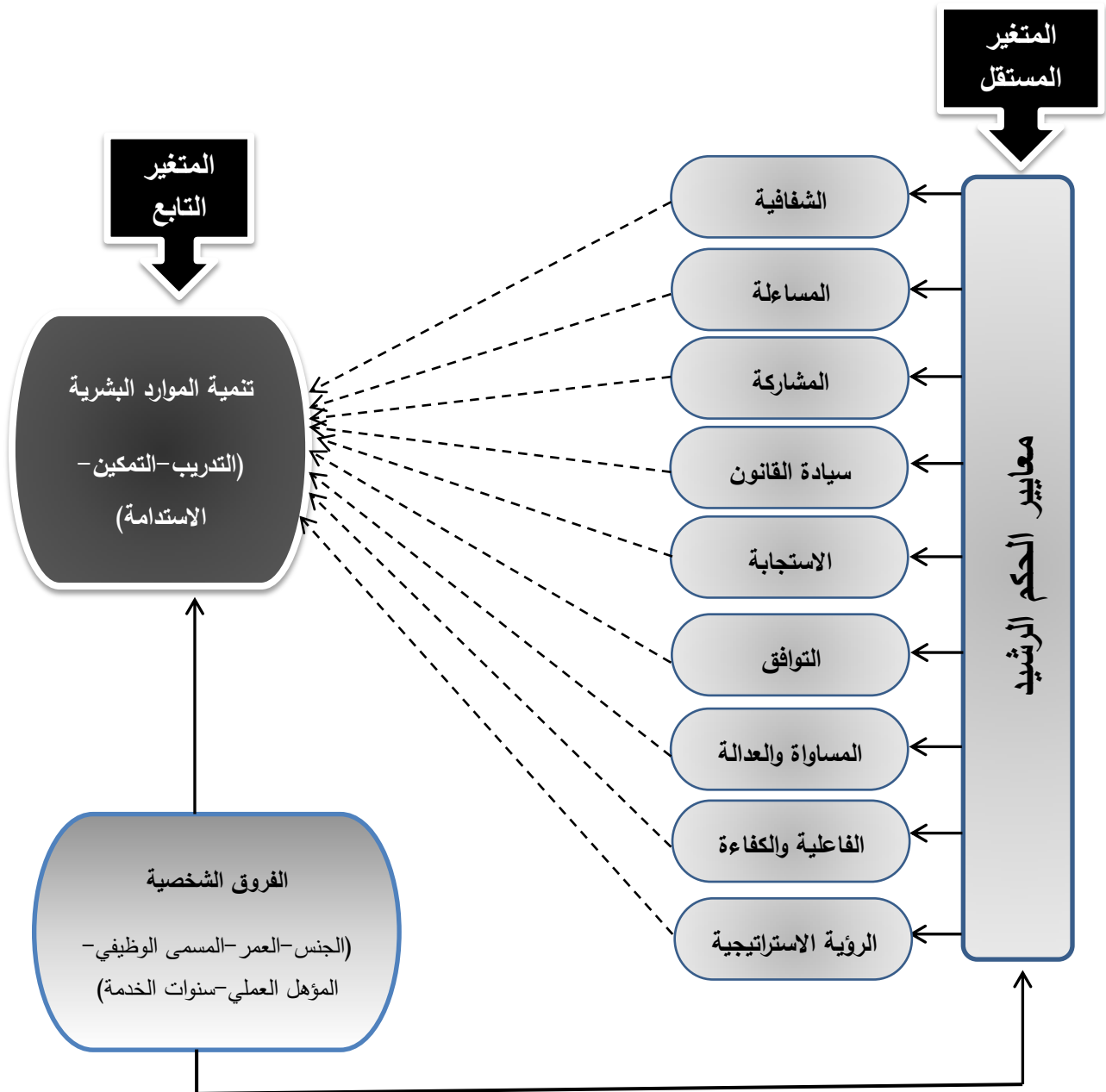
1. كونها من الدراسات الأولى حسب علم الباحث التي تجرى حول معايير الحكم الرشيد والتنمية البشرية في وزارة الداخلية-الشق المدني بقطاع غزة.
2. الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذه الدراسة خاصة أنها، تتناول جانب مهم من جوانب سلوك الأفراد في المؤسسات، وهو دراسة كل معيار من معايير الحكم الرشيد وعلاقته بتنمية الموارد البشرية وهي مفاهيم حديثة خاصة في فلسطين.
3. أنها تتناول موضوعاً في غاية الأهمية وهو معايير الحكم الرشيد، والتنمية البشرية وما يترتب على أي منها من عملية إصلاح وتطوير للعملية الوظيفية والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية-الشق المدني.
4. مساعدة هذه الدراسة في تنمية وزيادة المادة المتاحة في المكتبة الجامعية، حيث أن هذه الدراسة تطرقت لمفاهيم إدارية حديثة وهي معايير الحكم الرشيد وجديدة في الإدارة الفلسطينية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

1. التوصل إلى أهم النتائج والتوصيات التي يمكن أن تشكل مرجعاً علمياً وعملياً، يفيد أصحاب القرار في وضع الخطط والإجراءات والتي يمكن أن تساهم في زيادة تطوير الموارد البشرية، والذي بدوره ينعكس بشكل إيجابي على الوزارات الفلسطينية بشكل عام وعلى وزارة الداخلية بشكل خاص.

4.1 متغيرات الدراسة

يمثل الشكل التالي توضيح لمتغيرات الدراسة المستقلة (حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي)، أما المتغيرات التابعة الفرعية من المتغير التابع الرئيسي وهو تنمية الموارد البشرية فجاءت وفقاً لاختيار الباحث للأبعاد التي ذات صلة بموضوع الدراسة حسب (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) وهما التمكين والإستدامة، وتم اختيار البعد الثالث وهو التدريب وفقاً لبحث عبد المجيد قدي بعنوان اشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة والمنشور في مجلة الباحث عدد (6) لعام (2008)، علماً أنه تم استبعاد الأبعاد الأخرى التي تحدث عنها المصدرين السابقين لأنها لا صلة لها بهدف الدراسة.



شكل رقم (1.1): يوضح علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغيرات التابعة

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالإعتماد على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام 1997 وبحث عبد المجيد قدي المنشور في مجلة الباحث لعام 2008.

5.1 فرضيات الدراسة

ومن خلال المشكلة التي تم طرحها في هذه الدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما

يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية بقطاع غزة والمساهمة في تنمية الموارد البشرية. ويشترك من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:
 - أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الشفافية في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.
 - ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المساءلة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.
 - ت- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المشاركة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.
 - ث- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين سيادة القانون في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.
 - ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الإستجابة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.
 - ح- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التوافق في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.
 - خ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المساواة والعدالة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.
 - د- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الفاعلية والكفاءة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.
 - ذ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الرؤية الإستراتيجية في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.
2. يوجد أثر لمعايير الحكم الرشيد مجتمعة معاً في تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية بقطاع غزة.
3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

6.1 حدود الدراسة

الحد الموضوعي: يتناول موضوع تطبيق معايير الحكم الرشيد ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

الحد المكاني: وزارة الداخلية-الشق المدني بقطاع غزة.

الحد الزمني: عام 2016م – 2017م

الحد البشري: العاملين في الوظائف الإشرافية ويتمثل في (وكيل مساعد – مدير عام – مدير دائرة – رئيس قسم – رئيس شعبة).

7.1 مصطلحات الدراسة

الحكم: هو مصطلح ذو جذر ثلاثي يشترك منه عدة اشتقاقات، فالحكم يقوم على قاعدة القضاء والفض بين الناس سواء في المنازعات أو تنظيم الحياة اليومية، وما دامت القاعدة الأساسية هي القضاء، إذا لا بد من وجود قانون، ووفقا لهذا القانون الذي يستخدم من قبل الحاكم لحل المشكلات، يتحقق وجود حل وعدم الاستبداد (أحمد، 2008: 16).

فالحكم يعمل على توضيح وبيان دور كل فرد في المجتمع، ويضمن حقوق الأفراد والمؤسسات سواء كانت عامة أم خاصة أم أهلية، ويمنع تسلط طرف على الآخر وذلك بما يقرره القانون.

الحكم الرشيد: تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الحكم الرشيد بتعدد الجهات أو الفقهاء الذين تناولوا هذا المفهوم وبتعدد منطلقاتهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فمنها من انطلق من منطلق سياسي أو اقتصادي كتعريف البنك الدولي وتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنها من انطلق من منطلق اجتماعي كتعريف تقرير التنمية الانسانية العربية.

فالبنك الدولي يعرف الحكم الرشيد بأنه التقاليد والمؤسسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدول من أجل الصالح العام (المدهون، 2012: 13).

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) فيعرف الحكم الرشيد بأنه "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شئون البلاد على كافة المستويات، ويشمل الآليات والمؤسسات والعمليات والتي من خلالها يعبر المواطنون والجماعات عن مصالحهم، ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون بالوساطة لحل خلافهم" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997: 5).

فيما عرفه تقرير التنمية الإنسانية أنه الحكم الذي يعزز رفاهية الإنسان ويدعمه وبصونه، ويقوم على توسيع قدرات البشر، وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية، الاجتماعية ولاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع تهميشاً وفقراً (تقرير التنمية الإنسانية، 2002: 101).

ومما سبق يتبين أن تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وتعريف تقرير التنمية الإنسانية أكثر شمولية من تعريف البنك الدولي إذ لم يقتصر التركيز على الجانب السياسي للمفهوم، بل شمل الجوانب الاقتصادية والإدارية والتنمية.

التنمية: هي أفضل استغلال للموارد الطبيعية المادية والبشرية بكفاءة وفعالية، من أجل تطوير كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية والصحية والثقافية والبيئية، وذلك من خلال تظافر الجهود الرسمية والشعبية معا دون تبعية لأي جهة كانت (سوسن، 2013: 9).

تنمية الموارد البشرية: عبارة عن عملية تنمية مستدامة تهدف إلى الإستثمار في قدرات البشر من خلال تحسين مستواهم التعليمي والصحي والغذائي، بهدف تحسين قدراتهم ومهاراتهم لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة (سوسن، 2016: 27).

وزارة الداخلية: وزارة الداخلية إحدى الوزارات الأكثر أهمية في الحكومة الفلسطينية الحالية حيث تتحمل مسؤولية بالغة التعقيد في ظل ظروف متشابكة ومعطيات صعبة لا تخفى على أي من المراقبين وتعمل جاهدة على تحقيق المصلحة العامة وحماية المواطن الفلسطيني وتلبية احتياجاته (موقع وزارة الداخلية، 2016: نت).

8.1 صعوبات الدراسة

1. الإنقسام وعدم القدرة على تغطية الدراسة لوزارة الداخلية في الضفة.
2. قلة المراجع التي تتعلق بالمتغير المستقل وهو الحكم الرشيد، حيث واجه الباحث صعوبة في الحصول على بعض المراجع الخاصة بذلك المتغير، حيث استغرق وقت وجهد كبيرين.
3. عدم استجابة البعض من عينة الدراسة لتعبئة إستبانة الدراسة، وغياب شعورهم بأهمية تلك الإستبانة وموضوع الدراسة، الراجع عليهم بالنفع حسب علم الباحث.
4. الإنقطاع المستمر للتيار الكهربائي نتيجة الحصار المفروض من قبل (إسرائيل) على قطاع غزة.

ملخص الفصل

تناول الباحث في هذا الفصل الإطار العام للدراسة فبدأ بالمقدمة المكونة من أربع فقرات رئيسية تحدثت في الأولى عن أهمية العنصر البشري وأنه الركيزة الأساسية في المؤسسة، وفي الفقرة الثانية تحدثت عن أهمية التنمية البشرية، وفي الثالثة تحدثت عن الحكم الرشيد ومعايير، أما الرابعة بيّن الباحث علاقة معايير الحكم الرشيد بالتنمية البشرية، وأخيراً اختتم بفقرة تحدث فيها عن بيئة الدراسة وهي وزارة الداخلية بقطاع غزة- الشق المدني، ومن المقدمة انبثقت المشكلة البحثية والذي استنتج منها السؤال الرئيس ومنه الأسئلة الفرعية، ومن خلال الأسئلة الفرعية صاغ الباحث فرضيات الدراسة وأهدافها المرجوة ومن ثم توضيح الأهمية العلمية والعملية للدراسة، كما أظهر الباحث المتغيرات المستقلة للدراسة والتي تمثلت في معايير الحكم الرشيد التسعة وهي (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، التوافق، الإستجابة، الفعالية والكفاءة، المساواة والعدالة، الرؤية الإستراتيجية)، والمتغيرات التابعة والتي تكونت من ثلاث أبعاد لتنمية الموارد البشرية وهي (التدريب، التمكين، الإستدامة)، وحدد الباحث حدود الدراسة وهي الحد البشري والمكاني والزمني والموضوعي، وقام بتعريف المصطلحات الرئيسية التي تناولها عنوان الدراسة، وصولاً إلى الصعوبات التي واجهت الباحث خلال إعداد هذه الدراسة.

وقد التزم الباحث في بناء الإطار والهيكل العام للدراسة بالدليل الإرشادي في كتابة الرسائل الجامعية الصادر والمعتمد عن أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، لذلك تم وضع فرضيات الدراسة في المحور السابع بين محاور الإطار العام للدراسة حسب ترتيبها في الدليل، علماً أن الباحث ذكره خلال ملخص الفصل الأول بعد تساؤلات الدراسة وهذا أفضل حسب علم الباحث لأن الفرضيات يتم افتراضها بناء على التساؤلات الفرعية للدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

مقدمة

1.2 المبحث الأول: الحكم الرشيد

2.2 المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

3.2 المبحث الثالث: العلاقة بين الحكم الرشيد وتنمية الموارد البشرية

في الشق المدني بوزارة الداخلية الفلسطينية

ملخص الفصل

مقدمة

يستعرض هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال عرض مقدمة الفصل التي شملت المتغير المستقل وهو معايير الحكم الرشيد والمتغير التابع وهو تنمية الموارد البشرية موضعاً أبعادها التي تناولها الباحث وهي (التدريب-التمكين-الاستدامة).

بات موضوع الحكم الرشيد يمثل أهمية كبيرة على المستوى العالمي، ويمثل الحكم الرشيد اليوم جزءاً من توافق الآراء في الأمم المتحدة، وينص إعلان الأمم المتحدة بشأن الألفية على أن الحكومات لن تدخر جهداً في تعزيز الديمقراطية، وتعميم سيادة القانون، فضلاً عن احترام جميع حقوق الإنسان والحريات الأساسية المعترف بها دولياً بما في ذلك الحق في التنمية، ويرتبط نجاح أو فشل جهود أي دولة في تعزيز التنمية الإنسانية أو حتى احتمال توجيهها نحو هذا النهج ارتباطاً وثيقاً بطبيعة وجود الحكم الرشيد ويشكل إقامة بيئة سليمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية المستدامة (المدهون، 2012: 11).

وتعتمد تنمية الموارد البشرية على عدة أبعاد ومرتكزات تركز عليها في عملية التنمية والتي يجعل من المورد البشري قادراً على القيام بأعماله ومهامه بكفاءة ومهارة عالية وبالجودة المطلوبة ومن هذه الأبعاد (التدريب، التمكين، الاستدامة)

فالتدريب في عصرنا الحالي يعتبر موضوعاً أساسياً من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة في دراسة الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية أو الخدمية لأي منظمة، ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لما يعود بالنفع على المنظمة وأفرادها العاملين بها (ياغي، 1993: 3).

ويعتبر تمكين العاملين منبع الصف الثاني المؤهل، ففي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرون بتفويض كل فرد قدرماً من المسؤولية وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدرماً من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ، حيث يثق المديرون والمشرفون في أعضاء فرق العمل، لذلك يعاملونهم كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل مسؤولياتهم (هاينز، 1988: 32) وهذا يكون على مستوى الأجيال الحالية دون المساس بحقوق الأجيال اللاحقة لتكون تنمية الموارد البشرية بصورة مستدامة.

المبحث الأول

الحكم الرشيد

تمهيد

1.1.2 ماهية الحكم

2.1.2 نشأة وتطور الحكم الرشيد

3.1.2 مفهوم الحكم الرشيد

4.1.2 أسباب ظهور مفهوم الحكم الرشيد

5.1.2 أهمية الحكم الرشيد

6.1.2 مكونات الحكم الرشيد

7.1.2 معايير الحكم الرشيد

8.1.2 معوقات الحكم الرشيد

ملخص المبحث

تمهيد..

ازداد الاهتمام بمفهوم الحكم الراشد مع نهاية عقد الثمانينات من القرن العشرين، على أثر طرح البنك الدولي لهذا المفهوم، حيث أبدت العديد من المنظمات الإقليمية والدولية والمؤسسات الأكاديمية والعلمية ومنظمات المجتمع المدني اهتماما واضحا بهذا الطرح الجديد، الذي إرساء مبادئه شرطا من شروط احداث التنمية المستدامة(فرج، 2012: 3).

1.1.2 ماهية الحكم

قدم UNDB (1997: 8-9) توصيفاً للحكم من خلال مدخل التنمية البشرية مؤكداً أن:

- جميع المجتمعات تواجه تحديثاً يتمثل في إقامة نظام للحكم يعزز التنمية البشرية ويدعمها ويديمها - وبخاصة للفئات الأكثر فقراً وتهميشاً، غير أن البحث عن مفهوم محدد بوضوح للحكم لم يبدأ إلا مؤخراً جداً.
- ويقصد بالحكم ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لتسيير شؤون بلد ما على كافة المستويات، ويشمل الحكم الآليات والعمليات والمؤسسات التي يقوم من خلالها المواطنون والجماعات بالتعبير عن مصالحهم، وممارسة حقوقهم القانونية، والوفاء بالتزاماتهم، وتسوية خلافاتهم.
- **والحكم ثلاثة أضلع:** الاقتصادي والسياسي والإداري، فالحكم الاقتصادي يشمل عمليات صنع القرار التي تؤثر على الأنشطة الاقتصادية لبلد ما وعلى علاقاته بالاقتصادات الأخرى، أما الحكم السياسي فهو عملية صنع القرار من أجل صياغة السياسات، في حين أن الحكم الإداري هو نظام تنفيذ السياسات، والحكم الرشيد الذي يضم الأضلع الثلاثة يحدد العمليات والهياكل التي توجه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- والحكم يشمل الدولة، غير أنه يتجاوزها ليضم القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، وتعريف الدولة لا يزال موضع جدل واسع، وتعرف الدولة هنا على أنها تشمل المؤسسات السياسية ومؤسسات القطاع العام، ولا بد من تصميم مؤسسات الحكم في الدوائر الثلاث (الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص) على النحو التي تسهم به في التنمية البشرية المستدامة من خلال تهيئة الأوضاع السياسية

والقانونية والاقتصادية والاجتماعية اللازمة لتخفيف من حدة الفقر وخلق الوظائف وحماية البيئة والنهوض بالمرأة.

2.1.2 نشأة وتطور مفهوم الحكم الرشيد

مصطلح الحكم ذو أصل يوناني (KUBEMAN) وعرف باللاتينية بـ (GUBERNARE) وكان يستخدم في الفرنسية القديمة في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة (GOUVERNEMENT) (طريقة وفن الإدارة) وانتقل للغة الإنجليزية في القرن الرابع عشر (GOVERNANCE) ثم استخدم كمصطلح قانوني في الفرنسية سنة 1478، ليستعمل في نطاق واسع ومعبر عن عبء الحكومة سنة 1679، ومع تنامي ظاهرة العولمة كان الهدف منه ضمان نمط جيد في تسيير النظام الاجتماعي من أجل تحقيق المطالب الديمقراطية، ثم برز هذا المفهوم في أدبيات التحليل المقارن للنظم السياسية واستخدم في الوثائق الدولية للأمم المتحدة ومؤسسات التمويل الدولية حيث تم إضافة له صفة (الجيد) ليصبح (BONNE GOVERNANCE) وترجم إلى العربية من خلال عدة مصطلحات أهمها: الحكم الرشيد، أو الصالح، أو الحكمانية، أو الحوكمة، إلا أن أكثر التعبيرات شيوعاً هي الحكم الرشيد أو الحكم الجيد الذي تبنته المبادرة العربية سنة 2005 ، وعلى الرغم من الانتشار الواسع لهذا المفهوم فليس هناك اختلاف أو تباين كبير في إيجاد تعريف للحكم الرشيد، بل ربما يكون بعض التباين في تاريخ ومكان ظهور المصطلح (فرج، 2012: 3).

ويعتبر مفهوم الحكم الرشيد الأكثر حضوراً في علم السياسة حتى العشرينات من القرن الماضي هو مفهوم الحكومة، وكان موضوع علم السياسة هو الحكومة، وبعد ذلك انتقلت الدراسة من الحكومة إلى الدولة فأصبح علم السياسة هو علم الدولة، ثم بدأ الحديث في الخمسينات عن النظام السياسي. وفي فترة السبعينات كانت هناك فكرة العودة مجدداً إلى مفهوم الدولة، وأصبحت هي الفكرة المركزية، ثم بعد ذلك ظهر مفهوم المجتمع المدني، وبرز تعبير شهير هو تقدم المجتمعات وتراجع الدول، هذه التعبيرات أو المفاهيم: الدولة، النظام السياسي، الحكومة... إلخ، تشير إلى منظمات وهياكل قائمة، سواء رسمية أم غير رسمية، ففي النظام السياسي هناك جماعات المصالح والنقابات والأحزاب باعتبارها جزءاً من هذا النظام السياسي، فقد كان التركيز دائماً على البعد المؤسسي.

رغم شيوع استخدام المفهوم إلا أنه يأخذ بعدين:

البعد الأول: يعكس فكر البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، حيث يتم التركيز على الجوانب الإدارية والاقتصادية للمفهوم.

البعد الثاني: يؤكد على الجانب السياسي للمفهوم، حيث يشمل الإصلاح الديمقراطي والكفاءة الإدارية أي التركيز على منظومة القيم الديمقراطية.

لقد ظهر المفهوم عام 1989م بكتابات البنك الدولي حول كيفية تحقيق التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في الدول الإفريقية، حيث تم الربط بين الكفاءة الإدارية الحكومية والنمو الاقتصادي.

وفي بداية التسعينات أصبح التركيز على الأبعاد الديمقراطية للمفهوم من حيث تدعيم المشاركة وتفعيل دور المجتمع المدني من أحزاب وجماعات ونقابات ولك ما يجعل الدولة ممثلاً شرعياً لمواطنيها (المدهون، 2012: 17).

ولقد تطور المفهوم فأصبح مؤشرات دراسي ليهتم المشاركة، المساواة، الشفافية، والتنمية الإنسانية، والتنمية المستدامة (المدهون، 2012: 18).

3.1.2 مفهوم الحكم الرشيد

يمثل مفهوم الحكم الرشيد امتداداً لمفهوم الحوكمة، فإن الحوكمة تهتم بالطرق والآليات سواء كانت تؤدي إلى حكم رشيد أو حكم طالح، أما الحكم الرشيد فيعني بالطرق والآليات الأنسب للوصول إلى الوضع الأفضل (العالول، منصور، حجاج 2012: 147).

يتميز الحكم الرشيد بتعدد أشكاله، فهو غير مرتبط بمعنى معياري محدد وثابت، فبعض نماذج الحكم أفضل من غيرها، كما أن المعنى المعطى للمفهوم ودلالاته تختلف من مجتمع لآخر تبعاً لمنظومته القيمية والعقائدية، وعلى هذا الأساس نميز بين الحكم الرشيد أو الجيد المنتج للفعالية والمحقق للرضا العام على جودة الخدمات والحكم السيئ أو غير السليم والمنتج للآزمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المهددة للدول والمجتمعات، والتي يتميز بالخصائص التالية (مجلة المستقبل العربي، عدد 309: 101):

1. الحكم الذي يفشل في الفصل الواضح بين المصالح الخاصة والمصلحة العامة، ويسعى بشكل دائم إلى استغلال الموارد العامة لصالح المنفعة الخاصة.

2. الحكم المفتقد لإطار قانوني تنظيمي، ولا يطبق مفهوم حكم القانون، بحيث تطبق بشكل تعسفي، مع إعفاء المسؤولين من تطبيق القوانين.
3. الحكم المتميز بوجود أولويات تتعارض مع هدف التنمية، وتدفع باتجاه هدر الموارد المادية والبشرية وسوء استخدامها.
4. الحكم الذي يحوز على عدد كبير من المعوقات القانونية والإجرائية أمام الاستثمار الإنتاجي، التي تدفع نحو أنشطة الربح الربعي، والمضاربات.
5. الحكم المتميز بوجود قاعدة ضيقة مغلقة وغير شفافة للمعلومات وعمليات صنع القرار.

يمكن القول إذا أردنا أن نحقق حكماً رشيداً، لا بد من تغليب المصالح العامة على الخاصة، وأن يتمتع بالشفافية المطلقة على مستوى المعلومات والعمليات والقرارات، مع الأخذ بضرورة الاهتمام بالتنمية البشرية والمادية والمالية واستخدام تلك الموارد بطريقة سليمة.

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الحكم الرشيد بتعدد الجهات أو الفقهاء الذين تناولوا هذا المفهوم وبتعدد منطلقاتهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فمنها من انطلق من منطلق سياسي أو اقتصادي كتعريف البنك الدولي وتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنها من انطلق من منطلق اجتماعي كتعريف تقرير التنمية الانسانية العربية.

فالبنك الدولي يعرف الحكم الرشيد بأنه "التقاليد والمؤسسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدول من أجل الصالح العام"، وهذا التعريف يشمل (المدهون، 2012: 14):

1. عملية اختيار القائمين على السلطة ورصدهم واستبدالهم.
2. قدرة الحكومات على إدارة الموارد وتنفيذ السياسات السلمية بفاعلية.
3. احترام كل من المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينها.

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) فيعرف الحكم الرشيد بأنه "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شئون البلاد على كافة المستويات، ويشمل الآليات والمؤسسات والعمليات والتي من خلالها يعبر المواطنون والجماعات عن مصالحهم،

ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون بالوساطة لحل خلافاتهم"(برنامج الامم المتحدة الإنمائي، 1997: 5).

فيما عرفه تقرير التنمية الإنسانية أنه "الحكم الذي يعزز رفاه الإنسان ويدعمه ويصونه، ويقوم على توسيع قدرات البشر، وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية، الاجتماعية ولاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع تهميشاً وفقراً"(تقرير التنمية الإنسانية، 2002: 101).

ومما سبق يرى الباحث أن تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وتعريف تقرير التنمية الإنسانية أكثر شمولية من تعريف البنك الدولي إذ لم يقتصر التركيز على الجانب السياسي للمفهوم، بل شمل الجوانب الاقتصادية والادارية والتنموية.

ويلحظ الباحث أن كافة التعاريف السابقة تلتقى بنفس الهدف وهو تحقيق الرفاهية والطمأنينة والعيش الكريم لكافة أفراد المجتمع.

ويعرف الباحث الحكم الرشيد بأنه "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في إدارة شؤون الدولة، بهدف توفير حياة كريمة لكافة أفراد المجتمع، وتوسيع قدراتهم وخياراتهم من خلال تأهيلهم وتمكينهم في المجتمع على مستوى الحياة الحالية والمستقبلية.

4.1.2 أسباب ظهور مفهوم الحكم الرشيد

هناك عدة أسباب أدت إلى بروز مفهوم الحكم الرشيد، سواء من الناحية العملية أم النظرية، فالحكم الرشيد ما هو إلا انعكاس لتطورات وتغيرات حديثة، تجلت في التغير الذي طرأ في طبيعة دور الحكومة من جهة، والتطورات المنهجية والأكاديمية من جهة أخرى (الشعراوي وآخرون، 2001: 4).

ومن خلال ما سبق، تتمثل هذه الأسباب في الأسباب السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

أولاً: الأسباب السياسية

1. العولمة كمسار، وما تتضمنه من عمليات تتعلق أساساً بالتالي (حجاج، 2003: 304):

أ- عولمة القيم الديمقراطية وحقوق الإنسان مع التأكيد على المساواة بين الجنسين.

- ب- تزايد دور المنظمات غير الحكومية، على المستويين الدولي والوطني.
- ت- انتشار المعلومات على المستوى العالمي لتصل إلى جميع الناس.
2. تضخم الجهاز البيروقراطي، وعدم محاولة هذه الأجهزة الحكومية التكيف مع المتطلبات المتغيرة والمتسارعة للمجتمعات وذلك باستخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
3. ضعف مشاركة المرأة في الحياة السياسية والحياة العامة.
4. استمرارية ظاهرة الدولة البوليسية والتي تعتمد على استخدام الأساليب القمعية وتضييق مجال الحريات السياسية والإعلامية.
5. فشل الدولة، من خلال عجزها عن تلبية احتياجات مواطنيها، وفشلها في الوفاء بوعودها في العديد من البلدان النامية.

ثانياً: الأسباب الاقتصادية

1. الأزمة المالية (la crise financiere) التي واجهت الدولة وعجزها عن تلبية احتياجات المواطنين، وهذا ما أدى إلى ضرورة إشراك القطاع الخاص، والمجتمع المدني في عمليات التنمية للقضاء على الفقر والأمراض ونقص التعليم، وخاصة في الدول النامية.
2. ارتفاع المديونية الخارجية التي من شأنها أن تنعكس على الأزمات المالية للدول النامية، زيادة على ذلك ارتفاع مستويات الفقر (يوسف، 2009: 5)..
3. انتشار ظاهرة الفساد وشيوعها عالمياً بصفة غير منطقية، واحتلالها رأس قائمة المشكلات التي تعانيها الدول النامية، نتيجة غياب آلية المحاسبة والمساءلة والشفافية.

ثالثاً: الأسباب الاجتماعية

1. ضعف مستوى التنمية البشرية، نتيجة زيادة مظاهر الفقر وتسارع وتيرة الفقر، وسوء التغذية والانتشار الواسع للأمراض الوبائية أثناء فترات الاحتلال.
2. البطالة التي تخيم على كاهل المجتمعات النامية، دون إيجاد سبل للتخفيف من حدتها.
3. استمرار تفشي ظاهرة الأمية التي ضربت أطرافها في الوسط النسوي، وهذا مقارنة بالرجال (يوسف، 2009: 4).

ومن خلال عرض أسباب ظهور الحكم الرشيد يرى الباحث أن كافة هذه الأسباب تظهر فشل الدولة في سياساتها المتبعة وذلك من خلال عدم قدرتها على خلق نظام سياسي يؤمن بالمفاهيم الحديثة من أجل الممارسات السياسية مثل تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني وتعزيز مبدأ سيادة القانون..... إلخ.

أن الدول المتقدمة اتخذت من مفهوم الحكم الرشيد آلية واضحة في تسيير شؤون الدولة، من خلال التأسيس لهذا المفهوم وفقا لأهدافها.

ظهور مفهوم الحكم الرشيد في بعض الدول استجابة للتطورات الحاصلة على المستوى الدولي بهدف التكيف مع المستجدات من أجل اللحاق بركب الدول المتقدمة.

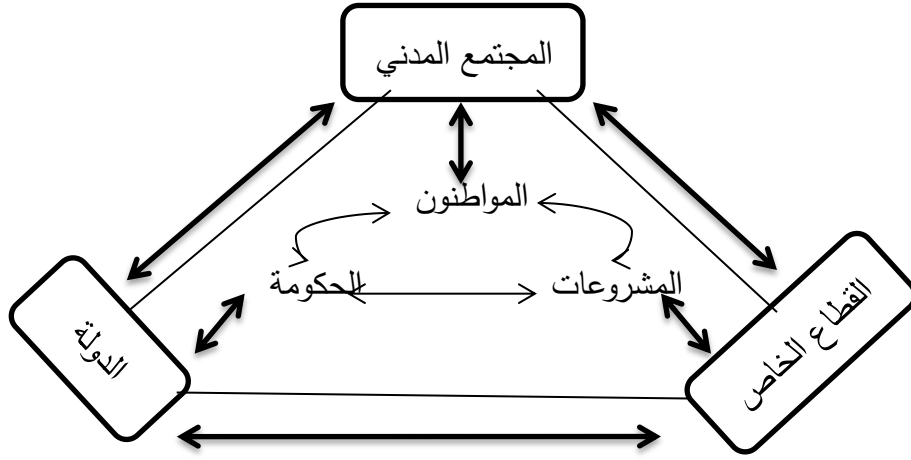
5.1.2 أهمية الحكم الرشيد

تكمن أهمية الحكم الرشيد في أنه عنصر قوة للدولة، فهو يعمل على (دليل ارشادي في الحكم الرشيد، بدون سنة: 14):

1. تعزيز مشاركة جميع فئات المجتمع ومؤسساته وأحزابه المختلفة بإدارة الحياة العامة.
2. خلق حالة من الشفافية والمساءلة في عمل جميع الوزارات والإدارات والمؤسسات العامة.
3. يوفر بيئة من المميزات الحسنة ترتقي بالمجتمع وتحقق الشرعية وتوفر الحرية.
4. يجعل المشاركة الإيجابية في الحياة العامة ويدعم حرية التعبير.
5. يضمن وجود هياكل ونظم قانونية وتشريعية ثابتة وعادلة، تعتمد المحاسبة والشفافية في عمل كل الإدارات، وتحقق التعاون المثمر والانسجام بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص بهدف تحقيق المصلحة العامة.

ومن ذلك يستخلص الباحث أن الحكم الرشيد يسعى إلى تحقيق الأمن البشري أي حماية كافة أفراد المجتمع من التهميش والفقر من خلال توفير كافة احتياجاتهم الحياتية في الدولة وهذا يقع على عاتق الحكومة، والأمن السيادي أي أن الجميع تحت القانون وأن هناك سيادة للقانون فلا أحد فوق القانون فالقانون يحاسب الجميع سواء كان المسؤولين أم الأفراد، والأمن الخارجي من خلال حفظ الدولة من كافة التهديدات الدولية الخارجية سواء كانت عسكرية أم اقتصادية وغيرها والحفاظ على كيان الدولة.

6.1.2 مكونات الحكم الرشيد:



شكل (1.2): يوضح مكونات الحكم الرشيد

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على (UNDP, 2012: 9)

1. **الدولة:** تتشكل في الأنظمة الديمقراطية من هيئة نيابية منتخبة، وجهاز تنفيذي يقوم بالعديد من الوظائف والتي تركز على البعد الاجتماعي، فهي التي تحدد المواطن والمواطنة في المجتمع، وهي المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة للمواطنين وتعمل على تهيئة البيئة المساعدة للتنمية البشرية في المجتمع، ويقع على عاتق الدولة مسؤولية كبيرة تجاه تطوير الاستراتيجيات والهيكل الإدارية والأنظمة وإزالة أية معوقات وتقديم الحوافز المناسبة، من أجل تقديم أفضل خدمة ممكنة للمواطنين (موسى، 2011: 48).
2. **القطاع الخاص:** يمثل القطاع الخاص المورد الرئيسي للفرص التي تفتح المجالات الاقتصادية لتشغيل أيدي عاملة على كافة مستوياتها، وتسهم إلى حد كبير وواضح في تنمية المجتمعات ورفع مستوى المعيشة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وهنا فإن الحكومة وأجهزتها الإدارية تستطيع تقوية وتطوير القطاع الخاص من خلال الآليات التالية (موسى، 2011: 48):

- أ- توفير البيئة الاقتصادية الكلية المستقرة وإدامة التنافسية في الأسواق.
- ب- التأكيد على ضرورة حصول الفقراء وذوي الفرص والإمكانيات البسيطة من الحصول على التسهيلات المالية والفنية التي تساعدهم في رفع وتحسين مستوى معيشتهم.
- ت- تعزيز المشاريع التي تنتج وتخلق فرص عمل.
- ث- التحضير والتهيئة لتنمية الموارد البشرية واستدامتها مع المحافظة على البيئة.

3. **المجتمعات المدنية:** وتعمل على إشراك الأفراد في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتنظيمهم في جماعات تؤثر وبشكل كبير في السياسات العامة للحكومات المختلفة، لذا فإن هذه المؤسسات في المجتمع المدني تساعد على إدارة أكثر رشداً للحكم من خلال علاقتها مع الأفراد والحكومات وتطبيقها لأفضل الجهود الفردية والجماعية التي يمكن استخدامها كما يلي:

- أ- التأثير في السياسة العامة من خلال تعبئة جهود الأفراد للمشاركة في الشأن العام.
- ب- تعميق المساءلة والشفافية عبر الضغط لنشر المعلومات والسماح بتداولها.
- ت- العمل لتحقيق العدالة والمساواة أمام القانون، وحماية المواطن من تعسف السلطة.
- ث- تربية المواطنين على ثقافة الديمقراطية وتعزيزها من خلال إكساب أعضائها المشاركة في الانتخابات والتعبير لتحقيق رضا المواطنين (موسى، 2011: 49).

ومنه توصل الباحث أن المكونات الثلاثة السابقة للحكم الرشيد تعتبر بمثابة الأركان والقواعد الأساسية التي يبنى عليها انتشار الرفاهية والطمأنينة لجميع أفراد المجتمع، وتوفير حرياتهم وتشجيعهم وحفظ كينونتهم وانتشار الديمقراطية والقدرة على تطبيق القوانين الداخلية، فلا يكون حكماً رشيداً إذا فقدت الدولة أحد هذه الأركان الثلاثة المهمة، التي تساعد في العملية التنموية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها.

7.1.2 معايير الحكم الرشيد

يقصد بها أنها العناصر الأساسية التي يستند عليها قيام الحكم الرشيد في أي منظمة أو مجتمع، والتي يمكن أن نذكرها كما هي موضحة في الشكل (1.1) على النحو الآتي:

1.7.1.2 الشفافية Transparency: وهي مبنية على التدفق الحر للمعلومات، ويجب أن تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات قابلة للمعرفة والوصول المباشر من قبل المهتمين بها، والمعلومات يجب أن تكون كافية وقابلة للفهم وتسهل عملية الرقابة والمساءلة (undp, 9: 1997).

ويعرفها الباحث بأنها "سهولة الحصول على كافة المعلومات الكافية والصحيحة لجميع المعنيين من أفراد المجتمع، وأن تكون المعلومات غير معقدة ودون تكلف لسهولة فهمها مع خضوع تلك المعلومات لنظام رقابي محاسبي.

أهمية الشفافية:

تحظى الشفافية اليوم بأهمية وطنية ودولية تعنى بها المنظمات العالمية والوطنية، فهي تعمل على تقليص الغموض والضبابية، وتساهم في الحد من الفساد، وغموض التشريعات، حيث أن غياب الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات، وبالتالي السماح للموظف بأن يأخذ على عاتقه حرية تفسيرها، ووضع المعوقات الإدارية؛ لذا يجب أن تكون الشفافية موجودة، وذلك لدرء خطر الشخصنة في التعامل، وإساءة استخدام التشريعات (الكيلاني وسكجها، 2000: 60).

وتظهر أهمية الشفافية من خلال عملها على تمكين المعنيين بالقرارات الصادرة من خارج وداخل المؤسسة، والعمل على تلبية حقوق العامة من خلال مشاركتهم في المعلومات، وتقديم المساعدة لهم في فهم إدارة عمليات البيانات الداخلية، وتسمح بتوعية المواطنين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتسهيل عمليات تقييم الأداء، وتحقيق الديمقراطية والمساءلة وضمان نجاحها والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها آلية للوصول إلى حكومة مفتوحة لتحقيق المساءلة (السبيعي، 2010: 18).

أنواع الشفافية:

أشارت (دعيبس، 2004: 76) إلى وجود ثلاثة أنواع للشفافية وهي:

1. الشفافية المدبجة: وهي شفافية منقولة بتعسف، أو مقلدة بأسلوب لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها، كنقل شفافية القطاع الخاص إلى الحكومة أو العكس.
2. الشفافية المؤدلجة: هي التي تخدم مصالح وأيدلوجيا مُصدِّرها ومُصمِّم آلياتها، وليس المستفيد منها أو المطلع على إنتاجها، وتبرز لخدمة هدف معين.
3. الشفافية الانتقائية: وهي التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه، وهذه الشفافية طاغية ومصحوبة بحملة اعلانية، عندما تكون الأرقام والأحداث ايجابية، وبالمبررات إذا كان هناك اخفاق.

مؤشرات الشفافية

بشكل عام يمكن رصد عدد من المؤشرات الضرورية لضمان شفافية المؤسسة التي تعني بالشأن العام وهي (مصلح، 2013: 50):

1. توافر وثائق واضحة حول أهداف المؤسسة، وفلسفة عملها، وبرامجها، واتها للجمهور.
2. توفير معلومات للجمهور حول النظام الأساسي والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك نظام الموظفين، وميزانية المؤسسة وتمويلها، وعلاقاتها.
3. اتاحة الفرصة للجمهور للاطلاع على خطط المؤسسة، وإشراك الجمهور في صياغة هذه الخطط والتعليق عليها.
4. معرفة المواطنين بأنشطة المؤسسة وبرامجها، وكيفية الحصول على خدماتها، وكيفية تأدية هذه الخدمة.
5. وجود سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور المعني، واتها الفرصة لهم لحضور الاجتماعات العامة في المؤسسة.

المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية:

حدد (الشيخ، 1997: 52) عدداً من المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية وهي:

1. صعوبة تحقيق أولويات الأهداف المراد تحقيقها، وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب عاقبة للشفافية الإدارية.
2. الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات.
3. الإزدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير؛ ما يؤدي إلى بعثرة الجهود وضياع التنسيق بين أجهزة الإدارة.

2.7.1.2 المساءلة Accountability: صناع القرار في الحكومة أو القطاع الخاص أو منظمات المجتمع المدني مسؤولون أمام الجمهور أو أصحاب المصلحة المنظمين ضمن مؤسسات، هذه المساءلة تختلف تبعاً للمنظمة وتبعاً لنوعية تلك القرارات كونها داخلية أو خارجية (undp, 1997: 10).

ويمكن تعريفها بأنها "القدرة على تحمل المسؤولية عن كافة الأفعال والسياسات والقرارات التي يتخذها صناع القرار في الدولة.

ولا يكون هناك أهمية للمساءلة إذا لم يكن هناك نظام محاسبة فاعل وسائد على الجميع، لوقوف الجميع عند مسؤولياته والقيام بها بالكفاءة والفاعلية اللازمة لإنجاز أعمالهم.

أهمية المساءلة

تلعب المساءلة دوراً محورياً، في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمنظمة، وتمثل المساءلة قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات وأن أهميتها القيمة ترتبط بتحقيق قيم أخرى أبرزها الديمقراطية والشفافية والتمكين (فوزي، 1999: 18)، وتتمثل أهمية المساءلة في (حوامدة وجرادات، 2005: 192):

1. توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الإستراتيجية.
2. توجيه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم.
3. تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل.
4. إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية.
5. المساعدة على الإبداع والابتكار.

أنواع المساءلة

أُطلق على تصنيف المساءلة تعابير متعددة مثل: أصناف المساءلة، أنواع المساءلة، أنماط المساءلة.... إلخ، ويمكن تصنيف المساءلة إلى الأنماط التالية (دويري، 2002: 81):

1. المساءلة القانونية.
2. المساءلة المالية.
3. المساءلة الأخلاقية.
4. مساءلة السياسة العامة والأداء.

مؤشرات المساءلة

عند فحص مدى كفاءة نظام المساءلة في مؤسسة عامة ما، فإن النجاعة تستند إلى توافر عدد من المؤشرات التي يمكن بلورتها وتوضيحها، من خلال الأسئلة المباشرة الآتية (أمان، 2010: 12):

1. هل يوجد وثائق منشورة واضحة، تتعلق برسالة المؤسسة وفلسفة عملها، وأهدافها، واستراتيجياتها، وخططها، وموازناتها، وإيراداتها، ونفقاتها؟
2. هل تمتلك هذه المؤسسة هيكلية تتوافر فيها خاصية خضوع جميع الهيئات الدنيا لمساءلة الهيئات العليا ومتابعتها، وتوافر أنظمة تحدد أشكال العلاقة بين هذه الهيئات وآليات تواصلها؟ وهل هناك وصف وظيفي واضح لكافة العاملين في تلك المؤسسة؟

3. هل تعقد هذه المؤسسة اجتماعات دورية؟ وهل تقوم بأعمال تفتيشية؟
4. هل تلتزم هذه المؤسسة بإعداد تقارير معينة؟ وهل هناك منهجية واضحة لإعداد هذه التقارير؟ ولمن تقدم هذه التقارير؟ وهل هناك آليات للمساءلة في حال انتضح وجود مخالفات قانونية؟

وكما هو واضح فإن المساءلة لا تعني مجرد السؤال، بل ترتبط بالمحاسبة ارتباطاً وثيقاً، فهي تعني خضوع الأشخاص الذين يتولون مناصب عامة للمحاسبة عن أعمالهم نتيجة للفحص والمساءلة من قبل المسؤولين عنهم في المناصب العليا مثل الوزراء ومن هم في مراتبهم، وتكون المحاسبة من ثلاث جوانب وهي المتابعة القانونية والمتابعة الإدارية والمتابعة الأخلاقية (أمان، 2010: 12).

مبادئ المساءلة

أشار (المدني، 2007: 37) إلى أهم المبادئ التي تقوم عليها المساءلة وهي:

1. وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات.
2. المباشرة في تطبيق الجزاء والعدالة في تطبيقه.
3. المساواة والتجانس في نوع العقوبة والتدرج في العقوبة

مشكلات تطبيق المساءلة

أولاً: مشكلات إدارية وبنوية تتعلق بالجهاز الإداري، وتشمل (دويري، 2002: 101):

1. سطوة المركزية الشديدة وضعف اللامركزية على مستوى الإدارة.
2. ضعف التخطيط الشامل، الذي بدوره يتسبب في إضعاف أو إهمال الاستخدام الأمثل للطاقات التنظيمية.
3. صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري بسبب تضخم حجم الجهاز الإداري وتعدد نشاطاته إضافة إلى وجود عمالة زائدة، ما يُعقد عمليات المساءلة.
4. كثرة التغيرات في القوانين والنظم والتعليمات.

ثانياً: مشكلات اجتماعية ثقافية، ومنها (دويري، 2002: 101):

1. هيمنة الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحاباة والمحسوبية في أعمال الإدارة العامة وتحول العلاقة بينها وبين المواطن إلى علاقة السيد بالتابع.

2. انخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الإداري مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة.
3. ضعف التدريب، خاصة عدم احتواء برامجها على نشاطات تدريبية تحقق تعميم ثقافة المساءلة، وبيان متطلباتها ومنافعها.

3.7.1.2 المشاركة **Participation**: تعني أن كل الرجال والنساء يجب أن يكون لهم صوت في عمليات اتخاذ القرارات، سواء كان الأمر بشكل مباشر أو عبر ممثلين أو مؤسسات وسيطة شرعية تعبر عن مصالحهم (undp, 1997: 9).

ولقد أكد المشرع الدستوري في فلسطين على هذا الفهم حيث تنص المادة(26) من القانون الأساسي على أنه(للفلسطينيين حق المشاركة في الحياة السياسية أفراداً وجماعات ولهم على وجه الخصوص الحقوق الآتية:

- تشكيل الأحزاب السياسية والانضمام إليها وفق القانون.
- تقلد المناصب والوظائف العامة على قاعدة تكافؤ الفرص.
- التصويت والترشيح في الانتخابات لاختيار ممثلين منهم يتم انتخابهم بالاقتراع العام وفقاً للقانون.

ويعرف الباحث المشاركة بأنها "هو حق أفراد المجتمع من كلا الجنسين المشاركة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في اتخاذ القرارات التي تعبر عن حاجتهم وتلبي رغباتهم".

أهمية المشاركة

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها من خلال توثيق العلاقات بين أفرادها والحث على المشاركة في جميع المجالات واتخاذ القرارات وأكد (الشيخلي، 2001: 83) على أهمية المشاركة وهي كالتالي:

1. تسهم مشاركة العاملين داخل المؤسسة بوجود الديمقراطية.
2. تعمل على غياب الإنعزال والسلبية والمشاكل.
3. مشاركة العاملين في توجيه حياتهم الوظيفية تؤدي إلى نمو إحساسهم بكيانهم الشخصي.
4. المشاركة تضمن استمرار ونجاح التغيير دون رفضه ومقاومته من قبل العاملين.

فوائد مشاركة العاملين:

وقد ذكر Dessler (2003: 197) الفوائد الناتجة عن مشاركة العاملين داخل المؤسسة ومنها:

1. اهتمام العاملين في تحقيق الأهداف المترتبة على القرارات الذين يشاركون فيها.
2. تؤدي مشاركة العاملين إلى تعدد وجهات النظر وبالتالي تعدد الخيارات المتاحة أمام الإدارة (حرب، 2011: 51).
3. تخلق المشاركة نوع من الثقة بين العاملين والإدارة، مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب وترك العمل وزيادة الرضا الوظيفي (Pendleton, 2001: 108).

عوائق مشاركة العاملين:

هناك عدة عوائق تمنع تطبيق المشاركة أو تحول دون نجاحها (منصور، 2000: 195):

1. التقاليد التنظيمية: تقف عائقاً في سبيل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بطريق المشاركة في المنظمة وذلك بسبب خوف المديرين في الإدارة العليا من الفشل أو فقدان السيطرة على اتخاذ القرارات.
2. الاستبدادية من قبل المديرين وعدم السماح لأحد بمشاركته في إدارة المؤسسة.
3. الخبرة والمعرفة والتخصص المهني: يحول دون مشاركة العاملين في أمور لا يفهموها.

4.7.1.2 سيادة القانون Rule of Law: يقصد به مبدأ المشروعية، وهو خضوع الجميع حكماً ومحكومين لحكم القانون، وعليه يجب خضوع المحكومين سواء في علاقاتهم مع بعضهم أم علاقاتهم بسلطات الحكم في الدولة لحكم القانون، وكذلك خضوع سلطات الدولة المختلفة لحكم القانون سواء في علاقاتهم فيما بينها أم علاقاتهم بالأفراد (غانم، 2017: 12).

ويعرف الباحث سيادة القانون بأنه "تطبيق جميع القواعد القانونية التي تنظم العلاقة بين الدولة وأفراد المجتمع على الجميع دون استثناء سواء كان مسؤولاً أو فرداً عادياً".

إن وجود القانون العادل، وتطبيقه على الجميع بدون تمييز أو محاباة، هو من مبادئ الحكم الرشيد، ويعتبر من وجهة نظر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، شرطاً ضرورياً لتحقيق التنمية المستدامة، وتأمين مقومات معيشية كافية، وحماية البيئة وتجديدها (المدهون، 2012: 69).

خصائص سيادة القانون

يمكن تلخيص خصائص سيادة القانون بما يلي (غانم، 2005: 15):

1. جميع الأشخاص والمؤسسات والكيانات والقطاعان العام والخاص، بما في ذلك الدولة ذاتها، مسؤولين أمام قوانين صادرة علناً، وتطبق على الجميع بالتساوي ويحتكم في إطارها إلى قضاء مستقل، وتتفق مع القواعد والمعايير الدولية لحقوق الإنسان.
2. ممارسة البرلمان للسلطة التشريعية، وتقييد نشاط السلطة التنفيذية من قبل السلطة التشريعية.

5.7.1.2 الاستجابة Responsiveness: وفيها تكون المؤسسات والعمليات تسعى لتلبية احتياجات وخدمة كافة أصحاب المصلحة (undp, 1997: 10).

ولكي تتمكن مؤسسات الدولة من خدمة الجميع دون استثناء، لا بد من وجود درجة من التفاعل بين ردة فعل المجتمع تجاه القرارات والعمليات وسرعة التفاعل مع التغذية الراجعة من هذا المجتمع وتعديل عمليات التنفيذ بناء على ذلك (مصلح، 2010: 17). والاستجابة تقتضي أن تزوب المصالح الخلفية بحيث تقوم المؤسسات الخدمية والقائمين عليها أياً كان انتماءهم بتقديم الخدمة للوطن والمواطن دونما تمييز (الأغا، 2008: 191).

مؤشرات قياس الإستجابة

يمكن قياس مؤشرات الإستجابة من خلال معرفة مدى حساسية الحكومة للرأي العام وذلك من خلال التالي (السيد، 2006؛ 54):

1. أي الهيئات أو الجماعات أو الجهات التي تكون الحكومة أكثر استجابة لها؟.
2. إلى أي حد تكون الحكومة أكثر استجابة للرأي العام؟ ما مدى سرعة الحكومة في الاستجابة لمطالب الرأي العام مقارنة بمطالب أصحاب المصالح الخاصة؟.

6.7.1.2 التوافق Consensus orientation: هو قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفاً سليماً وأن يتواءم مع بيئته الإجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه (سفيان، 2007: 72).

ويعرف الباحث التوافق "هو عملية مستمرة يقوم بها الفرد لتحقيق الانسجام والتفاعل مع نفسه ومع الآخرين ومن خلال سلوكه بهدف التكيف في البيئة التي يعمل بها أو يعيش فيها".

أهمية التوافق

يستهدف التوافق الرضا عن النفس وراحة البال والاطمئنان نتيجة الشعور بالقدرة الذاتية على التكيف مع البيئة، والتفاعل مع الآخرين، بما يحقق رغباته ورغبات الآخرين أيضاً (الدسوقي، 1974: 385-388).

ويمكن توضيح أهمية التوافق في النقاط التالية:

1. قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على التوازن الإنفعالي.
2. إزالة توترات الأفراد عن طريق إشباع حاجاتهم المختلفة بالطرق المشروعة والتي تساهم في سعادته وسعادة الآخرين.
3. إقامة علاقات اجتماعية إيجابية مع باقي أفراد المجتمع يسودها الود والاحترام المتبادل.
4. اكتساب المهارات والخبرات التي تمكن الفرد من استغلال قدراته وتوظيفها في حياته العملية، وذلك عن طريق احتكاكه بالجماعات وحسن توافقه معها.
5. تمتع الفرد بالصحة النفسية والتوافق النفسي والاجتماعي ومساهمته في زيادة إنتاجيته.

عوائق التوافق

هناك بعض العوائق والعقبات والتي تدفع الفرد في بعض الأحيان إلى تقبل حلول توافقية أقل إشباعاً لحاجاته، أو إلى سلوك يتعارض مع قيم المجتمع ومعاييرها، فيكون ذلك انحرافاً أو شذوذاً، ومن أهم هذه العوائق ما يلي (جبل، 2001: 80-86):

1. الإحباط: وهو حالة من التأزم النفسي تنشأ عن مواجهة الفرد لعائق يحول دون تحقيق دافع أو حاجة ملحة.
2. الصراع: هو حالة نفسية مؤلمة تنشأ نتيجة التنافس بين دافعين كل منهما يريد إشباعاً أي ينشأ نتيجة تعارض دافعين لا يمكن إشباعهما في وقت واحد.

7.7.1.2 المساواة والعدالة Equity & Equality: كافة الرجال والنساء يمتلكون فرصاً متساوية وعادلة لتحسين أو الحفاظ على الرفاهية الخاصة بهم (undp, 1997: 10).

فالمساواة تعني في صورتها المجردة عدم التمييز بين الأفراد بسبب الأصل أو اللغة أو العقيدة أو الجنس؛ لأن البشر كلهم متساوون في التكاليف والأعباء العامة والحقوق والحريات العامة (السيد، 1997: 1)، وتعد المساواة بالنسبة للمبدأ الديمقراطي بمثابة الروح من الجسد، وبدونها ينتفى معنى الديمقراطية، ينهار بالمقابل كل معنى للحرية وفي حقيقة الأمر فإن مبدأ المساواة بين الناس من المبادئ ذات الأهمية البالغة أي الأساسية التي نادى بها الأديان السماوية قبل الشرائع الوضعية التي من صنع الإنسان (الشيشاني، 1980: 175).

ولقد أكد المشرع الدستوري الفلسطيني على المساواة والعدالة، حيث تنص المادة (9) من القانون الأساسي الفلسطيني على أن (الفلسطينيين أمام القانون والقضاء سواء لا تمييز بينهم بسبب العرق أو الجنس أو اللون أو الدين أو الرأي السياسي أو الإعاقة).

ومما سبق يرى الباحث أنه لا تقتصر المساواة والعدالة فقط على الجنسين، أي أنه لا يكون هناك عدالة ومساواة إذا قمنا بمساواة الرجل بالمرأة فقط، فالمفهوم أشمل من ذلك ويمكن أن يكون للمساواة والعدالة في جوانب أخرى كمساواة أصحاب الاحتياجات الخاصة مع الآخرين، أو أصحاب الديانات الأخرى، أو أصحاب التنظيمات الأخرى، والعدالة بينهم، فإن المفهوم أشمل من أن يكون على مستوى الجنسين فقط.

أسس مبدأ المساواة

1. الأساس الديني: ذلك أن الإسلام قد قرر مساواة الناس جميعاً في الحقوق والواجبات، ولا فضل لإنسان على آخر إلا بالتقوى (السيد، 1997: 46).
2. الأساس الفكري والفلسفي لمبدأ المساواة: لقد اختلف فقهاء الفكر السياسي في تأصيل وتبرير وجوده، وبيان مصدر مبدأ المساواة، فرأى جانب منهم أن أساسه يكمن في مبادئ القانون الطبيعي، في حين يرى جانب آخر أن نظرية العقد الاجتماعي هي الأساس الذي يستند ويقوم عليه هذا المبدأ، وهناك جانب ثالث يرى أن نظرية الحقوق الفردية هي الأساس الفكري والفلسفي الذي يقوم عليه مبدأ المساواة، حيث تعد من أهم النظريات في تقديس الحقوق والحريات الفردية (السيد، 1997: 56).

أنواع المساواة

1. المساواة المطلقة والمساواة النسبية (متولي، 1993: 242)

أ- **المطلقة:** لا توجد مساواة مطلقة تماماً أمام القانون بل مساواة نسبية، تراعي ظروف المواطنين المختلفة وأحوالهم المتباينة.

ب- **النسبية:** لا تتكرر الاختلافات بين الأفراد في المواهب والقدرات بل أنه تقبل التمايز بين الأفراد من حيث الفضيلة والموهبة.

2. المساواة القانونية والمساواة الفعلية

أ- **القانونية:** تعني المساواة في تكافؤ الفرص دون الامكانيات الفعلية والمادية (علي، 1985: 28).

ب- **الفعلية:** هي تلك التي تساوي بين الأفراد الموجودين في مراكز قانونية متساوية ولا تساوي بين الافراد الموجودين في مراكز قانونية مختلفة (علي، 1985: 41).

فالمدير يجب أن يرى العدل من أوجب الواجبات وألزمها، فالجميع أمامه متساوون، ولا بد من تنفيذ العدل فيهم بدرجة واحدة من أدنى فرد من رجاله إلى أكبرهم أهمية، وفي هذا يقول الله تعالى على لسان الرسول صلى الله عليه وسلم: {وأمرت لأعدل بينكم} [الشورى: 42]، أي أن الرسول مأمور كقائد بالإنصاف دون عداوة فليس من شأن القائد التعصب لأحد أو ضد أحد، وعلاقته بالناس كلهم سواء (سلسلة أخلاقيات المدير الفعال، 2010: نت).

8.7.1.2 الفاعلية والكفاءة Effectiveness & Efficiency: العمليات والمؤسسات تصنع نتائج تلبي الاحتياجات ضمن الاستخدام الأمثل للموارد (undp, 1997: 10).

تعرف الفاعلية (موقع الإسلام والتنمية، 2010: نت) "بأنها صفة تعني الإنتاج أو القدرة على التوصل إلى النتيجة المرجوة".

وتعرف المنظمة العربية للعلوم الإدارية (1974) الفاعلية بأنها "مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات).

وعرفها آخرون بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة المتاحة.

وتعرف الكفاءة بأنها: أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين

الموارد و النتائج. وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل أقل التكاليف، وأن تكون

المنظمة كفؤ يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه (undp, 1997: 10).

لذلك فإن الفاعلية والكفاءة هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط الفاعلية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإن الفاعلية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة

وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة (undp, 1997: 10). وعندما يكون هناك فاعلية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة ، وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة فإن الأعمال تتجزأ ولكن بدون وضوح الأهداف (undp, 1997: 10).

9.7.1.2 الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision: القادة والجمهور لديهم منظور واسع وطويل الأمد عن الحكم الرشيد والتنمية الإنسانية، بالتوازي مع امتلاك إحساس بالاحتياجات لتلك التنمية، بالإضافة إلى الفهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يركز عليها ذلك المنظور (undp, 1997: 10).

الإطار العام للرؤية الاستراتيجية

تبنى المؤسسات أهدافها على سياسات ورؤية استراتيجية واضحة، فالإطار العام للرؤية الاستراتيجية هو (الرؤية الاستراتيجية المستقبلية وصور من الواقع، 2010: نت):

1. الواقعية: يجب أن تستند الرؤية إلى واقع مُعاش.
2. المصادقية: الرؤية الاستراتيجية ذات المصادقية العالية تساعد فريق عمل إعداد الاستراتيجية على تحديد الأهداف والطرق والوسائل والسياسات المطلوبة، كما أن عدم المصادقية في الرؤية يفشل مجمل الطرح للبناء الاستراتيجي.
3. التميز: رؤية مبنية على معايير من التميز.

مكونات الرؤية الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية المستقبلية وصور من الواقع، 2010: نت)

1. الفلسفة التوجيهية: وهي منظومة من الافتراضات الأساسية تحفز لتوظيف المبادئ والقيم والمعتقدات.

2. الصورة الملموسة: وهي وصف حي للمهمة، وتحدد الهدف الواضح المُقنع الذي يعمل على توحيد الجهد في المؤسسة.

خصائص الرؤية الاستراتيجية الجيدة (الرؤية الاستراتيجية المستقبلية وصور من الواقع، 2010: نت)

1. ملائمة للتنظيم والعصر.
2. تأخذ بمعايير التميز.

3. توضيح الغرض والاتجاه. 4. حماسية وتشجع على الالتزام.

5. واضحة ويسهل فهمها. 6. مميزة وطموحة.

أسس بناء الرؤية الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية المستقبلية وصور من الواقع، 2010: نت)

1. فهم القطاع أو المؤسسة.

2. تقييم الاتجاه الحالي للتنظيم.

3. تحديد هدف الرؤية: حدودها قيودها مجالاتها.

4. تعيين سياق الرؤية: هي عملية كيفية صياغة الرؤية المرغوب تطبيقها في المستقبل.

5. وضع سيناريوهات المستقبل: مع الأخذ في الاعتبار التنبؤات والتوقعات والاحتمالات والافتراضات.

6. ضرورة وجود رؤية بديلة للرؤية الرئيسة واختيارها في حال عدم نجاح الرؤية الرئيسية.

على قادة المنظمات أن يعرفوا على أي المسارات يسرون (وتلك هي رسالتهم) وإلى أين تحملهم هذه المسارات (وتلك هي رؤيتهم) وطبيعي أنهم لن يعرفوا أي المسارات يسلكونها إلا إذا عرفوا وجهتهم ذلك أنه لا أهمية للطريق الذي تسلكه إذا لم تكن تعرف أي تتجه.

وحيثما تتضح أمامهم الرؤية والرسالة فإنهم يستطيعون رؤية التحديات التي تواجههم من منظور أعلى في إطار الرؤية والصورة الكلية للمنظمة ومن ثم تصبح العمليات الأخرى مثل تحديد الأهداف وتقرير الأولويات والتخطيط والتنفيذ أكثر اتساقاً واتفاقاً مع رسالة المنظمة ومستقبلها المطلوب (الذي هو رؤيتها) (صياغة الرؤية والرسالة والقيم في المنظمات الحديثة، 2004: نت).

ويلاحظ خلال شرح معايير الحكم الرشيد أنه لا توجد أسس ومعايير واضحة لتطبيق الحكم الرشيد، وبعد مفهوم الحكم الرشيد مفهوماً يقترب من المثالية ومن الصعب تحقيقه بشكل كلي، والقليل جداً من المجتمعات أو الدول اقتربت من تحقيقه بشكل كامل، ومع ذلك، لضمان التنمية الإنسانية المستدامة يجب اتخاذ قرارات حاسمة للعمل نحو تلك المعايير وجعلها واقعية (undp, 2012: 19).

8.1.2 معوقات الحكم الرشيد

ذكر (عاكوم، 2006)؛ (بنك المعلومات حول الاقتصادية والاجتماعية، 2006)؛ (تركمان، 2004)؛ (فرسخ، 2006) أن هناك أربع عمليات، الخلل فيها يعيق تطبيق الحكم الرشيد وهي (أحمد، 2008: 26):

1. عملية توزيع الموارد.
 2. عملية بلورة السياسات.
 3. عملية تطبيق البرامج.
 4. عملية توزيع الدخل.
- إن من شأن سير هذه العمليات الأربع أن يحدد كيفية توزيع الموارد وتخصيصها، وملائمة السياسات والبرامج، وفعالية التطبيق وكفاءته، وعدالة توزيع الدخل الوطني.

وإن من أهم معوقات الحكم الرشيد العلاقة بين الحكامة والديمقراطية والفشل الكامن في سبل العمل والتنسيق في الدولة، بدون النظر إلى القطاع الخاص والمجتمع المدني وطموح الأفراد والجماعات، بالإضافة إلى ضعف التنسيق السياسي واختفاء التكامل الاقتصادي، إضافة إلى غياب الديمقراطية ومناخها السياسي وبيئتها الفكرية، وشيوع الفساد، وعدم احترام الحريات الإنسانية وعدم تمكين المرأة وعدم اكتساب المعرفة، وتوظيفها بفعالية في بناء القدرات البشرية.

ملخص المبحث

بدأ الباحث بتمهيد أبرز فيه درجة الإهتمام بالحكم الرشيد من قبل المنظمات الدولية والإقليمية والمؤسسات الأكاديمية.

تحدث عن نشأة وتطور مفهوم الحكم الرشيد، أنه من أصل يوناني حيث استخدم في القرن الثالث عشر كمرادف للحكومة، حيث ترجم للغة الإنجليزية في القرن الرابع عشر، ثم للعربية من خلال عدة مصطلحات وهي الحكم الجيد، أو الصالح، أو الرشيد... إلخ، وصولاً إلى تعريف الحكم الرشيد، وأن هناك أسباب أدت لظهور مفهوم الحكم الرشيد، منها الاجتماعية والاقتصادية وغيرها، وأظهر مدى أهمية الحكم الرشيد، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ذلك المفهوم، ومكوناته، وشرح الباحث المعايير التسعة للحكم الرشيد بشكل تفصيلي، وأخيراً بيّن المعوقات التي تواجه تطبيق الحكم الرشيد.

ومما سبق يظهر لنا أن مفهوم الحكم الرشيد ليس حديثاً وإنما قديم قدم الإنسان ويستخدم في المؤسسات العامة باسم الحكم الرشيد، بينما في المؤسسات الخاصة باسم الحوكمة، حيث استخدم بأكثر من لغة، ولكي تكون المؤسسة قادرة على القيام بأعمالها بكفاءة وفعالية لا بد من العمل ضمن معايير الحكم الرشيد والذي له الأثر الكبير على المؤسسة والأفراد.

المبحث الثاني

تنمية الموارد البشرية

تمهيد

1.2.2 ماهية تنمية الموارد البشرية

2.2.2 التدريب

3.2.2 التمكين

4.2.2 الاستدامة

ملخص المبحث

تمهيد

تواجه المنظمات اليوم العديد من التغيرات، سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المنظمة، لإحداث التغييرات اللازمة لتواكب هذه التحديات، وقد أصبح إلزاماً على المنظمات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية، ومن أهم هذه المجالات مواردها البشرية والتي تعتبر من أهم موارد المنظمة، وهذا يعني أن تكون هذه الموارد البشرية أكثر مهارة، وكفاءة، وقدرة، ومعرفة، والتزاماً (حسن، 2005: 3)

1.1.2.2 ماهية التنمية

يعد مفهوم التنمية من المفاهيم العالمية في القرن العشرين، باعتباره يهدف إلى إحداث تغيير جذري في مجتمع معين، لكي يكتسب القدرة على التطور الذاتي المستمر، بمعدل يضمن التحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراد، وكان أول من استعمل المصطلح هو بوجين ستيلي Boujine stelli عندما اقترح خطة تنمية العالم عام 1889 (سوسن، 2013: 7). وقد كان من أبرز دعائه الاقتصادي البريطاني المعروف آدم سميث Adam Smith حيث أطلق هذا المفهوم على عملية تأسيس نظم اقتصادية وسياسية متماسكة تسمى في مجملها عملية التنمية.

فمصطلح التنمية من المصطلحات ذات المعاني الواسعة التي يصعب تعريفها بشكل محدد، وذلك لاتساع استخدام المفهوم وتطور دلالاته.

التنمية لغةً: مشتقة من النمو، أي ارتفاع الشيء من موضعه إلى موضع آخر.

التنمية اصطلاحاً: "عملية تستهدف إيجاد ظروف التقدم الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع كله بمشاركته النشطة عن طريق أفراد وجماعته وهيئاته، مع الاعتماد بأقصى درجة على مبادرة هؤلاء الأفراد والجماعات والهيئات (الجميل، 1998: 14).

2.1.2.2 تعريف التنمية البشرية

التنمية البشرية محورها الإنسان، حيث تهدف إلى رفع مستوى الحياة إلى الحد اللائق بالإنسان من حيث هو عضو فاعل في المجتمع، أما تحقيق هذا الأمر فيكون من خلال الآتي(مراد، 2011: 1):

1. توفير فرص التشغيل وكسب الدخل.
2. تنمية القدرات التعليمية وتوفير السلامة الصحية.
3. توفير سياسة حماية اجتماعية؛ لا سيما للفئات الاجتماعية الواقعة على الدرجات الدنيا والوسطى من سلم الدخل.
4. إيجاد شبكات أمان اجتماعي، وهي نوع أساسي من أنواع الحماية الاجتماعية؛ إذ أنها توجه إلى الفئات المهمشة والمعرضة بصفة دائمة للانكشاف، فالحماية الاجتماعية أو ما يسمى بالأمن الاجتماعي تركز إلى برامج تخطيطية لمواجهة مشكلات الفقر، والبطالة، والتفكك الاجتماعي...إلخ.

3.1.2.2 تعريف تنمية الموارد البشرية

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده" (اللوزي، 2000: 233).

ويقصد بتنمية الموارد البشرية "زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة (منصور، 2005: 37).

أما (عليش، 1971: 22) يرى أن تنمية الموارد البشرية بأنها " مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم، وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.

وعرف (بوكفوس، 2006: 53) تنمية الموارد البشرية بأنها "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية وهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات،

أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العملية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية واليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه".

ومما سبق من تعاريف تنمية الموارد البشرية يمكن تعريفها بأنها "عبارة عن عملية استراتيجية مستمرة تعمل على زيادة معارف ومهارات، وقدرات وكفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة ومنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة أعمالهم وفقاً لنشاطات وأساليب تجعلهم يتجاوزن العقبات التي تواجههم خلال إنجازهم تلك الأعمال، ومن هذه الأساليب (التدريب، التعليم، الترقية، التمكين، التحفيز، تقييم الأداء وتقييمه.

يرى الباحث أن عملية التنمية لا تقتصر على أسلوب التدريب وحده، فالتدريب يعتبر محطة من المحطات الرئيسية في عملية التنمية البشرية كما ذكر الباحث سابقا تلك الأساليب والنشاطات التي لا بد من وجودها بجانب عملية التدريب لتصبح صورة متكاملة تهدف إلى تنمية الموارد البشرية.

4.1.2.2 خصائص تنمية الموارد البشرية

من التعريف الإجرائي يمكن حصر أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية على النحو التالي:

1. عملية إستراتيجية: حيث تأخذ تنمية الموارد البشرية شكل نظام مكون من أجزاء متكاملة ومكملة لبعضها البعض، وتعمل في نظام استراتيجية المؤسسة.
2. عملية مستمرة من التعلم والتدريب والتحفيز وغيرها.
3. تزيد من المعارف والمهارات، وترفع من القدرات والكفاءات.
4. تفسح المجال أمام العاملين لتحمل المسؤوليات ومنحهم الصلاحيات التي تؤهلهم للقيام بأعمالهم بفعالية نتيجة للثقة الممنوحة لهم من رؤسائهم.

5.1.2.2 التطور التاريخي لمفهوم تنمية الموارد البشرية (إبراهيم، 2013: 5)

أول مفهوم ورد بخصوص التنمية البشرية كان في قرار جمعية الأمم المتحدة سنة 1962، وكان تحت عنوان "تنمية الموارد البشرية"، واستمر هذا المفهوم إلى منتصف الثمانينات، حيث حصل تطوّر نوعي في مفهوم التنمية البشرية وصار يشمل ضمّ القدرات البشرية كافة بما في ذلك تدريب الكوادر الوطنية لاستخدامها في العملية الإنتاجية، وذلك لتسريع التصنيع في الدول النامية.

وفي سنة 1990 تبنت جمعية الأمم المتحدة مفهوماً جديداً "للتنمية البشرية"، وهي الاستفادة من القدرات البشرية وضمّها كافة لاستخدامها في العملية الإنتاجية. ويذكر التقرير أن: "للتنمية البشرية جانبان: الأول هو تشكيل القدرات البشرية مثل تحسين مستوى الصحة والمعرفة والمهارات، والثاني هو انتفاع الناس بقدراتهم المكتسبة إما للتمتع بوقت الفراغ أو في الأغراض الإنتاجية أو في الشؤون الثقافية والاجتماعية والسياسية".

وتطوّر مفهوم التنمية تدريجياً خلال عقد التسعينات من خلال التقارير السنوية للأمم المتحدة، وبلغ مرحلة الكمال والنضج في تقرير التنمية البشرية لسنة 2000، فقد كان شاملاً وأطلق ما اصطلح عليه بالحرّيات السبع: "التحرّر من التمييز حسب الجنس أو العنصر أو الأصل العرقي القومي أو الدين، والتحرّر من الخوف من التهديدات المتعلقة بالأمن الشخصي والتعذيب والإعتقال التعسفي وغيرها من أعمال العنف، وحرية الفكر والكلام والإشتراك في صنع القرار، والتحرّر من الفاقة، وحرية تنمية إمكانات البشر وتحقيقها، والتحرّر من الظلم ومن إنتهاك سيادة القانون، وحرية مزاوله عمل كريم دون استغلال".

وخاتمة هذا التطوّر المستمر لمفهوم التنمية البشرية الذي قارب 55 سنة، حيث كان المقصود بالتنمية هو النمو الإقتصادي، واستبدل التركيز من النمو الإقتصادي، الى التركيز على التنمية البشرية ثمّ الى التنمية المستدامة فيما بعد، أي الإنتقال من الرأسمال البشري الى الرأسمال الاجتماعي وصولاً الى التنمية الإنسانية ببعدها الشامل، أي الترابط بكلّ مستويات النشاط السياسي والاجتماعي والإقتصادي والثقافي والبيئي، بالإستناد الى نهج متكامل يعتمد على مبدأ المشاركة والتخطيط الطويل الأمد في حقول التعليم والتربية والثقافة والإسكان والصحة والبيئة وغيرها، ويتوخّى قدراً من العدالة والمساواة والشرعية والتمثيل.

جدول(1.2): يلخص التطور التاريخي لمفهوم التنمية البشرية

المرحلة	الفترة	تطور التنمية
الأولى	منذ نهاية الحرب العالمية الثانية إلى منتصف الستينات من القرن العشرين	التنمية= النمو الإقتصادي
الثانية	من منتصف الستينات إلى منتصف السبعينات من القرن العشرين	التنمية= النمو الإقتصادي + التوزيع العادل للثروة
الثالثة	بين منتصف السبعينات وحتى أواخر عقد الثمانينات	التنمية الشاملة= الاهتمام بجميع الجوانب الإقتصادية والاجتماعية
الرابعة	منذ العام 1990 وحتى نهاية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين	التنمية البشرية= النمو الإقتصادي+التوزيع العادل+الاهتمام بجميع جوانب الحياة الإقتصادية والاجتماعية والبيئية

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالإعتماد على (سوسن، 2013: 24)

من خلال عرض مفهومي التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية، يتبين أن هناك اختلاف بين المفهومين، فالأول هو مفهوم اقتصادي يقبل القياس، أما الثاني يعترض على ذلك، فالإنسان هو المورد والمبدع، فهو صانع للتمويل في الموارد الأخرى وموظف لها وأنه الغاية والهدف من استثمار وتشغيل تلك الموارد، فلا يصح أن تقتصر أهميته باعتباره مورداً اقتصادياً في العملية الإنتاجية كما أن الطاقات الإنسانية لا يمكن اختزالها في مفهوم الإنسان اقتصادي منتج ومستهلك، ومفهوم التنمية البشرية أوسع وأشمل من المفهوم الثاني رغم العلاقة الوثيقة بين المفهومين إلا أن تنمية الموارد البشرية تركز على رأس المال البشري فقط، حيث يركز على البشر في مرحلة العمر الإنتاجي فقط، بينما التنمية البشرية تركز على المراحل المختلفة لحياة الإنسان وعلى الأبعاد الاجتماعية والإنسانية المرتبطة بحياتهم، ولا تركز فقط على البعد الإنتاجي فمفهوم الحاجات الأساسية يعبر على متطلبات الإنسان بعيداً عن الخيارات وينظر إلى رفاهية الفرد كمنتج وليس كمشارك(عبد الله، 2003: 104).

6.1.2.2 التنمية البشرية والتنمية الإنسانية

رغم شيوع استعمال التنمية البشرية بالعربية كترجمة لمصطلح الإنجليزي Humen development الذي جاء به برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مطلع تسعينات القرن الماضي ومثل نقله قفزة نوعية في الفكر التنموي، إلا أن التنمية الإنسانية هي التعريب الأصدق من المضمون الكامل والأصيل للمفهوم، وقد فضل التعبير الإنساني لمصطلح Humen عن البشري اعتقاداً من أن الأول يحمل دلالات أعمق من مصطلح البشرية، ويمكن إنشاء تفرقة بين كلمتي البشرية والإنسانية، فالأولى تمثل مجموعة من الكائنات والثانية تمثل حالة راقية من الوجود البشري، فلفظة الإنسانية تعبر عن سمو الوجود البشري، في القرآن الكريم يستخدم لفظ الإنسان في مواضع المسؤولية والتكريم بينما يستعمل لفظ البشر لوصف مجموعة من المخلوقات، فالقائمون على التقرير العربي يعرفون التنمية الإنسانية العربية بأنها "عملية توسيع الخيارات، ففي كل يوم يمارس الإنسان خيارات متعددة (اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية)، وأن الإنسان هو محور تركيز جهود التنمية فإنه ينبغي توجيه هذه الجهود لتوسيع نطاق خيارات كل إنسان في جميع ميادين سعيه، والتنمية الإنسانية عملية محصلة في الوقت ذاته، فهي تهتم بالعملية التي يجري من خلالها توسيع الخيارات وتركز على النتائج التي تم تعزيزها (أبو الحسن، 2006: 25).

7.1.2.2 أسباب تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية، لذا فإن أهم الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي (بربر، 2008: 257):

1. تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
2. تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف خاصة ومعقدة.
3. توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كمّاً ونوعاً.
4. تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.
5. تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في جميع المجالات (بلوط، 2008: 237).

8.1.2.2 أهداف تنمية الموارد البشرية

تعمل المؤسسات اليوم على النهوض بطاقتها البشرية من خلال العمل المستمر على تنميتها والاستثمار فيها، حيث تسعى في ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها (العزوي وجواد، 2010: 224-225):

1. إكساب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
2. صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري.
3. توسيع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم، عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي.
4. مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.

جدول(2.2): مقارنة بين التوجه التقليدي والمعاصر لتنمية الموارد البشرية

م	التوجه التقليدي (التدريب)	التوجه المعاصر (تنمية الموارد البشرية)
1.	سياسة من سياسات المؤسسة	استراتيجية من استراتيجيات المؤسسة
2.	التدريب عند الحاجة	تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة
3.	تغطية حاجات الحاضر	تغطية للحاضر والمستقبل
4.	لا تعتمد سياسته على التنبؤ	تعتمد استراتيجيته على التنبؤ
5.	مسؤولية التدريب محدودة	مسؤوليتها مشتركة بين الجميع
6.	الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء	شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة
7.	التركيز على الجانب النظري والتدريسي	التركيز على الجانب التطبيقي

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالإعتماد على (عقيلي، 2005: 446)

9.1.2.2 مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية على أربع مستويات رئيسية هي (ديسلر، 2003:

:79)

1. **المسؤولية على مستوى الإدارة العليا:** تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، بالتالي كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمواً أو تقدماً في إمكانيات المورد البشري لديها.
2. **المسؤولية على مستوى الإدارة الإشرافية:** تتحمل الإدارة الإشرافية المسؤولية الرئيسية لضمان تأدية الموارد البشرية وظائفها بكفاءة وفعالية، أيضاً التمتع بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتها وطاقاتها الكامنة، لكي يتمكن المورد البشري من القيام بمهامه بشكل جيد.
3. **المسؤولية على مستوى الجهات المختصة:** سواء من خلال وظيفة متخصصة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة كإدارة الموارد البشرية أو من خلال مراكز لتنمية الموارد البشرية داخل أو خارج المؤسسة.
4. **المسؤولية على مستوى المورد البشري:** لا بد على المورد البشري أن يثري معارفه وينميها من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية؛ أي يحمل على عاتقه مسؤولية النهوض بمستواه العملي للتمكن من إشباع احتياجات وظيفته الحالية والمستقبلية.

وعليه حتى تتجح المؤسسة في تنمية مواردها البشرية بما ينعكس إيجاباً على أهدافها وتوجهاتها، لا بد أن يكون هناك تكامل وتناسق بين القائمين والمسؤولين على هذه التنمية، بداية بالإدارة العليا فالإشرافية فالجهات المختصة في العمليات التنموية داخل وخارج المؤسسة وأخيراً أهم حلقة في دائرة التنمية وهو المورد البشري الذي يعمل على تنمية ذاته في رفع مهاراته بما يضمن أداء جيد لدوره داخل المؤسسة.

10.1.2.2 أبعاد تنمية الموارد البشرية

يلاحظ من تعريف التنمية البشرية أن المفهوم يتضمن إتاحة خيارات متعددة وجعلها في متناول الأفراد من خلال توفير المناخ الملائم والمساعد على تحقيق أهداف الأفراد؛ كما يهتم هذا المفهوم من جهة أخرى بتشكيل القدرات البشرية من خلال تحسين مستويات المعرفة، كما تجدر الإشارة إلى أن محور التنمية البشرية يركز على الأبعاد التالية (مجلة الباحث، 2008، ع6: 9):

1. التدريب.
2. التمكين (UNDP 1997: 7).
3. الاستدامة (UNDP 1997: 8).

وعليه فإن عملية تنمية المورد البشري في أي مؤسسة ينبغي لها أن تركز على مرتكزات أساسية حتى تؤدي العملية التنموية ثمارها وتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة من خلال التدريب المستمر وزيادة المعرفة والارتقاء بأداء الكادر البشري، وتوفير لهم كافة الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط بشكل مستمر، مولداً ذلك ثقة المورد البشري بنفسه والذي سيدفعه للقيام بأعماله بكفاءة ومهنية عالية.

2.2.2 التدريب

تمهيد

تعد العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات، حيث تعتبر الموارد البشرية في أي منظمة العنصر الحيوي في العملية الإنتاجية وفي ضوءها تتحدد باقي عناصر الإنتاج، وتعتبر وظيفة التدريب في المنظمات من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية في الحاضر والمستقبل (المدهون، 2005: 78).

1.2.2.2 تعريف التدريب

التدريب سلوك انساني بدأ منذ القدم، وتطور عبر الزمن، وقد اعتمدته المجتمعات المتقدمة والنامية قديماً وحاضراً ومستقبلاً، وسيلة لتطوير وتحسين أداء كوادرها البشرية بتوظيف أساليب وطرق مختلفة تناسب طبيعة العصر الذي نعيش وفق التوجهات العالمية المعاصرة (الطعاني، 2002: 13).

فالتدريب هو السبب الرئيس، وراء كل نجاح يحققه أي نشاط، أو اكتشاف أو خدمة، وهو الذي يفسر تقدم أو تخلف أي مجتمع كان، وهو مسؤول عن نجاح أية منظمة من المنظمات، أو أي مجتمع من المجتمعات، وهو كذلك مسؤول عن فشل أي منها (الطعاني، 2002: 13).

ومنها فقد تعددت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن مفهوم التدريب، ولعل من المفيد قبل الدخول في تعريفات التدريب أن نلقي بعض الضوء على كلمة التدريب ومشتقاتها.

كلمة يدرب to train أصلها الكلمة الفرنسية القديمة trainer بمعنى يسحب أو يجر، وحديثاً تعني إيصال الشخص المطلوب في السلوك أو المهارة عن طريق التعليم بعناية (عطوان، 2001: 15).

نجد اختلاف بين التدريب training والتعليم Education، فالتدريب يؤدي إلى طريق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها، أما التعلم فيؤدي إلى زيادة تعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل (حنفي، 1997: 353).

وقد عرف (Ivan, 1995: 432) التدريب بأنه "عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي".

ويؤكد (Glueck, 1978: 338) أن التدريب "عملية منظمة تهدف في المقام الأول إلى تعديل سلوك الموظف تجاه عمله من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها بفاعلية".

ويرى (الطعاني، 2002: 14) التدريب بأنه "الجهود المنظمة، والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف، وخبرات متجددة، تستهدف أحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم، واتجاهاتهم، وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم".

وبعد استعراض بعض التعريفات للتدريب يمكن تعريف التدريب بأنه "عملية مستمرة ومنظمة ومخطط لها تهدف إلى زيادة ثقافة ومعرفة العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتحسين سلوكهم، من أجل القيام بأعمالهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية، للوصول للأهداف المرجوة".

2.2.2.2 أهمية التدريب

تتلخص أهمية التدريب بالآتي (السكرانة، 2011: 21-25):

1. الإبداع الوظيفي وتنمية التفكير في سبل تطوير الاختصاص من العلوم الحديثة.
2. زيادة فرص إشباع المستفيد من خلال تحسين الخدمات المقدمة له.
3. رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية.
4. الولاء للمنظمة والشعور بالاهتمام والاحترام وتولد مشاعر الحب للعمل.
5. كسر حاجز الرهبة مع العالم الخارجي وتعزيز دور الثقة بالنفس.

3.2.2.2 أهداف التدريب

يرى كلاً من (المدهون، 2005: 80)؛ (الطعاني، 2002: 16) الأهداف الرئيسية للتدريب هي:

1. تنمية مهارات وصقل قدرات الأفراد.
2. زيادة الحصيلة المعرفية والمعلوماتية.
3. تغيير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها.
4. زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين.
5. زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع والخلق بما يمكنه من التكيف مع عمله.

4.2.2.2 فوائد التدريب

يحقق التدريب فوائد عديدة، وتعود هذه الفوائد على المنظمة من جهة، والأفراد من جهة أخرى، ويمكن حصر فوائد التدريب على الجهتين كالآتي:

جدول (3.2): يوضح فوائد التدريب للمنظمة والأفراد

م	فوائد التدريب للمنظمة	فوائد التدريب للأفراد
1.	تحقيق أهداف المنظمة	يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأفضل
2.	تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة	التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل المنظمة
3.	تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته	يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز
4.	تخفيض الحوادث وإصابات العمل	يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي
5.	تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة	يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على المرجع الطعاني السابق 2002

5.2.2.2 مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي (السكرانة، 2011: 31-32):

1. **المشروعية:** وفيه يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
2. **المنطقية:** وفيه يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.
3. **الهادفية:** وفيه تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.
4. **الشمولية:** يجب أن يشتمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة.
5. **التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً، وهكذا.
6. **الاستمرارية:** التدريب يبدأ من بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره، وتنميته للتكيف مع التغيرات الحالية والمستقبلية.
7. **المرونة:** يجب أن يكون نظام التدريب مرناً بحيث يستوعب التغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية بما يحقق أهداف المنظمة.

6.2.2.2 أنواع التدريب

اختلفت الآراء حول تقسيم أنواع التدريب لاختلاف الاحتياجات التدريبية بالنسبة للفرد وللمنشأة، وحتى بالنسبة للفرد نفسه تختلف من فرد لآخر وكذلك المنشأة لاختلاف أهداف المنشأة الخدمية أو الإنتاجية ونوع الخدمات والإنتاج، وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيمها إلى ما يلي (العزاوي، 2006: 101-103):

1. **التدريب في ضوء احتياجات التدريب، وينقسم إلى ثلاث أنواع هي:**
 - أ- التدريب الذاتي: والذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافر التشجيعية.
 - ب- التدريب الفردي: يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والإتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته.
 - ت- التدريب الجماعي: ويهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية، ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين إليها وغيرها ممن يشعرون بحاجتهم إلى الإنتماء.
2. **التدريب في ضوء احتياجات المنشأة، وينقسم إلى نوعين:**

أ- التدريب التخصصي: يهدف إلى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في المجال التخصصي كالتدريب الإداري والمهني.

ب- التدريب القيادي: هو ذلك النوع من التدريب الموجه لمستويات الإدارة الثلاث وهي:

- التدريب لمستوى الإشراف الأول: ويهدف إلى تنمية مهارات العاملين في وظائف الصف الإشرافي.

- التدريب لمستوى الإدارة الوسطى: ويهدف إلى تنمية مهارات العاملين مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول، ويصل إلى مستوى أقل مباشرة من الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية كبيرة لأنه حلقة الإتصال بين القيادة العليا، والمستويات الدنيا من العاملين.

- التدريب لمستوى الإدارة العليا: ويهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤوليتها وضع السياسات والخطط العامة للمنشأة.

3. التدريب في ضوء احتياجات العمل، وينقسم إلى ثلاث أنواع هي:

أ- التدريب السابق: هو الذي تتغلب عليه الصفة النظرية ويكون خلال مراحل الدراسة الأكاديمية وما تقدمه للخريجين قبل التحاقهم بأعمالهم في الحياة العملية.

ب- التدريب التوجيهي: ويهدف إلى تعليم الموظف الجديد بعمله ومهامه المسندة له وظروف عمله واتصالاته، ويطلق عليه بالتدريب الإرشادي أو الابتدائي.

ت- التدريب أثناء العمل: ويهدف إلى اكتساب الفرد المهارة اللازمة لاتقان العمل، ويحصل عليه إما خارج أو داخل العمل.

7.2.2.2 معوقات التدريب

هناك العديد من المشكلات التي تقف عائقاً في وجه العملية التدريبية ولا يستطيع التدريب أن يجدي معها ولا يمثل لها الحل الصحيح، ومنها (السكرانة، 2011: 41):

1. اختلاف الهياكل التنظيمية للمنشآت وعدم وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد.

2. غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات.

3. سوء التخطيط أو اعتماده على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها.

ومما سبق ولكي يكون التدريب ناجحاً في علاج مشكلات المنظمة، لا بد أن يتعين ما

يلي (السكرانة، 2011: 41):

1. نقص في معلومات ومهارات الفرد وقدراته لتأدية العمل.
2. عدم تناسب مفاهيم وسلوك الفرد مع متطلبات العمل بمعنى أن تكون مشكلة الأداء ناتجة عن بعض أوجه القصور في مواصفات وخصائص العامل نفسه حتى يمكن أن يكون للتدريب أثر في علاجها.

وعليه نجد أن المعوقات يتسبب بها أطراف العملية التدريبية وهي المؤسسة والمتدرب والمادة التدريبية، فالمؤسسة لا تسير على خطة معدة مسبقاً درست فيها الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين في تنفيذ مهامهم بصورة سليمة ومتكاملة، فتعقد دورات عشوائية بالكاد يستفيد منها العاملون ولا تخدمهم في أعمالهم، أما بالنسبة للمتدرب لا يتم اختياره وفقاً لمعايير موضوعية وهذا يؤدي إلى اختيار بعض العاملين إلى دورات تدريبية ليس ضمن اختصاصاتهم ولا علاقة لهذا المادة التدريبية بالأعمال التي يقومون بها مع ترك العاملين الذي بحاجة لمثل هذه الدورات التدريبية، وأخيراً بالنسبة للمادة التدريبية تكون غير متكاملة ويوجد بها نقص من معلومات والتي تكون غير كافية لصقل المهارات ومعارف العاملين.

لذلك لا بد أن تكون العملية التدريبية عملية مدروسة ومخطط لها من كافة الجوانب بشكل جيد حتى تؤتي ثمارها وتحقق الأهداف التي خطط لأجلها.

3.2.2 التمكين

تمهيد

مع وجود التطور المتسارع في التكنولوجيا والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في تقديم الخدمات المميزة، يتطلب من المنظمات أن تُحدث تغييراً واضحاً في أساليبها الإدارية بما يتوافق مع تلك التطورات، وقد تبع ذلك التطور تطوراً مثيلاً له في الفكر الإداري، مما أدى إلى بروز مفاهيم إدارية حديثة اجتاحت بيئة الأعمال العالمية وأصبح من الضروري تطبيقها للاستفادة من فوائدها ومن تلك المفاهيم التمكين الإداري (الملفوح، 2016: 13).

1.3.2.2 مفهوم التمكين

ظهر مفهوم التمكين في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين بوصفه مفتاحاً أساسياً يؤثر صفة ممارسة ديمقراطية وشعبية في المنظمات تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل (الدوري وصالح، 2009: 27)، فالإدارة الفعالة هي التي

تخلق الإهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم، بحيث يشعروا وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها، وهذا ما يسميه البعض الملكية النفسية psychological owner ship حيث يشعر الموظف بأنه يملك المؤسسة وبالتالي فإن نجاحه من نجاحها وفشله من فشلها، فالهدف الأساسي في التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بالمساهمة والمشاركة في عملية اتخاذ القرار مع المستويات الأخرى بأقصى طاقاتهم بهدف التحسين المستمر (زيدان، 2010: 90). حيث ذكر الله عز وجل التمكين في أكثر من موضع، وأكثر من مناسبة، حيث قال تعالى: "إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ" (سورة الكهف: 84). وقوله تعالى: "وَقَالَ الْمَلِكُ انْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ" (سورة يوسف: 56). وقوله تعالى: "وَقَالُوا إِن نَّتَّبِعِ الْهُدَى مَعَكَ نُحْطِفُ مِنْ أَرْضِنَا أَوْ لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجَبَى إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَكِنْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ" (سورة القصص: 57).

ذكر الباحث بعض الآيات من كتاب الله عز وجل تحدثت عن التمكين وأهميته، ومما سبق نجد أن التمكين في المفهوم الإسلامي أكثر شمولاً، ويعد من الدعائم والمرتكزات لانتشار الإسلام وتطوره، كما يعد أحد الأركان الرئيسية في التطوير التنظيمي ودعم عملية اتخاذ القرارات من قبل العاملين في المؤسسة.

التمكين لغة: التمكين مصدر للفعل مَكَّن وهو من مزيد الثلاثي والأصل "مَكَّن" (حمود، 2010: 131)، والتمكين أيضاً هو التقوية أو التعزيز أو القدرة على الشيء والظفر به، فأقول مكنته من الشيء تمكيناً أي جعلت عليه سلطاناً وقوة (علي، 2010: 205)

التمكين اصطلاحاً: تعددت تعريفات التمكين بتعدد الكُتَّاب، فمنهم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضاً من عده ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما امكن ذلك، كما رأى آخرون أن التمكين هو عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل (أندراوس ومعاينة، 2008: 55).

وعرف (جودة، 2007: 138) التمكين بأنه: رفع قدرة العامل على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين

بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرارات مع المستويات الإدارية الأخرى.

وعرفه (مصطفى، 2005: 126) بأنه: نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المدراء إلى المرؤوسين كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، ويكون المرؤوس في التمكين مسؤولاً عن دقة ما يقرره أو يؤديه.

إن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل منها (زيدان، 2009: 90):

1. وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم.
2. الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
3. مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
4. وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.
5. ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.

وبناء عليه يرى الباحث أنه لا يكفي سير المؤسسة على منهجية وسياسة التمكين والاقرار بها فقط، بل لزوماً عليها أن تقوم بدعم طاقات ومهارات الموظفين وزيادتها حتى يستطيعون القيام بأعمالهم الموكلة إليهم بكفاءة عالية وبصورة جيدة.

فالتمكن للموظفين ينعكس أثره على الموظفين والمؤسسة، بما يخص الموظفين فإن اتباع منهجية التمكين تجعل من الموظف المبدع والمثابر لأنه يحاول أن يطور من نفسه حتى يثبتها لوجوده في مكان مسؤولية، ويريد أن يثبت أنه على قدر هذه المسؤولية، وبما يخص المؤسسة فإن الطاقات التي يبذلها الموظفون بداخلها تعود عليها بالإيجاب وذلك من خلال الرضا الذي يخلقه الموظفون تجاه المستفيدين من خدماتها والاستجابة لهم وحل مشاكلهم، وذلك يكسبها السمعة الجيدة بين مثيلاتها (زيدان، 2009: 90).

ويمكن تعريف التمكين للموظفين بأنه "العملية التي يتم بموجبها منح الموظفين السلطة والحرية للقيام بأعمالهم واتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز تلك الأعمال بكفاءة ومهارة عالية".

ويستخلص الباحث من تعريف التمكين الخصائص التالية:

1. خلق أجواء التنافس بين الموظفين.

2. الحرية للموظفين أثناء القيام بأعمالهم.
3. استثمار الطاقات الكامنة عند الموظفين ورفع كفاءتهم خلال مشاركتهم باتخاذ القرارات.
4. الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير
5. قلة الاعتماد على الإدارة والمسؤولين من قبل الموظفين عند إنجاز أعمالهم ونشاطاتهم.

2.3.2.2 الفرق بين مفهوم التمكين وبعض المفاهيم الأخرى

تمكين العاملين وتفويض السلطة

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية" فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين (سيزلاقي ووالاس، 1991: 124).

تمكين العاملين والمشاركة

وفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين-خاصة في الصفوف الأولى-من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل (اندرأوس ومعاينة، 2008: 61).

3.3.2.2 أهمية التمكين والإسباب الدافعة إليه

يرى كل من (torney 1993 & daft 1992) بأن أهمية التمكين تكمن في:

1. تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء.

2. تنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.
3. شعور العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز.
4. يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم.
5. مواكبة التغيرات الخاصة في البيئة المحيطة بالمنظمة (الدروي وصالح، 2009: 29).

الأسباب الدافعة للتمكين (الدروي وصالح، 2009: 30)

1. يعتبر خطة لتحسين الخدمات أو المنتجات.
2. تقليد بعض المنظمات لمنظمات أخرى لأنها تعمل ضمن سياسية التمكين.
3. خلق واقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية.

4.3.2.2 عناصر التمكين Elements of empowerment

ذكر (Daft, 2001) عناصر التمكين كآآآي:

1. حصول الأفراد العاملين على معلومات عن أداء المنظمة.
2. امتلاك الأفراد العاملين للمعرفة والمهارة التي تسهم في إنجاز أهداف المنظمة.
3. امتلاك الأفراد العاملين القوة لاتخاذ القرارات الأساسية
4. مكافأة الأفراد في ضوء أداء المنظمة (جالب، 2011: 454).

5.3.2.2 منافع التمكين للمنظمة والعاملين

جدول(4.2): يوضح منافع التمكين للمنظمة والعاملين

م	للمنظمة	للعاملين
1.	زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة	زيادة مستوى الرضا عن العمل
2.	تحسين الجودة والربحية والانتاجية	الشعور بالملكية في العمل
3.	سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق	زيادة الثقة بالنفس
4.	تعزيز الولاء والالتزام	خلق فرص العمل
5.	تخفيض دورات العمل	الحصول على معارف ومهارات جديدة

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على (الطائي وقداة، 2008: 237)

6.3.2.2 أساليب التمكين المعاصرة

نذكر (ملحم، 2006: 40-42) عدة أساليب في التمكين ومن أهمها:

1. **أسلوب القيادة:** ويقوم على دور القائد في تمكين الموظفين، وتتضمن منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من أعلى لأسفل.
2. **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بقبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار.
3. **أسلوب تمكين الفريق:** يعتمد على العمل الجماعي، والتمكين هنا يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشاركة والعمل معاً.
4. **أسلوب الأبعاد المتعددة للتمكين:** ويقوم على الجمع بين الأساليب السابقة، ويعتمد على فكرة أنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة مثل التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع..إلخ.

7.3.2.2 معوقات تطبيق التمكين

يرى (العتيبي، 2005: 39-40) أن أهم المعوقات للتمكين هي:

1. الهيكل التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
2. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة وعدم الرغبة في التغيير.
3. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
4. خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
5. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والإبتكار.
6. ضعف نظام التحفيز وعدم ملائمة نظام المكافآت.

4.2.2 الاستدامة

تمهيد

إن التنمية المستدامة تعني تزويد الفرد بالخبرات والمعارف والاتجاهات الضرورية وكذلك تعويده على عادات مفيدة، فالمعارف والخبرات وحدها لا تكفي فلا بد أن يتعود الفرد على

عادات لها علاقة بالمحافظة على الموارد وخصوصاً غير المتجددة وحسن توظيف الدخل والتفكير في الآخرين المحيطين به والتفكير في مستقبل الأجيال التالية (الطويل، 2013: 15).

1.4.2.2 مفهوم الاستدامة

الاستدامة لغةً: يعود أصلها إلى كلمة Sustainability إلى علم الايكولوجيا (Ecology)، حيث استخدمت للتعبير عن تشكيل وتطور النظم الديناميكية التي تكون عرضة إلى تغيرات هيكلية تؤدي إلى حدوث تغير في خصائصها وعناصرها وعلاقة هذه العناصر بعضها ببعض (مقاوسي، 2010: 3).

أما في اللغة العربية: فالاستدامة مأخوذة من استدامة الشيء، دام، يدوم، أي طلب دوام ويقصد بها الدفع بشيء معين لأن يستمر لمدة طويلة من الوقت (مقاوسي، 2010: 3).

الاستدامة اصطلاحاً: هي مفهوم يطلق على البيئة الحيوية متنوعة الكائنات الحية، والعوامل الطبيعية التي تحافظ على وجودها لأطول فترة زمنية ممكنة.

وتعرف أيضاً بأنها "الحفاظ على نوعية الحياة من خلال التأقلم مع البيئة عن طريق استغلال الموارد الطبيعية لأطول مدى زمني ممكن يؤدي إلى المحافظة على استمرار الحياة"، ومن التعريفات الأخرى لمفهوم الاستدامة بأنها مجموعة من العمليات الحيوية التي توفر وسائل الحياة للكائنات الحية بمختلف أنواعها، مما يساعدها في المحافظة على تعاقب أجيالها، وتطوير وسائل نموها مع مرور الوقت (خضر، 2016: نت).

ويعرفها الباحث بأنها "هي مجموعة من الوسائل والعمليات التي توفر الحماية والحفاظ على الحياة التي يعيشها الأجيال الحالية من العاملين داخل المؤسسة، دون المساس بحياة الأجيال اللاحقة.

2.4.2.2 مبادئ الاستدامة

يعتمد تطبيق الاستدامة في أي بيئة حيوية على أربعة مبادئ هي (خضر، 2016: نت):

1. نطاق الاستدامة: هو عبارة عن المجال، أو المجتمع الذي تتم تطبيق الاستدامة على أرضه، وعادة يرتبط وجوده بمجموعة من العوامل الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية التي تشكل معاً الدعم الكامل لنطاق الاستدامة بكافة مكوناته.

2. **الاستهلاك:** هو معدل الاستفادة من المكونات الطبيعية التي تشكل حافزاً مهماً لاستدامة حياة الكائنات الحية.
3. **الموارد:** هي كافة المصادر الطبيعية، والصناعية التي تساهم في دعم نطاق الاستدامة على القيام بدوره، فعندما تكون الموارد كافية ومناسبة لأعداد الكائنات الحية يؤدي ذلك إلى المحافظة على استدامة حياتها لأطول وقت ممكن.
4. **التكنولوجيا:** هي التأثير العلمي الحديث على طبيعة الحياة والتي تؤدي إلى تطورها، فعندما يتم استخدام التكنولوجيا بطريقة صحيحة، تؤدي إلى المحافظة على الاستدامة من خلال توفير مجموعة من الاكتشافات العلمية الحديثة في جميع المجالات.

3.4.2.2 تعريف التنمية المستدامة

مر مفهوم التنمية بأربع مراحل: في أولها جرى التركيز على النمو الإقتصادي، وفي ثانيها، على التنمية البشرية، وفي ثالثها، على التنمية البشرية المستدامة، وفي رابعها، على التنمية الإنسانية بمعناها الشامل، إذ أصبحت التنمية محورا مشتركا لمعظم العلوم الإنسانية وتطبيقاتها، فظهر ما يعرف بـ"التنمية المستدامة" والتي جاء تعريفها في مؤتمر الأمم المتحدة عام 1987 بأنها "التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحالي دون الإضرار بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة".

إن التنمية المستدامة تهدف إلى التوافق والتكامل بين البيئة والتنمية من خلال ثلاثة أنظمة هي: نظام حيوي للموارد، ونظام اقتصادي، ونظام اجتماعي، ويعني النظام الأول القدرة على التكيف مع المتغيرات الإنتاجية البيولوجية للموارد لعملية التخليق والإنتاج، لتكوين الموارد الإقتصادية بطريقة منظمة وليس جائزة الاستخدام. أمام النظام الاجتماعي فيعني توفير العدالة الاجتماعية لجميع فئات المجتمع، وأخيراً النظام الإقتصادي، وهو يعني القدرة على تحقيق معادلة التوازن بين الاستهلاك والإنتاج لتحقيق التنمية المنشودة التي تهدف إلى: التحسن المستمر في نوعية الحياة...إلخ. فالتنمية المستدامة حسب هذا المنظور الجديد هي عملية متعددة الأبعاد تتضمن تغييرات في الهياكل الاجتماعية والسلوكية والثقافية والنظم السياسية والإدارية مع التركيز طبعاً على عنصر الاستمرارية التي تراعي حقوق الأجيال القادمة في الاستفادة من نتائج هذه العملية التنموية المستمرة التي تهدف إلى إشباع الحاجات الأساسية للأفراد بشكل مستمر ومتواصل، أي أن الأجيال المقبلة ستكون لها القدرة نفسها على التطور كالجيل الماضي (الشيخ، 2002: 95).

وبناء على ما سبق يمكن تعريف التنمية المستدامة أنها "عملية واعية ذات أبعاد متكاملة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية) وبدورها تجعل الدولة قادرة على تحقيق كل ما يتطلب لتوفير الأمن والسلامة للمواطنين وصولاً إلى تنمية إنسانية شاملة.

4.4.2.2 أبعاد التنمية المستدامة

للتنمية المستدامة ثلاث أبعاد مترابطة، ومتكاملة في إطار تفاعلي هي:

1. **البعد الاقتصادي:** يشمل النمو الاقتصادي المستديم.
 2. **البعد الاجتماعي:** وتتدخل فيه اعتبارات العدالة بين الأجيال، وداخل الأجيال نفسها.
 3. **البعد البيئي:** الحفاظ على البيئة، والموارد الطبيعية (المتجددة، وغير المتجددة).
- فالتنمية المستدامة تعالج قضايا الرفاهية النوعية، وجودة البيئة، والعدالة الاجتماعية (Social Equity) (غنيم وأبو زنت، 2007: 39-40).

5.4.2.2 تعريف التنمية البشرية المستدامة

ظهر مفهوم التنمية البشرية المستدامة Sustainable Human Development كرد فعل على أزمة السوق في قيادتهما لعملية التنمية، ونتيجة لأزمات التنمية المستعصية، عكف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (undp) في نشاطه على الجوانب البشرية للتنمية مشجعاً على بروز رؤية جديدة للتنمية، وقد تم توضيح هذه الرؤية الجديدة للتنمية من خلال التقارير السنوية للتنمية البشرية التي يصدرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي منذ عام 1990، وبحلول عام 1993 اطلق البرنامج هذه الرؤية الجديدة للتنمية تحت عنوان "التنمية البشرية المستدامة" التي تضع الإنسان في قمة سلم أولوياتها وتتسج التنمية حوله، لا أن تتسجه حول التنمية، من خلال التأكيد على أن رأس المال البشري هو الثروة الحقيقية للأمم، إذ أعيد الاعتبار للفكرة القائلة بأن الناس هو وسيلة التنمية وغايتها، لا وسيلتها فحسب (التيمي، 2008: 61).

وقد جاء في تقرير التنمية البشرية لعام 1990 تعريف التنمية البشرية على إنها عملية توسيع خيارات الناس، والواقع أن الخيارات choices هي تعبير عن مفهوم راقٍ يعبر عن حق البشر الجوهرية في هذه الخيارات، التي يمثل حق اكتساب المعرفة أحد هذه الخيارات

الأساسية، إلى جانب حقه في أن يحيا الإنسان حياة مديدة وصحية، وأن يحصل على الموارد اللازمة لمستوى معيشة لائق (Human Development Report, 1990: 10).

وتجدر الإشارة إلى أن تقرير التنمية البشرية لعام 1993 يعرف التنمية البشرية المستدامة على أنها تنمية الناس، من أجل الناس، بواسطة الناس، وتنمية الناس تعني الاستثمار في قدرات البشر، سواء في التعليم أو الصحة أو المهارات حتى يمكنهم العمل على نحو منتج وخلاق، والتنمية من أجل الناس معناها كفاءة توزيع ثمار النمو الإقتصادي الذي يحققه توزيعاً واسع النطاق وعادلاً، والتنمية بواسطة الناس معناها إعطاء كل إمري فرصة المشاركة فيها (تقرير التنمية البشرية، 1993: 3). ويعني ذلك أن التنمية البشرية المستدامة تؤكد على الاستثمار في البشر لخلق وصناعة رأس مال بشري مؤهل يستطيع أن يتعايش مع تحديات العصر، وأن ذلك يتم من خلال زيادة فرصهم في اكتساب المعرفة؛ أي أن التنمية البشرية المستدامة تؤكد على جانبين، أحدهما: هو تشكيل القدرات البشرية في مجالات التعليم والمعرفة، والآخر: هو تمكين البشر من استثمار قدراتهم في الإنتاج أو للمساهمة في المجالات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها (Lesche, 2002: 92).

من هنا يمكن القول أن التنمية البشرية المستدامة تعد إستراتيجية تنموية شاملة تسعى إلى تمكين الإنسان وبناء قدراته المعرفية وتوسيع خياراته في مختلف المجالات السياسية والإقتصادية والاجتماعية والتعليمية وغيرها. وذلك لجعل الإنسان مؤهلاً وقادراً على استثمار طاقاته المعرفية والفكرية وبالشكل الذي يعززها ويعمل على رعايتها ويضمن المحافظة عليها (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2002: 5-7).

ومنه يعرف الباحث التنمية البشرية المستدامة هي "مجموعة من الخيارات التي يكتسبها الإنسان في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها، التي تؤهله وتجعله قادراً على القيام بأعماله ونشاطاته بصورة مستمرة معتمداً على قواه العقلية والفكرية.

6.4.2.2 التنمية البشرية المستدامة ورأس المال البشري

يرى (عبد العزيز بن عبد الله، 2001)، وجود اختلاف مفهوم بين التنمية البشرية المستدامة ومفهوم رأس المال البشري، فالأول يتعامل مع البشر كغاية للتنمية، ويتعامل الثاني مع التنمية البشرية على أساس أن الاستثمار في البشر عملية مفيدة تؤدي إلى النمو الإقتصادي، ومع أن هذين الاتجاهين قد لا يتناقضان فيما يتعلق بالسياسات التي يوصيان

بها، إلا أن كلا منهما يعكس موقفاً نظرياً مختلفاً في تفسير التنمية، ومن ناحية أخرى تتميز التنمية البشرية المستدامة بتركيزها على ما هو جماعي وغير فردي في قدرات الناس، وتعترف بأن تطوير معارف الأفراد ومهاراتهم ضروري للتنمية، إلا أنها تعتبره غير كاف لتحقيق التنمية المستدامة، وإنما تؤكد على أن أنماط التفاعل بين الناس هي التي تخلق الفرق بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري، إضافة إلى ذلك، فإن منهج التنمية المستدامة يتضمن مفهوم الاستدامة الذي يتعلق بتنمية مجتمع بأكمله، ومن هنا فإن الاستدامة لا بد أن تعامل كهدف مجتمعي (رياض، 2013: 23).

7.4.2.2 أهمية التنمية البشرية المستدامة

برزت أهمية التنمية البشرية المستدامة بعد إصدار الأمم المتحدة التقرير الأول للتنمية البشرية، وطبقاً لما رُود في مختلف التقارير، فإن أهمية التنمية البشرية المستدامة تعني عملية توسيع خيارات الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والصحة والدخل والعمالة والحرية والمشاركة.

كما أن الدول التي ركزت وتركزت في سياساتها على جودة الحياة البشرية بأبعادها المختلفة، استطاعت أن تحقق قفزات متسارعة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، فقد أدت التنمية البشرية دوراً محورياً في عملية التقدم التي تم إحرازها في هذه الدول خلال الرفع من القدرات البشرية والتحسين من نوعية الحياة (عيسى، 2009: 12).

إذا كان الجانب الاقتصادي مهم لتحقيق دخل أفضل في مجال التنمية البشرية وهذا شيء ضروري وأكيد، لكن يجب ألا ننسى أن العملية التعليمية ومخرجات التعليم شرط ضروري لكل تنمية تريد أن تكون شاملة وإنسانية ومستدامة (عيسى، 2009: 32).

8.4.2.2 مؤشرات التنمية البشرية المستدامة (المدهون، 2012: 125):

1. الأمان الشخصي: ويتضمن الحق في الحياة بعيداً عن التهديد والتهجير والقمع.
2. التعاون: يتضمن مفهوم الانتماء والاندماج كمصدر للإشباع الذاتي الفردي.
3. العدالة في التوزيع: وتشمل الإمكانيات والفرص وليس فقط الدخل، أي توسيع قدرات المواطنين وخياراتهم وإمكانية ممارستهم لحرية الاختيار ومشاركتهم الفعلية في القرارات التي تتعلق بحياتهم وتؤثر فيهم.

4. الإستدامة: القدرة على تلبية حاجات الجيل الحالي دون التأثير سلباً في حياة الأجيال اللاحقة وحققها في العيش الكريم.

ملخص المبحث

انطلق الباحث من خلال تمهيد بسيط، يظهر إلزامية المؤسسات التي ترغب بالبقاء وتسعى للتميز عليها أن تهتم بمواردها البشرية وتعمل على زيادة مهاراتهم وكفاءتهم.

تحدث الباحث عن ماهية التنمية بشكل عام، ثم التنمية البشرية، ثم تنمية الموارد البشرية، والخصائص التي تميز تنمية الموارد البشرية، ثم انتقل للتطور التاريخي لمفهوم تنمية الموارد البشرية وأن أول ظهور له كان فر قرار جمعية الأمم المتحدة سنة 1962، وفرق الباحث بين مفهوم تنمية الموارد البشرية مع بعض المفاهيم الأخرى، ثم أبرز أسباب تنمية الموارد البشرية، وأهدافها، ومسؤولياتها، ثم أبعادها (التدريب والتمكين والاستدامة).

تحدث الباحث عن أبعاد تنمية الموارد البشرية حيث تشكل المتغيرات الفرعية الثلاثة للمتغير التابع في هذه الدراسة، بين فيها أن لا بد من وضع برنامج تدريبي متميز ومستمر للارتقاء بالكادر البشري ورفع قدراته العلمية والعملية، وعملية التدريب لا تكفي لتنمية المورد البشري فلا بد من تمكينه في مكان عمله ومنحه بعض الصلاحيات التي تؤهله للقيام بأعماله من خلال قدرته على اتخاذ القرار بنفسه دون الرجوع لمسؤوليه، مما يؤدي إلى ثقة الموظف بنفسه ورفع كفاءته بشكل تدريجي حالياً، ومستقبلاً؛ أي من خلال استدامة تلك العملية التنموية البشرية التي ترفع المؤسسة وتجعلها تواكب التغيرات المستقبلية بما يتناسب مع المستقبل ويرفع من درجة الميزة التنافسية لها.

المبحث الثالث

علاقة الحكم الرشيد بتنمية الموارد البشرية وزارة الداخلية الفلسطينية – الشق المدني

تمهيد

1.3.2 علاقة الحكم الرشيد بتنمية الموارد البشرية

1.1.3.2 الحكم الرشيد والحق في التنمية

2.1.3.2 الحكم الرشيد وعلاقته بالتنمية البشرية

3.1.3.2 الحكم الرشيد ومكونات التنمية البشرية

2.3.2 وزارة الداخلية الفلسطينية – الشق المدني

1.2.3.2 تعريف وزارة الداخلية الفلسطينية

2.2.3.2 طبيعة وماهية الأداء في وزارة الداخلية الفلسطينية

3.2.3.2 محطات تاريخية لوزارة الداخلية الفلسطينية

4.2.3.2 الهيكلية العامة لوزارة الداخلية الفلسطينية

5.2.3.2 احصائيات خاصة بوزارة الداخلية الفلسطينية

ملخص المبحث

تمهيد

هناك علاقة وطيدة بين الحكم الرشيد والنمو والتنمية المستدامة لأن الحكم الرشيد هو الضامن لتحول النمو إلى تنمية إنسانية مستدامة، فلا يمكن تصور تنمية مستدامة بدون وجود إدارة حكم جيدة، كما لا يمكن أن يكون الحكم رشيداً ما لم يؤدي إلى استدامة التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية (فرج، 2012: 75).

تعمل وزارة الداخلية-الشق المدني ضمن نظام معين تحكمه عدة قوانين وتشريعات منظمة لعملها وصادر من الهيئات التشريعية لإضفاء الطابع القانوني عليه، ومن أهم هذه القوانين قانون الخدمة المدنية وتعديلاته لسنة 2005، قانون الأحوال المدنية رقم (1) لسنة 1999، قانون الجمعيات والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000، وقانون الخدمة العسكرية في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لسنة 2005 (موقع وزارة الداخلية، 2016: نت).

1.3.2 علاقة الحكم الرشيد تنمية الموارد البشرية

1.1.3.2 الحكم الرشيد والحق في التنمية (المدهون، 2012: 132-135)

في العام 1977 دخل الحق في التنمية في جدول اعمال لجنة حقوق الإنسان بالأمم المتحدة، وبذلك بدأت مرحلة جديدة من مراحل تطور حقوق الإنسان.

شكلت أسئلة التنمية جزءاً من المقترّب البنيوي بخصوص الجيل الثالث لحقوق الإنسان، رغم أن الثمانينات شهدت أوضاعاً انتقالية، استكملت حتى نهايتها بوضع حواجز أمام سلع العالم الثالث، مما زاد في تعميق أزمة التنمية واستفحال المديونية وهيمنة سياسة المؤسسات المالية الدولية، التي قادت إلى استنزاف للموارد الطبيعية والإنسانية للدول وتقليص فرص النمو والعمالة وارتفاع وتيرة العنف وعدم الاستقرار والمزيد من انتهاكات حقوق الإنسان.

في بداية التسعينات تعزز مفهوم الحق في التنمية بمفهوم التنمية البشرية، كما ورد في تقارير الأمم المتحدة للتنمية، حيث تمت الدعوة إلى مكافحة الفقر وإيلاء اهتمام أكبر بالجانب الاجتماعي واعتماد مبدأ المشاركة كجزء من الحق في التنمية ومبدأ الحكم الرشيد (Good governance).

انطلاقاً من ذلك فإن الحق في التنمية هو عملية شاملة ترمي إلى ضمان جميع حقوق الإنسان والحريات الأساسية، وهي حق من حقوق الإنسان غير قابلة للتصرف، وجزء لا

يتجزأ من الحريات الأساسية، ويرسخ إعلان الحق في التنمية هذا المفهوم، وذلك بسعيه لدمج التنمية بحقوق الإنسان على نحو متكامل، ويتطلب مسؤولية جميع الأطراف في المجتمع الدولي، ويسعى إلى ربط مفاهيم التنمية الإنسانية المستدامة بحق الإنسان والمشاركة النشطة الحرة والفعالة لكل الأفراد في التنمية.

وتتأكد أكثر فكرة الربط بين الحقوق الفردية في التنمية وبين الحقوق الجماعية للمجتمع أو الدولة، فحق التنمية هو حق للفرد مثلما هو حق للجماعة، وإذا كان الأمر يتطلب جماعة متحررة غير خاضعة لهيمنة أجنبية، وحقاً على المستوى الدولي في مساعدتها على التنمية، فإنه يتطلب أيضاً ديمقراطية داخلية واحترام حقوق الفرد حتى لا تصبح الحقوق الجماعية قمعية.

عند تثبيت الحق في التنمية لا بد من إلفات النظر إلى مسؤوليات الحكومات بشكل عام إزاء الفرد والمجتمع، كجزء من البعد الأخلاقي لعملية دمج التنمية بحقوق الإنسان، سواء بمعناها الدولي أو بمعناها الإقليمي والوطني.

إن علاقة التنمية بالحكم الصالح يمكن قراءتها من خلال ثلاثة زوايا هي (كريم: 2004، 27):

1. **وطنية:** تشمل الحضر والريف وجميع الطبقات الاجتماعية والفئات بما فيها المرأة والرجل.
2. **عالمية:** التوزيع العادل للثروة بين الدول الغنية والدول الفقيرة وعلاقات دولية تتسم بقدر من الاحترام والمشاركة الإنسانية والقواعد القانونية.
3. **زمنية:** أي مراعاة مصالح الأجيال الحالية والأجيال اللاحقة.

التنمية والحكم الرشيد يمكنهما السير معاً إذا توفرت ارادة سياسية وتشريعات ضامنة ومؤسسات وقضاء مستقل ومساءلة وشفافية وتداول سلمي للسلطة ومجتمع مدني ناشط ورقابة شعبية واعلام حر، اذ لا يمكن تحقيق احدهما دون الآخر الا استثناءً. أما القاعدة فهي التداخل والتواصل ما بينهما والّا وصل كلاهما الى طريق مسدود. ولهذا فان مواجهة الاشكاليات والتحديات انما يستهدف اختيار السبل الصحيحة والمناسبة لإحداث التنمية الإنسانية المنشودة والشاملة وفي ظل حكم رشيد ورقابة فعالة للمجتمع المدني (شعبان، 2007: نت).

نستخلص من هذه الشروحات والمفاهيم أن الحكم الرشيد مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً وهو ضروري لإتمام عملية التنمية وخصوصاً التنمية المستدامة، ويمكن أن نحدد عناصر الحكم الرشيد وعلاقته بالتنمية من خلال المرتكزات التالية (مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، 2007: نت):

1. ديمقراطية حقيقية مبنية على مفهوم المشاركة في إدارة الدولة والمعتمدة على التمثيل لكافة فئات المجتمع وتعتمد أساس المحاسبة لأي حكومة.
2. احترام المعايير الدولية والمحلية لحقوق الإنسان وخصائصها المبنية على المساواة وعدم التمييز وعدم قابلية هذه الحقوق للتجزئة أو الإنتقاص.
3. التشجيع على دعم مؤسسات المجتمع القائمة والتشجيع على تسهيل إجراءات تكوينها وتفعيل دورها في الحياة العامة.
4. احترام سيادة القانون وتعزيز مفهوم استقلال القضاء وتحديد معايير المحاكمات العادلة وحق التقاضي أمام محاكم مختصة وقضاة مستقلون.
5. اعتماد السلطة اللامركزية للحكومة وتوزيعها على مختلف مناطق الدولة جغرافياً والإعتماد على المشاركة التامة لأفراد المجتمع في تلك المناطق.

2.1.3.2 الحكم الرشيد وعلاقته بالتنمية البشرية (المدهون، 2012: 123-125)

ظهر مفهوم الحكم الرشيد مع تطوير مفاهيم التنمية فقد تغيرت مفاهيم التنمية من التركيز على النمو الإقتصادي إلى التركيز على التنمية البشرية ثم التنمية البشرية المستدامة (أي الانتقال من الرأسمال البشري إلى الرأسمال الإجتماعي) وصولاً إلى التنمية الإنسانية.

واقترن هذا التطوير في مفاهيم التنمية بإدخال مفهوم الحكم الرشيد في أدبيات منظمة الأمم المتحدة وأخيراً البنك الدولي وصندوق النقد الدولي.

ويعود السبب في ذلك إلى أن النمو الإقتصادي لبعض البلدان لم يتوافق مع تحسين مستوى عيش أغلبية السكان وبهذا المعنى فإن تحسين الدخل القومي لا يعني تلقائياً تحسين نوعية الحياة للمواطنين.

إن تطور مفهوم التنمية إلى تنمية بشرية مستدامة تشمل عمليات مترابطة لكل مستويات النشاط (الاجتماعي-الاقتصادي-السياسي-الثقافي-البيئي..... إلخ).

ثم ربط مفهوم الحكم الرشيد مع مفهوم التنمية المستدامة لأن الحكم الرشيد هو الرابط الضروري لتحويل النمو الإقتصادي إلى تنمية بشرية مستدامة.

ويمكن القول أن النمو الإقتصادي ما هو إلا وسيلة لتحقيق التنمية البشرية المستدامة وليس غاية في حد ذاته، وإن واجب الحكم الرشيد أن يتأكد من تحقيق المؤشرات النوعية لتحسين نوعية الحياة للمواطنين وهذه المؤشرات تتعدى المؤشرات المادية التي تقيس الثروة المادية إلى الإستثمار الضروري في الرأسمال البشري.

إن تمكين المواطنين وتوسع خياراتهم يتطلب تقوية المشاركة بأشكالها ومستوياتها عبر الإنتخابات العامة لمؤسسات الحكم وعبر تفعيل دور الأحزاب السياسية وضمان تعددها وتنافسها وعبر حرية العمل النقابي وإستقلالية منظمات المجتمع المدني.

3.1.3.2 الحكم الرشيد ومكونات التنمية البشرية

يتبنى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مكونات التنمية البشرية ويسعى إلى تحقيقها وباستخدامه لمفهوم المشاركة، يركز برنامج الأمم المتحدة للتنمية البشرية على ثلاث مكونات رئيسية له هي:

1. تنمية الإنسان: يركز على إعداد الإنسان القادر والكفاء والسليم للمشاركة في جميع مناحي الحياة بفعالية ونشاط.
2. التنمية لأجل الإنسان: فتعني حق كل فرد في الحصول على حصة عادلة من خيارات التنمية، وتأمين الفرص والأطر التنظيمية والإدارية للحصول عليها.
3. التنمية بالإنسان: لا تشكل من حيث المبدأ موضوعاً خلافياً لدى صانعي السياسات التنموية، من حيث ضرورتها للتنمية، حيث يشكل الإنسان أداة التنمية الأول، فإن مفهوم التنمية من أجل الإنسان تظل خاضعة للتقسيمات الطبقية والفئوية في المجتمع المعني، وقدرتها على التأثير في مسارات التنمية وتوجهاتها.

ما يثير الجدل كثيراً هو التنمية بالإنسان خصوص لجهة تمكينه اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً بحيث يستطيع التأثير على الأداء الاقتصادي والاجتماعي (المدهون، 2012: 126) للمجتمع، وهو التأثير الذي لا تكون التنمية بدونه حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فالمشاركة هنا هي وسيلة وغاية في الآن ذاته، بحيث يتم تأمين مستويات مرتفعة

من المشاركة بيدع الناس من خلالها ويفجرون طاقاتهم، ويشعرون بالرضا عما يقومون به في النهاية، فالشعور بالإنجاز يشكل حافزاً قوياً على مواصلته واستمراره.

إن المجتمع القائم على المشاركة شرط مسبق للتنمية في عالم اليوم، فالمشاركة تمكن المجتمع من الاستخدام الأمثل لطاقات وقدرات أفراد وجماعته المنظمة، فهي تدعو إلى إعطاء دور أكبر للمجتمع المدني، وتوجب تطبيق اللامركزية على صعيد الإدارة العامة أو الحكومية، وأخيراً تحرر المشاركة قدرات المرأة وتفسح المجال أمام تنمية النوع الاجتماعي (المدهون، 2012: 127).

2.3.2 وزارة الداخلية الفلسطينية - الشق المدني

1.2.3.2 تعريف وزارة الداخلية

هي إحدى الوزارات الأكثر أهمية في الحكومة الفلسطينية حيث تتحمل مسؤولية بالغة التعقيد في ظل ظروف متشابكة ومعطيات صعبة وتعمل جاهدة على تحقيق المصلحة العامة وحماية المواطن الفلسطيني وتلبية احتياجاته (موقع وزارة الداخلية، 2016: نت)

2.2.3.2 طبيعة وماهية الأداء في وزارة الداخلية

تتشكل رؤية ورسالة وزارة الداخلية - الشق المدني من المرتكزات التالية (موقع وزارة الداخلية، 2016: نت).

الرؤية: تحقيق أعلى مستوى رضا للجمهور من خلال الريادة والتميز في تقديم الخدمة.

الرسالة: تسعى إلى تقديم الخدمات المدنية للمجتمع بما يحقق رضا ملتقي الخدمة من خلال تطبيق مبدأ الحكم الرشيد في إطار شراكة حقيقية مع جهات ذات العلاقة.

القيم: تؤمن بمجموعة من القيم ومن أهمها الشفافية والنزاهة، المساواة وسيادة القانون، الانضباط والالتزام، والتي تستمد من مبادئ وتشريعات الدين الإسلامي.

الغايات: تتمثل غايات وزارة الداخلية والأمن الوطني فيما يلي:

1. رفع مستوى التحول الإلكتروني في كافة مجالات العمل، وذلك بتطوير البنية التحتية لشبكة الحاسوب، وتحسين الخدمات الإلكترونية والأنظمة المعلوماتية.

2. الإرتقاء بالتنمية الإدارية والبشرية، والتي تشمل على تفعيل ملف التطوير والتخطيط الإستراتيجي، مع الإهتمام بتطوير بيئة العمل بمواصفات مناسبة وتعزيزها بإجراءات الأمن والسلامة وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تطوير الكوادر البشرية لإمكانية إدارة الأزمات التي قد تواجه الوزارة.
3. تعزيز الشراكة والتواصل مع الجمهور والمؤسسات المحلية والدولية وذلك من خلال، تعزيز التغطية الإعلامية للإنجازات والمشاريع وتفعيل ملف العلاقات العامة.
4. الإرتقاء بالبناء المؤسسي وتدعيمه، وتشتمل على تطوير الهيكلية وما يترتب عليها من تطوير أركان العمل المؤسسي.
5. رفع مستوى رضا الجمهور عن الخدمات من خلال تطوير بيئة تقديم الخدمة للجمهور وتحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور.

3.2.3.2 محطات تاريخية لوزارة الداخلية (موقع وزارة الداخلية، 2016: نت)

أولاً: وزارة الداخلية منذ تأسيس السلطة عام 1994م

- أعلن رئيس السلطة الراحل ياسر عرفات من مقره في تونس تشكيل أول حكومة فلسطينية بتاريخ 19 مايو 1994م، ثم بدأ التشكيل الفعلي للحكومة بعد دخول أراضي الوطن بتاريخ الأول من يوليو 1994م، حيث احتفظ الرئيس عرفات بمنصب وزارة الداخلية.
- نص القانون الأساسي الفلسطيني على أن تتكون الأجهزة الأمنية للسلطة الوطنية الفلسطينية من ثلاثة أجهزة رئيسة وهي: قوات الأمن الوطني، جهاز المخابرات العامة، وقوى الأمن الداخلي وتضم (الشرطة، الأمن الداخلي، والدفاع المدني).

ثانياً: وزارة الداخلية بعد الانتخابات التشريعية عام 2006

- بعد فوز حركة حماس بأغلبية مقاعد المجلس التشريعي في الانتخابات البرلمانية في العشرين من يناير لعام 2006، أوكل رئيس السلطة محمود عباس إلى السيد إسماعيل هنية رئيس كتلة حركة حماس البرلمانية تشكيل الحكومة العاشرة.
- كلف رئيس الوزراء إسماعيل هنية حقيبة وزارة الداخلية إلى النائب سعيد صيام رحمه الله، الذي استلم مهام الوزارة بتاريخ 27 مارس 2006.

- واجه الوزير الشهيد صيام منظومة أمنية معقدة في ظل عصيان قادة الأجهزة الأمنية وعدم الانصياع لأوامره من قبل ضباط الوزارة، وذلك تعبيراً عن رفضهم لنتائج الانتخابات وعدم تقبلهم لما جاءت به.
- أفضى عصيان قادة الأجهزة الأمنية إلى حالة من الفوضى في أوساط الوزارة، بالتزامن مع انخراطهم في حالة التجاذبات السياسية ومخالفاتهم للقانون الذي يحظر على أفراد ومنتسبي الوزارة إبداء الآراء السياسية أو تنظيم أية احتجاجات أو اعتصامات أو عصيان للأوامر العسكرية.
- دخلت البلاد في حالة من الفلتان الأمني وفوضى السلاح وتغول الأجهزة الأمنية على المواطنين وعصيائها لأوامر وزير الداخلية.

رابعاً: مواجهة عدوان 2008

- بتاريخ السابع والعشرين من ديسمبر لعام 2008، شن جيش الاحتلال الإسرائيلي عدواناً عسكرياً شاملاً على قطاع غزة هو الأول من نوعه، استهدفت فيه نيرانه البشر والشجر والحجر، وأعلنت حكومة الاحتلال أن أحد أهداف هذا العدوان هو إنهاء حالة الحكم في القطاع، التي تمثلها بالدرجة الأولى وزارة الداخلية والأمن الوطني.
- شنت أكثر من 60 طائرة حربية في الضربة الأولى للعدوان غاراتها على المقرات الأمنية والشرطية في محافظات القطاع كافة وفي وقت واحد وبالتزامن مع وجود عدد من الدورات التدريبية، أسفرت تلك الغارات عن استشهاد أكثر من 300 من عناصر الأجهزة الأمنية وقياداتها، كان على رأسهم اللواء توفيق جبر مدير عام الشرطة آنذاك والعقيد إسماعيل الجعبري مدير جهاز الأمن والحماية، اللذين كانا على رأس عملهما، كما أفضت إلى تدمير أكثر من 90% من مقرات الأجهزة الأمنية وحتى مديريات الشق المدني التابعة للوزارة.
- عزمت وزارة الداخلية وقيادة الوزير الشهيد سعيد صيام على مواجهة العدوان جنباً إلى جنب مع أبناء شعبها، والاستمرار في القيام بواجبها تجاههم، المتمثل في الحفاظ على المنظومة الأمنية وحماية ظهر المقاومة وحفظ الأمن والنظام.
- أصدر الوزير الشهيد صيام تعليماته ببقاء جميع أفراد الأجهزة الأمنية على رأس عملهم والاستنفار في خدمة شعبهم، لاسيما الأطقم الخدماتية من الشرطة والدفاع المدني والخدمات الطبية العسكرية، وتمكنت الوزارة - بفضل الله - من الإمساك بزمam الأمور وظلت صامدة طوال 21 يوماً من العدوان.

■ بتاريخ الخامس عشر من يناير، وفي الأيام الأخيرة من العدوان الغاشم استهدفت الطائرات الحربية للاحتلال بالصواريخ المنزل الذي تواجد فيه وزير الداخلية سعيد صيام، مما أسفر عن استشهاده برفقة نجله محمد وثمانية آخرين من أفراد عائلته، ليرتقي شهيداً بعدما قاد عمل الوزارة طيلة أيام العدوان وبقي متواجداً في الميدان حتى آخر لحظة من حياته، وبعد أن أسس لمرحلة الاستقرار الأمني في القطاع.

خامساً: الداخلية بعد عدوان 2008 مسيرة البناء

- بعد انقضاء العدوان الإسرائيلي نهضت وزارة الداخلية بعد تدمير عشرات المراكز والمقرات واستشهد أكثر من 350 من منتسبيها لتقود مسيرة أخرى، مسيرة البناء وإعادة إعمار الوزارة وتأهيل الكادر.
- في شهر مايو 2009 تسلّم النائب في المجلس التشريعي السيد فتحي حماد مهام وزارة الداخلية خلفاً للوزير الشهيد سعيد صيام وبدأ المهمة الصعبة في إعادة بناء الوزارة وتثبيت أركانها.
- شهدت الوزارة في عهد الوزير حماد مسيرة حافلة، حيث قاد عملية إعادة بناء العشرات من مقرات الأجهزة الأمنية ومراكز الشرطة التي دُمرت بالكامل خلال العدوان، حيث استمرت على مدار سنوات وكلفت أكثر من 13 مليون دولار.

سادساً: إنشاء وتطوير الأجهزة والإدارات 2010

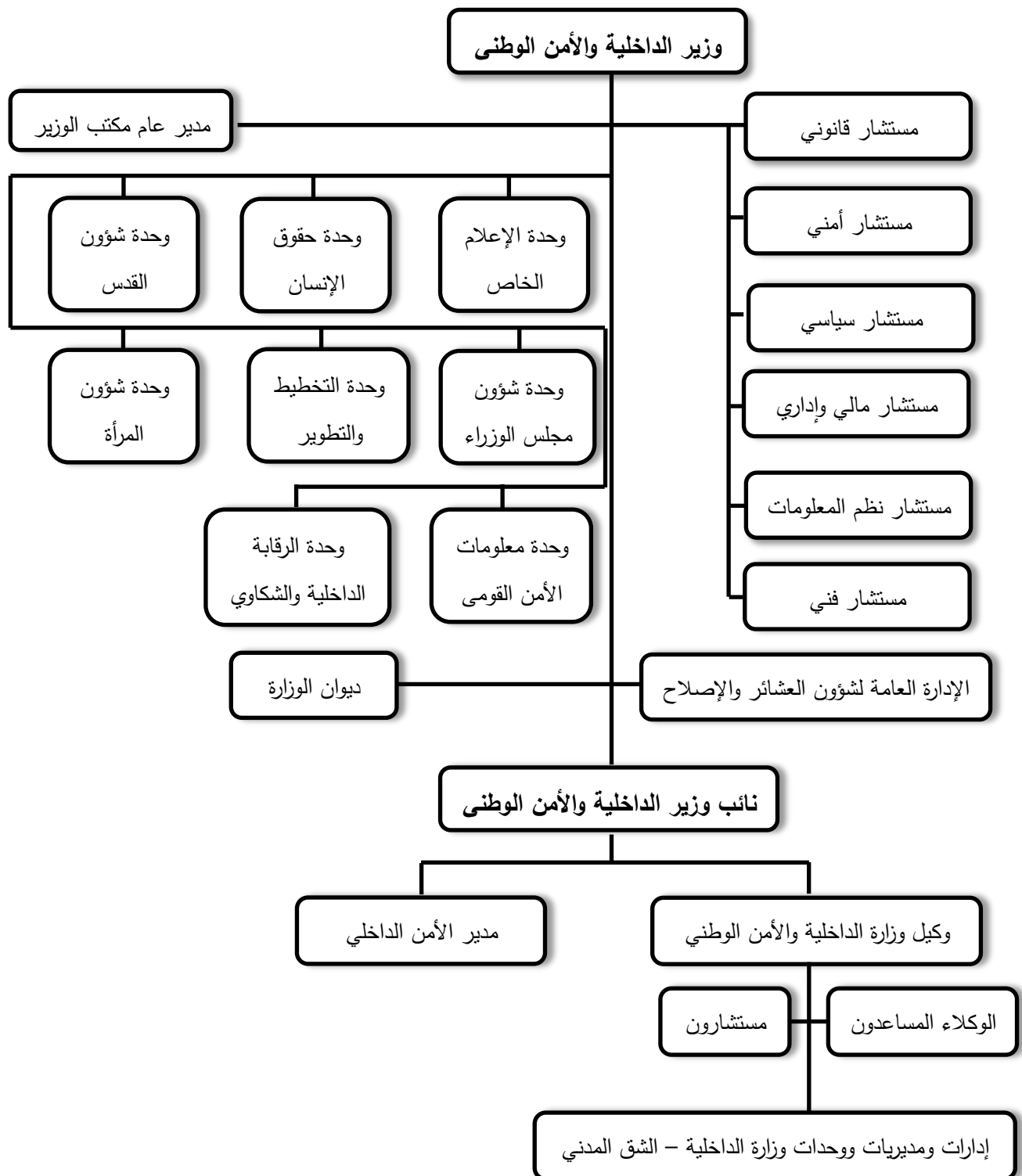
- بالتزامن مع عملية إعادة الإعمار، عملت الوزارة بقيادة الوزير فتحي حماد على صعيد آخر وهو بناء مؤسسة أمنية قوية ومتماسكة وقادرة على تحمل المسؤولية، من خلال استيعاب أعداد جديدة من الجنود والضباط في الوزارة وتدريبهم وتأهيلهم وفق أسس مهنية وعقيدة أمنية ليكملوا مشوار البناء ويساهموا في خدمة أبناء شعبهم.
- كما أسست الوزارة عدداً من الأجهزة والإدارات لمواكبة التطور المهني والقيام بدورها على أكمل وجه، حيث تم خلال ست سنوات:
 - تأسيس كلية الرباط الجامعية كلية الشرطة سابقاً، وهي مؤسسة تدريبية أكاديمية معتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي.
 - تأسيس المديرية العامة للتدريب، لتدريب وتأهيل ضباط الوزارة.
 - تأسيس المديرية العامة للإصلاح والتأهيل، لإحياء ثقافة إصلاح النزلاء وتحويلهم من مرتكبي جنايات وجرائم إلى مواطنين صالحين.

- تأسيس المديرية العامة للعمليات المركزية، وهي حلقة الوصل بين أجهزة الوزارة وإداراتها كافة.
- إنشاء مكتب المراقب العام للوزارة، وهي الجهة المخولة بمتابعة سير العمل الإداري وفق الأسس السليمة، والنظر في المخالفات والتجاوزات لمنتسبي الوزارة.
- تطوير مديريات الشق المدني وسرعة إنجاز المعاملات للمواطنين.
- تطوير المعابر ومرافقها لخدمة المسافرين.
- إعادة إنشاء المعمل الجنائي، لمساعدة القوى الأمنية في الوصول للمجرمين والمخالفين.
- تأسيس جهاز الشرطة البحرية، لتأمين الساحل البحري وحماية الصيادين.

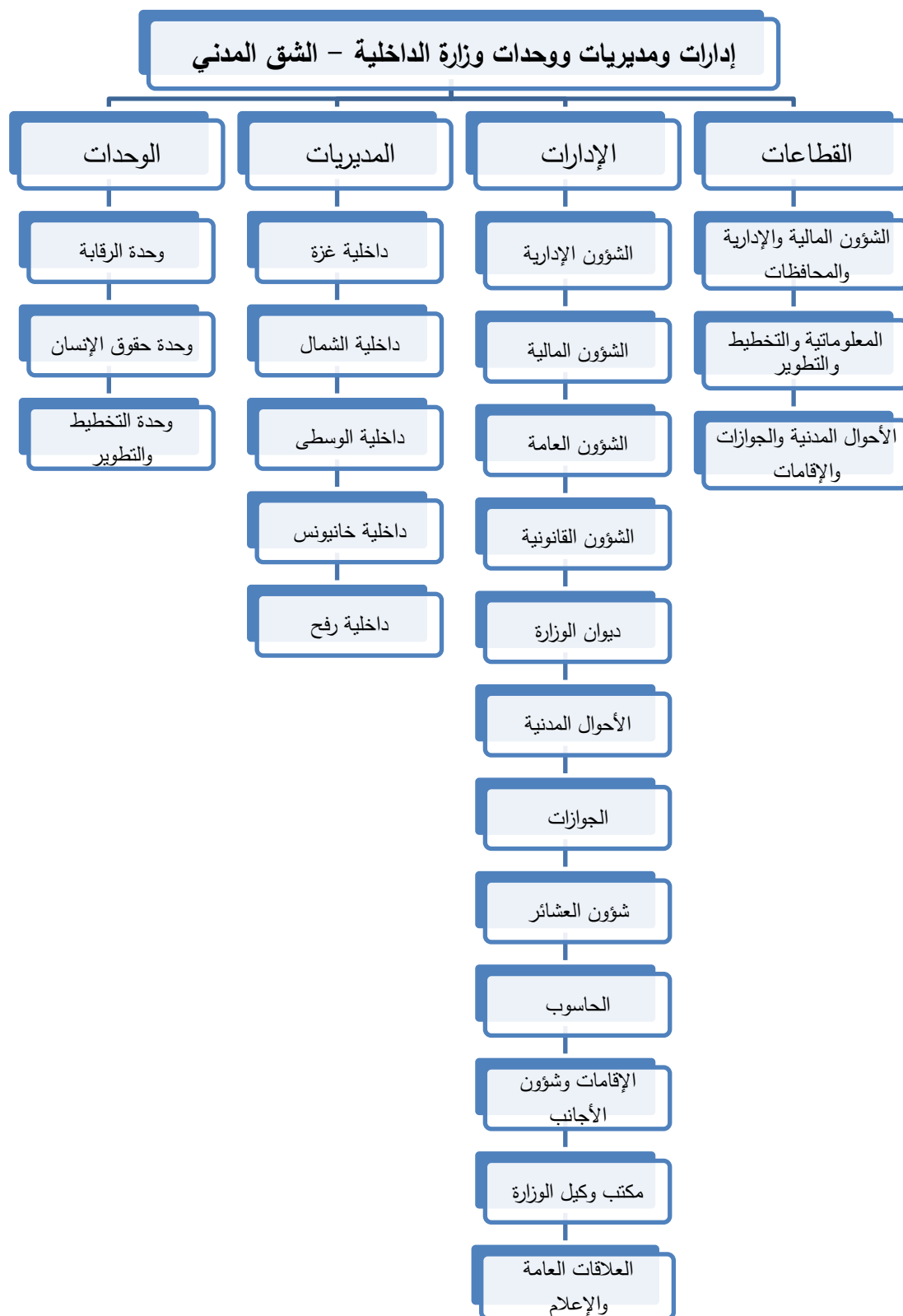
4.2.3.2 الهيكلية العامة لوزارة الداخلية والأمن الوطني (وزارة الداخلية، 2016)

لكي تتمكن وزارة الداخلية من النهوض بمسؤولياتها وتنفيذ خططها وأهدافها، بشكل يلبي احتياجات المواطنين بأقصى درجات الفعالية والكفاءة والمرونة في ظل العراقيل والمشكلات المزمنة التي يعاني منها المواطن الفلسطيني جاءت السياسات التعسفية الإسرائيلية، شرعت الوزارة في وضع هيكلية عامة بما يمكن كافة إداراتها من تفعيل خدماتها في ظل الظروف الراهنة.

يتكون الشق المدني من عدة قطاعات يرأس كل قطاع وكيل مساعد يتبع وكيل وزارة الداخلية وهو أعلى سلطة تنفيذية في الوزارة، ويكون مسؤولاً أمام الوزير في إدارة كافة الإدارات العامة في الوزارة التي تتبعه ويتولى الإشراف ومتابعة سير العمل اليومي في الوزارة، وعند تنفيذ السياسة العامة والخطة السنوية، وتحضير التقارير الشهرية والربعية التفصيلية عن نشاطات الوزارة كاملة، إصدار التعليمات التنفيذية لمسؤوليه، تنسيب التعيينات والتنقلات في الوزارة، والإشراف على عمل الوكلاء المساعدين كل في قطاعه.



شكل (3.2): يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني
 الشكل من تصميم الباحث بالإعتماد على (تقرير صادر عن وزارة الداخلية-الشق المدني، 2016)



شكل (4.2): يوضح إدارات ومديريات ووحدات وزارة الداخلية - الشق المدني
 الشكل من تصميم الباحث بالاعتماد على (تقرير صادر عن وزارة الداخلية-الشق المدني، 2016)

ملخص المبحث

بدأ الباحث بتمهيد أوضح خلاله، العلاقة الوطيدة والقوية بين الحكم الرشيد والنمو والتنمية المستدامة، أي أنه لا يمكن أن يكون هناك حكماً رشيداً ما لم يؤدي إلى استدامة التنمية البشرية. تحدث الباحث عن الحكم الرشيد والحق في التنمية، وأن التنمية والحكم الرشيد يسيران معاً إذا توفرت إرادة سليمة وتشريعات ضامنة ومؤسسات وقضاء مستقل ومساءلة وشفافية.

أن مفهوم الحكم الرشيد ظهر مع تطوير مفاهيم التنمية وصولاً إلى التنمية الإنسانية، وأن مكونات التنمية يتم تحقيقها من خلال مفهوم المشاركة وبعض المعايير الأخرى للحكم الرشيد.

أن وزارة الداخلية هي إحدى الوزارات الأكثر أهمية في الحكومة الفلسطينية وهي التي تتحمل الأعباء والمسؤوليات المعقدة من أجل حماية المواطن وتلبية احتياجاته، وأنها ذات رسالة ورؤية وغايات واضحة تسعى لتحقيقها، وتعرضت الوزارة إلى محطات تاريخية تبين أهمية تلك الوزارة في خدمة وحماية المواطنين.

ملخص الفصل

يمثل هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث تناول الباحث خلاله ثلاث مباحث وهي (المبحث الأول تحدث عن الحكم الرشيد بمفهومه الواسع وصلا لمعايير الحكم الرشيد- المبحث الثاني تحدث عن التنمية بشكل عام ثم التنمية البشرية ثم اختتم الباحث بأبعاد التنمية البشرية المستهدفة في هذه الدراسة-المبحث الثالث يتكون من شقين الأول علاقة الحكم الرشيد بالتنمية البشرية والشق الثاني تحدث الباحث بيئة الدارسة وهي وزارة الداخلية الفلسطينية- الشق المدني) حيث سيقوم الباحث خلال الملخص بعرض تلك المباحث.

اعتمد الباحث على المصادر التالية (الكتب، الدوريات، الدراسات السابقة، المنشورات، الشبكة العنكبوتية) في صياغة وتصميم هذا الفصل وذلك بهدف إبراز دور معايير الحكم الرشيد في تنمية الموارد البشرية، وإيجاد العلاقة بينهما.

المبحث الأول: تناول الباحث موضوع الحكم الرشيد من حيث المفهوم والنشأة والتطور والأهداف والأهمية وأسباب ظهوره ومكوناته ومعايير التسعة، حيث تم التفصيل في تلك المعايير لأنها تمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة، وبيان معوقات تطبيق الحكم الرشيد، وأخيراً سيبين الباحث واقع الحكم الرشيد في فلسطين.

المبحث الثاني: تحدث الباحث عن تنمية الموارد البشرية بشيء من التفصيل ثم تحدث عن المتغيرات التابعة الثلاثة التي تناولتها الدراسة وهي التدريبية والتمكين والاستدامة.

المبحث الثالث: تحدث الباحث عن علاقة الحكم الرشيد بتنمية الموارد البشرية وبيّن فيه أن هناك ربط كبير ما بين معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية، ثم تحدث عن البيئة الدارسية وهي وزارة الداخلية الفلسطينية-الشق المدني.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

1.3 الدراسات الفلسطينية

2.3 الدراسات العربية

3.3 الدراسات الأجنبية

4.3 التعقيب على الدراسات السابقة

5.3 الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

ملخص الفصل

تمهيد

تعتبر الدراسات السابقة مكوناً هاماً من مكونات الدراسة العلمية، ولا يمكن الإستغناء عنها، ولا تستطيع أي دراسة أن تحقق أهدافها دون الرجوع أو الإطلاع على الدراسات السابقة، فهي تثري الدراسة وتزود الباحث بمعلومات كثيرة في مجال دراسته.

1.3 الدراسات الفلسطينية

1. دراسة (الشريف، 2013)، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وبتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الإهتمام بموضوع المساءلة الإدارية لما لها من تأثيرات إيجابية ترفع من مستوى الأداء الوظيفي، واستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (320) موظفا إداريا من مجتمع الدراسة المكون من (800) موظف إداري، واقتضت طبيعة البحث ومتطلباته استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: أظهرت نتائج الدراسة وجود مفهوم المساءلة ومعرفته لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ، وأن هناك علاقة بين كل من (الإنضباط الوظيفي - العمل والإنجاز - أخلاقيات الوظيفة العامة - المجال الإنساني) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها: الإبتعاد قدر الإمكان عن توظيف المساءلة الإدارية التي تشبه في شكلها نظام التفتيش قبل استنفاد جميع الطاقات والجهود اللازمة لتثبيت آلية المراجعة الذاتية المسندة والوصول إلى المساءلة الذكية، تنمية مهارات الموظفين الإداريين في استخدام أساليب المساءلة الحديثة وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات من العمل والإنجاز وتوفير أجواء اجتماعية ملائمة تشجع العاملين على تطوير أدائهم الكلي وتحسينه.

2. دراسة (مطير، 2013)، واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق كل من: معايير الحكم الرشيد، والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية وواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقته بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية، لتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على أصحاب المسميات الإشرافية المدنية في المستويات الإدارية الثلاث: العليا، الوسطى، الدنيا (والتي تتمثل في: وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) في محافظات قطاع غزة والبالغ عددهم (2848) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (376) موظفاً من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: بلغ الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (67.84%)، وبلغ الوزن النسبي لمستوى الأداء الإدارية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (68.93%)، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين متوسطات تقديرا المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد وحول الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات (الجنس-العمر-المسمى الوظيفي-المؤهل العلمي-عدد سنوات الخدمة).

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها: ضرورة تبني ونشر معايير الحكم الرشيد لتصبح نهجا مؤسسيا يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى تطبيق هذه المعايير وفي مقدمتها الشفافية والمساءلة والعدالة والمساواة والانفتاح على كافة مستويات وفئات المجتمع، وضرورة تكاثف وتضافر وتكامل كافة الجهود الحكومية والأهلية والقطاع الخاص، والتواصل مع المواطنين وتعريف دور المواطن في تفعيل عملية المساءلة وبيان مردود ذلك عليهم، والتركيز على البعد الأخلاقي في أداء الموظفين من خلال تعزيز قيمة الرقابة الذاتية على الفرد في جميع الأعمال، والعمل على بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الإنفتاح على المستويين الداخلي والخارجي وتقديم القدوة الحسنة في الممارسات التي تتسم بالشفافية والإعلان عنها للارتقاء بالمجتمع الفلسطيني وتحقيق الأهداف المنشودة والسعي لاستقطاب الكفاءات والمهارات الضرورية لتنفيذ ومتابعة برامج التطوير والإصلاح.

3. دراسة (زعتري، 2013)، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على جميع المديرين في مجتمع الدراسة لهذه المصارف البالغ عددهم (150) وتم استعادة (90) استبانة وبعد تدقيق صلاحية الاستبانة للتحليل تبين صلاحية (80) استبانة من المسترجع، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها: أن مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان مرتفعاً وكان هنالك تباين بسيط في آراء المتجيبين حول أهمية أبعاده وجاء ترتيبها على النحو التالي من حيث الأهمية: المحافظة على الموارد البشرية، التدريب والتطوير، وأخيراً الإستقطاب والإختيار، أن هناك أثراً لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تعزيز المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان أهمها: أن تستمر المصارف الإسلامية الفلسطينية بالعمل على تطوير آليات تعزيز المرونة الإستراتيجية فيهما بما يعكس حاجات ومتطلبات السوق الفلسطيني في هذه المصارف، إن تركز المصارف الإسلامية الفلسطينية على دعم وترسيخ استراتيجيات التوجه نحو السوق من خلال تعزيزها لمرونة السوق ومتطلبات تحقيق هذه المرونة، الإستمرار في تعزيز مرونة التوسع سواء كانت على مستوى العمليات أو الأسواق أو حتى المنتجات الجديد بما يخدم ويوطد علاقات الزبائن.

4. دراسة (موسى، 2011)، الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإصلاح الإداري في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية (المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المديرين، وقد تناول الباحث هذا الموضوع في ضوء الأهمية الكبيرة التي يحظى بها الإصلاح الإداري والحكم الرشيد في بناء وتهيئة المؤسسات الفلسطينية المختلفة لإقامة الدولة الفلسطينية، وأيضاً للدور الكبير الذي تلعبه برامج التطوير والإصلاح الإداري في خطط التنمية المؤمولة، وصولاً لتنمية حقيقية شاملة ومستدامة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للإجابة عن الأسئلة

والفرضيات في هذه الدراسة حيث طبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (325) مديراً ومديرة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وكانت بنسبة (15.5%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: أن تطبيق العمليات المتعلقة بالإصلاح الإداري والحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية يتم بدرجة متوسطة، أن هناك علاقة إيجابية بين عمليات الإصلاح الإداري والحكم الرشيد، وأن عمليات الإصلاح الإداري والحكم الرشيد يسيران جنباً إلى جنب، وأن أي تطوير أو تغيير سواء كان إيجابياً أو سلبياً ينعكس كل منهما على الآخر، أن هناك فروق دالة إحصائية في واقع عمليات الإصلاح الإداري من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغيري الدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة، وهناك أيضاً فروق دالة إحصائية في واقع الحكم الرشيد تعزى لمتغيري الجنس والدرجة الوظيفية بينما لم تظهر الدراسة فروقاً دالة إحصائية وفقاً لباقي المتغيرات.

توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها: ضرورة الإستمرار في برامج التطوير والإصلاح والإستقطاب للكفاءات والمهارات اللازمة لتنفيذ ومتابعة هذه البرامج، ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري، تعزيز دور الرقابة الخارجية والداخلية، الدفع باتجاه تعزيز الإيمان بأهمية تطبيق معايير الحكم الرشيد وثقافته.

5. دراسة (حسين، 2011)، الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق مدونة قواعد حوكمة الشركات وانعكاساته على التنمية

هدفت هذه الدراسة عرض واقع الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق مدونة حوكمة الشركات وانعكاساته على التنمية ونظراً لأهمية الموضوع البالغة في الوقت الحاضر كونه مطلباً أساسياً لتحقيق التنافسية وجذب الإستثمارات المحلية منها والأجنبية؛ مما يسهم في تحقيق النمو الإقتصادي وبالتالي في تحقيق التنمية الشاملة، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية المعروفة باسم (spss) لتحليل البيانات الأولية والوصول إلى النتائج الرئيسية التي تجيب عن تساؤلات الدراسة الرئيسية وخاصة المشكلة البحثية، ويتكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة والمدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية لسنة 2009 البالغ عددها (39) شركة، أما عينة الدراسة فقد شملت جميع الشركات التي لم ترفض تعبئة الإستبانة وقد بلغت (37) شركة استثنى منها ثمان من الشركات التي استخدمت في فحص ثبات الإستبانة وصدقها؛ لتصبح العينة المبحوثة مقتصرة على (29)

شركة، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: أن الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية على جاهزية كبيرة لتطبيق قواعد حوكمة الشركات التي تنص عليها المدونة والتي يمكن أن تكون إطارا فعالا للحوكمة في فلسطين إذا ما تم إلزام الشركات بتطبيق كافة بنودها، وأن هناك علاقة طردية بين الإلزام والتطبيق لقواعد الحوكمة، أن العديد من القوانين المعمول بها تتناقض مع قواعد الحوكمة الجيدة للشركات مما يقتضي التوصية بتعديلها، كما أن حوكمة الشركات تنتج ثقافة ديمقراطية - لكل من العاملين والإدارة والمساهمين واصحاب المصالح الأخرى من المتعاملين معها - مبنية على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها: وجوب قيام الجهات الرسمية المعنية من تمكين مدونة قواعد حوكمة الشركات الفلسطينية لتشكيل إطارا فعالا لحوكمة الشركات برفع الإلزام بها لدرجة القانون، وإلزام الشركات بالإفصاح عن نسبة التزامها بالحوكمة ضمن الإفصاح عن البيانات السنوي، كما أوصى تشكيل جمعيات أعمال فعالة وذلك لتفعيل مشاركة شركات القطاع الخاص بالمجتمع المدني مما يمكنها من التأثير على تشكيل الرأي العام الذي يمثل دورا فاعلا في تنمية وطنية شاملة.

6. دراسة (حرب، 2011)، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق شفافية إدارية في تلك الجامعات، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيارة الالتزام بالشفافية الإدارية بما يحقق تجويد مخرجات العمل وحل مشكلاته، واستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (205) موظفا في الجامعات الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى من مجتمع الدراسة المكون من (410) موظفا من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعات المبحوثة، واقتضت طبيعة البحث ومتطلباته استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج ومن أهمها: وجود إلزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين

والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة (نظام المعلومات، الإتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة، إجراءات العمل) وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مجالات الإتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل، الشفافية الإدارية تعزى إلى الجامعة ولصالح جامعة الأزهر، وأظهرت درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن نظام المعلومات في الجامعات الفلسطينية يقدم معلوما تتسم بالصدق والدقة وبما يتلائم ومتطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات ومن أهمها: تبني ونشر مبدأ الشفافية الإدارية بكل متغيراتها لتصبح نهجا مؤسسيا يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الإنفتاح على المستويين الداخلي والخارجي للجامعات، العمل على إعادة العمل بصياغة الأنظمة واللوائح التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد والعمل على تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل، التركيز على دور القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية لدعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام مشاركة الموظفين وتشجيع روح المبادرة والتجديد إضافة إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن اتباعها لحل مشكلات العمل.

7. دراسة (البرغوثي، 2010)، دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدققين الإداريين وموظفي الشؤون الإدارية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في الوزارات الفلسطينية، حيث استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كاداة رئيسية في الدراسة حيث شملت الدراسة (25) وزارة وهيئة، وكان مجتمع الدراسة عينة مقدارها (25%) من موظفي الشؤون الإدارية بحيث بلغت (64) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها: أن الرقابة الإدارية جزء متمم لوظائف العملية الإدارية وشرط لسلامة قياس الأداء والتأكد من وضع معايير مسبقة يقاس عليها العمل، كذلك فإن وحدة الرقابة الإدارية تعمل على نشر مفهوم الإحترام نحو الوظيفة العمومية، وتوحد معايير الأداء في المؤسسات المختلفة، كذلك فإن وجود وحدة

الرقابة الإدارية أسهمت بشكل كبير في رفع نسبة الإلتزام بالعمل، وأن هناك تحسناً في مجال النزاهة والشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد.

توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها: ضرورة تطوير آليات دور المدققين الإداريين في المؤسسات المختلفة بما يخدم مصلحة العمل، من خلال تحديث واستخدام تقنيات أكثر فاعلية وكفاءة، تسهم في تقليل الجهد واستغلال الوقت في العمل بشكل أفضل.

8. دراسة (أبو نعمة، 2009)، مدى تطبيق المجالس المحلية في محافظة أريحا للشفافية والمساءلة وانعكاس ذلك على التنمية الاقتصادية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المجالس المحلية في محافظة أريحا للشفافية والمساءلة وانعكاس ذلك على التنمية الاقتصادية واستخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليل مستخدماً الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة، حيث شملت الدراسة (8) مجالس محلية في محافظة أريحا-فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أهمية تطبيق الشفافية والمساءلة، إلا أن هناك ضعف في العديد من المجالات أهمها ضعف في تطبيق الإعلان الصريح عن الوظائف، قلة اهتمام المجلس المحلية بتطوير آليات لتطبيق الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد، عدم وجود نظام إداري أو مالي مقر ومعتمد مع وصف وظيفي واضح للوظائف، عدم سماح المجالس المحلية للمجتمع المحلي وممثلوه من الإطلاع على الوثائق والمعلومات والميزانيات.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان أهمها: ضرورة العمل لزيادة معرفة المجتمع بمفهوم الحكم الرشيد، ضرورة الإهتمام بالتدريب والتعليم من خلال ورشات عمل، الندوات، المؤتمرات، وإشراك المجتمع المحلي، كذلك ضرورة أن تبرز المجالس المحلية اهتمامها بإحداث التنمية من خلال تعميق مفاهيم الشفافية والنزاهة.

9. دراسة (أبو زايد، 2008)، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، وتحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف من أجل تطوير إدارة هذه الموارد، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها، وقد تم

توزيع الإستبانة على عينة بلغت (376) من مجتمع الدراسة والذي يشمل الموظفين العاملين في المصارف العاملة في فلسطين والبالغ عددهم (3764)، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية، وأن هذه الخطط والسياسات تطبق بفاعلية في المصارف العاملة في فلسطين، كما أظهرت وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية ومواكبة للجديد في علم إدارة الموارد البشرية، كفاءة الطاقم الوظيفي العمل في دوائر الموارد البشرية وكذلك وجود مخصصات مالية لتطوير الموارد البشرية في موازنات المصارف العاملة في فلسطين.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها: تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين مثل تعزيز قناعة الإدارة العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية وتطوير العلاقة بينهما، والإستمرار في مواكبة الجديد في علوم الموارد البشرية، والعمل على توعية العاملين في المصارف بأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، والتركيز على تدريب كادر إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر، والإهتمام أكثر بوضع أنظمة للحوافز المادية والمعنوية.

10. دراسة (الشنطي، 2006)، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ابعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء العاملين، واستخدم الباحث في الإستبانة كأداة رئيسية في الدراسة لاستطلاع العينة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (620) موظف تم اختيارها من مجتمع الدراسة والبالغ عدد (3363) موظف، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه كما ونوعا، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها: توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية، وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي

للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار، عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: الإهتمام بالهيكليات للوزارات بحيث تكون قادرة على تلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية مما يساهم في تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف الوزارات، العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار على أن يتم إشراك العاملين في هذه العملية، التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف الوزارات وبوجود تضمن سلامة التطبيق، الوقوف على العوامل التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي والتغلب عليها.

2.3 الدراسات العربية

1. دراسة (سبرينة، 2015)، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين على عينة من الجامعات وعددها (3) جامعات والبالغ عددهم (524) مفردة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (3676) استاذًا وموظفًا إداريًا، واستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أكدت الدراسة أن كل من التدريب والتعليم التنظيمي والتطوير (التنظيمي والإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين، عدم إهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الإحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تتبع من واقع الإحتياجات، عدم إهتمام الجامعات محل الدراسة بتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كفاءات تجنبها في المستقبل مما قد يشكل حاجزا كبيرا أمام عملية تعلم الموظفين في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة متعلمة، عدم إهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل التحفيز سواء كان المادي والمعنوي ومكافأة الأفراد وفرق العمل الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة.

توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها: ضرورة بحث الجامعة وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة عن مدى استفادة المدربين من البرامج التدريبية، كذا الإطلاع على آرائهم حول مدى رضاهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأساليبها لتفعيل الإستراتيجية التدريبية، ضرورة وعي الجامعة بأهمية التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع في مؤهلاتهم.

2. دراسة (سوسن، 2013)، التنمية البشرية "الواقع والأفاق"

هدفت هذه الدراسة على إبراز مفهوم التنمية البشرية وأهميتها في الجزائر واستخدام الباحث المنهج التاريخي في هذه الدراسة حيث قام بسرد مراحل التنمية البشرية في الجزائر وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: أن سياسة التنمية البشرية في الجزائر حققت نموا ملحوظا في مجال التنمية البشرية حيث اعتبرت الجزائر من بين العشر دول في العالم التي تتميز بتنمية بشرية مرتفعة وذلك نظرا للتغيرات التي شهدتها البلد والسياسات المنتهجة لتحسين رفاهية المواطنين هذا من جهة، كما أن لكل من التعليم والصحة دورا في تحقيق مستويات عليا من التنمية البشرية فهذا التحسن ليس مرتبطا بإيرادات النفط والغاز كما قد يفترض، وإنما هو نتيجة للإنجازات الكبيرة التي حققتها تلك البلدان في الصحة والتعليم أي في البعدين غير المرتبطين بالدخل من دليل التنمية البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات من أهمها: أن تعمل الجامعات بإدراج علم التنمية البشرية كمقياس يدرس في جميع التخصصات دون استثناء، لا بد من تطوير مفهوم الموارد البشرية ويمكن الإستغناء عن تمكين المرأة كمؤشر للتنمية لأنه لا علاقة له بحساب مستوى التنمية البشرية في بلد معين.

3. دراسة (أبو قاعود، 2011)، إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة أبعاد الشفافية ومدى توافر محاور تطوير الأعمال، وتحديد أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال في منظمات الأعمال الأردنية وتحديدا شركة الإتصالات الأردنية (أورانج)، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسية في الدراسة وزعت على مجتمع الدراسة كاملا والبالغ عدده (186) مفردة، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أهمها: أن لممارسة أبعاد الشفافية أثر

إيجابي في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها والتخفيف من درجة الممارسات السلبية، التأكيد على أهمية الدور الملقي على عاتق الحكومات في تعزيز ممارسة الشفافية، هناك تأثيراً لممارسة أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة في محاور تطوير الأعمال كاملة في منظمات الأعمال الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان أهمها: ضرورة تطبيق الإطار المقترح من قبل منظمات الأعمال الأردنية، ضرورة ضمان مستويات عالية من الإفصاح المعلوماتي والمالي، صياغة تشريعات تتميز بالدقة والوضوح، رفع مستوى المشاركة للعاملين في إتخاذ القرارات.

4. دراسة (اليعقوبي، 2011)، واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عُمان

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عُمان وقد تكونت عينة الدراسة من (420) إداريا وتربويا من مختلف مناطق السلطنة ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة اشتملت على (26) فقرة، وبعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ولكل مجال من مجالات الدراسة قد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: أظهرت عينة الدراسة بأن هناك وعيا عاليا ووضوحا لمفهوم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أظهر المستجيبين بأن هناك أهمية كبيرة لإعداد إستراتيجية الموارد البشرية، أهمية فاعلية تخطيط الموارد البشرية وارتفاعا في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عُمان، وجود مجموعة من العوائق التي تحد فاعلية تخطيط الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.

ومن خلال النتائج توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان أهمها: تعزيز الوعي لمفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى إدارة الموارد البشرية وتكثيف العمل لإعداد استراتيجية الموارد البشرية، العمل على تخطي كل العوائق والعقبات التي تحد من فاعلية تخطيط الموارد البشرية ورفع مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.

5. دراسة (نور الدين، 2011)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية "دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بمتستغانم"

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة اشكالية دورة إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، والذي يكون إما إيجابا من خلال مبادرة ومساهمة هذه الأخيرة في تحقيق التأقلم مع التغيرات التكنولوجية، أو سلبا من خلال عرقلة مسار تكيف الموارد البشرية مع تلك التغيرات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدما المقابلة كأداة في الدراسة وبعض الأدوات الإحصائية الوصفية لتحليل البيانات المتحصل عليها وصولا للنتائج، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن إدارة الموارد البشرية تولي اهتماما للموارد البشرية كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات المنافسة الحادة وخاصة منها التغيرات التكنولوجية، ما يظهر هذا الإهتمام إجابة الأغلبية الأفراد على أن دورها إيجابي في تشجيعهم على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم، أهمية تنظيم دورات تدريبية مستمرة للاستفادة من برامجها لأن ذلك يساعد على رفع القدرات والمهارات وبالتالي تحسين الأداء والتكيف مع التكنولوجية الحديثة، توافق محتوى البرامج التدريبية مع طبيعة العمل الذي تشغله الموارد البشرية في المؤسسة واهتمام إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التدريبية تأكد توافق محتواها مع طبيعة العمل الموكل للأفراد، أن الحوافز المتمثلة في المكافآت والعلاوات الإضافية ترفع من معنويات العمال وبالتالي تحسين الأداء أي رفع القدرات والمهارات.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان أهمها: العمل أكثر للإبتعاد عن السياسات والإجراءات النمطية والتقليدية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق المزيد من المرونة في إستراتيجية التدريب والتحفيز وتحديد الإحتياجات التدريبية بدقة لأجل تحقيق الإنسجام بين القدرات والمهارات مع التغيرات السريعة في ظل التكنولوجية، يفضل إستراتيجية تدريب قبل نقل التكنولوجية الحديثة إلى المؤسسة وبعد نقلها، تحديد إحتياجات التدريب بدقة لأن الهدف منها علاج مشاكل تقادم المهارات التي تظهر في الوقت الحاضر والتخلص منها في الوقت المناسب، وضع إستراتيجية متعلقة بالتحفيز للموارد البشرية تراعى فيها الإختلاف في القدرات والمهارات الفردية.

6. دراسة (السبيعي، 2010)، دور الشفافية والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التزام القطاعات الحكومية بمدينة الرياض بتطبيق الشفافية واستتباط مستوى أنماط الفساد الإداري الشائعة في القطاعات الحكومية ومعرفة أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية، واستخدمت الباحث الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات حيث تكونت عينة الدراسة من (503) فرداً، **توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:** إن مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية منخفض، إن مستوى التزام القطاعات الحكومية بالنشر والإفصاح عن تفاصيل بنود موازاتها بكل دقة ووضوح في توقيب محدد وآلية منتظمة منخفض، أن مستوى التزام القطاعات الحكومية بمشاركة المواطنين في صنع سياساتها العامة منخفض جداً.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها: تطبيق الحكومة الإلكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتقديم الخدمة عن بعد وتمكين منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام من الإطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات، تفعيل دور المدارس والجامعات والمساجد ووسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني في نشر ثقافة الشفافية والنزاهة والحد من سرية واحتكار المعلومات، وضع الخطط الإستراتيجية الملزمة بتطبيق الشفافية والمساءلة على مستوى جميع القطاعات الحكومية ومساءلة القيادات عن تنفيذها.

7. دراسة (الشمري، 2009)، درجة مراعات الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعرفة الصعوبات التي قد تواجهها وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد-أستاذ مشارك-أستاذ) في الجامعات السعودية، **وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:** أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين لدرجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري الجامعة والرتبة الأكاديمية وكانت لصالح جامعة الملك عبد العزيز ولرتبة أستاذ مشارك.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان أهمها: تبسيط الإجراءات وتفسير اللوائح والأنظمة والقوانين والعليمات وتحديثها باستمرار، الأخذ بسياسة علنية تقديرات تقييم الأداء بدلا من سيرتها بالإضافة إلى نشر المعلومات والإفصاح عنها.

8. دراسة (أبو كريم، 2005)، مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الإتصال الإداري

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة فهم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بفاعلية الإتصال الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (306) فردا تم اختيارهم عشوائيا من رؤساء الجامعات ونوابهم والعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها: أن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجمله عالٍ، إلا أن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالإتصال الإداري يتسم بشيء من الضبابية لدى أفراد الدراسة، أن الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية تمارس الشفافية بدرجة متوسطة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان أهمها: ضرورة توضيح مبدأ الشفافية في القطاعين العام والخاص وتوفير شبكة نظم معلومات يتم من خلالها توفير المعلومات لأفراد المجتمع كافة ليتسنى لهم المشاركة في إدارة المؤسسات التي تقدم لهم خدمات تمس حياتهم، إصدار قوانين وتشريعات تجيز للمواطن والأفراد العامين في المؤسسات الحق في الوصول إلى المعلومة، ضرورة اختيار الإدارة الأكاديمية في الجامعات وفق معايير محددة تشمل فهم الشفافية وتطبيقها على أرض الواقع، ضرورة وضع نظام خاص لمعايرة الشفافية بشكل يحقق نوع من التوازن ما بين حق المعرفة للمعنيين وحق المؤسسة بالحفاظ على أسرارها ومصحتها.

3.3 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Uzzaman، 2010)، المشاركة الشعبية من أجل الحكم الرشيد: دراسة برنامج التنمية في بنغلاديش

هدفت الدراسة الى تحليل مستوي المشاركة الشعبية وتطبيق الديمقراطية على اصلاح الحكم في البلدان النامية فهناك العديد من وكلاء الدول المتقدمة يدفعون باتجاه تحقيق الرضا الشعبي عن الحكومة ويسط المساواه وسيادة القانون والعدل الحكومي، لسوء الحظ لم تكشف اى من الدراسات بشكل دقيق كيف ان الترتيبات الحكومية تحول دون المشاركة الشعبية في الحكم وتهدف الدراسة الي ايجاد السبل الممكنة لزيادة المشاركة الشعبية التي تسهم في بناء الحكم الرشيد.

استخدمت الدراسة لجمع المعلومات مجموعة من الطرق من خلال توزيع الاستبانات وعمل المقابلات مع الشعب مباشرة للحصول على معلومات دقيقة.

نتج عن الدراسة ان هناك مشكلات متعددة تحول دون المشاركة الشعبية في الحكم مثل عدم ادراك قيمة المشاركة الشعبية في الحكم الجيد، واليات تطبيق المشاركة الشعبية الحالية غير واضحة للمسؤولين وللشعب ايضا ولا يوجد نظام قانوني قوي في المناطق الريفية يضمن مشاركة الشعب في الحكم.

وأوصت الدراسة الي ضرورة وجود لجان شعبية غير حكومية تعمل على تتبع الفساد الحكومي لضمان وجود حكومة رشيدة تطبق العدل والمساواه بين المواطنين في الريف.

2. دراسة (Uddin، 2010)، تأثير الحكم الجيد على التنمية في بنغلاديش

هدفت الدراسة الى توضيح ركائز الحكم الجيد وهو السياسة الجيدة والادارة الجيدة والاقتصاد الجيد على التنمية في بنغلادش من خلال اتباع منهجية علمية لإدارة الحكم تقوم في الاساس على تحقيق الاقتصاد الجيد فبدونه لا يمكن ان تتحقق التنمية مع عدم تجاهل دور الادارة والسياسة الجيدة في تنمية الاقتصاد.

اظهرت الدراسة دور العنصر البشري في تحقيق التنمية باعتباره العمود الفقري الذي تتحقق بجودة وجوده الكثير من عناصر التنمية كالإدارة الجيدة واستغلال الموارد بشكل ممنهج.

بينت الدراسة نتائج لنماذج تحليلات على مستوي العالم وكيف ان مثلث الحكم الجيد يحقق التنمية في اغلب الدول المتقدمة فشعار الدولة المتقدمة يكمن في جودة الادارة والسياسة والاقتصاد، انتجت الدراسة استراتيجية علمية للتنمية من خلال وضع توجيهات للحكومات للاهتمام بالعنصر البشري واشراكة في عملية التنمية الشاملة وتوفير الغطاء المالى لتنشيط

دورة من خلال العدل والمساواة والمحاسبة الحكومية وإطلاعاً على نتائج الرقابة على الحكومة.

أوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالإدارة والسياسة الجيدة لتوجيه النظام الاقتصادي الجيد

3. دراسة (MARDIASMO، 2007)، تنفيذ الحكم الرشيد والمواطنة الدولية: حالة من الحكومات الإقليمية في اندونيسيا.

هدفت الدراسة إلى تحليل مستوى الحكم في حكومة إقليمية في اندونيسيا والأمور التي تحول وتعيق من تنفيذ الحكم الرشيد فيها وتقييم مدى عالمية هذه التجربة مقارنة بالمعايير الدولية للحكم الرشيد وهل تتماشى مع المعايير المثالية في الإدارة والحكم.

واهتمت الدراسة ببيان مدى فعالية تنفيذ الحكم الجيد على استقلالية النظام الاقتصادي الذي ينعكس إيجاباً على القرار السياسي الإقليمي.

بينت الدراسة أن للثقافة البيروقراطية والتاريخ السياسي دوراً هاماً في تحليل مستوى التقارب العالمي مع الحكومة الجيدة في اندونيسيا حسب المعايير الدولية.

أظهرت الدراسة عمقاً تخصصياً في استخدام الأسلوب المنهجي لتسلسل الخطوات التي أوصلت الحكومة الرشيدة في اندونيسيا للعالمية من خلال بسط المساواة والعدل وسيادة القانون. ونتج عن الدراسة تعميق استراتيجيات الحكم الرشيد والمواطنة الدولية.

أوصت الدراسة إلى تنفيذ المبادئ التوجيهية لاستراتيجية الحكومة الرشيدة وإكمال عملية تطوير الحكومة بناءً على تطوير دراسات معمقة بهذا الخصوص.

4. دراسة (البنك الدولي، 2004)، إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا-تعزيز التضمينية والمساءلة

هدفت إلى تقديم مراجعة شاملة للتحديات والفرص التي تواجهها المنطقة في سعيها إلى النهوض باستراتيجيات جديدة للتنمية، حيث تناولت الدراسة العديد من المواضيع الخاصة بالحكم الجيد والفساد وإصلاح القطاع العام والرقابة، حيث أشارت الدراسة إلى أن أهم ركيزتان للحكم الجيد هما التضمينية والتي تعني المعاملة المتساوية والمشاركة المتساوية، والركيزة الثانية هي المساءلة والتي تحتاج وبحسب الدراسة إلى الشفافية والتنافسية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الفساد من أهم المظاهر البارزة والشائعة لإدارة الحكم السيئ، وتجلّى

ذلك في المحسوبية والرشوة وأن الفساد نتيجة مباشرة لانعدام المساءلة، كذلك تطرقت الدراسة إلى الجهود الكبيرة التي تبذل لتعريف الأبعاد الأساسية للحكم الجيد والتي تراوحت ما بين حكم القانون، ومحاربة الفساد، فاعلية القطاع العام، وصولاً إلى النزاهة والشفافية والقدرة على التعبير، وبحسب الدراسة ولتعزيز التضمينية يجب اعتماد قوانين وأنظمة تضمن وتوسع نطاق الحريات الأساسية للجميع وهذا يتضمن حق المشاركة المتساوية في إدارة الحكم، حق المساواة أمام القانون وبالتالي حق المساواة في المعاملة من قبل الهيئات الحكومية.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: ضرورة نشر المعلومات علناً (الشفافية) وتعزيز التنافسية عبر انتخابات حرة ونزيهة، إتاحة المجال لمشاركة أكبر لمنظمات المجتمع المدني، تحسين المساءلة الداخلية عبر الإصلاحات الإدارية، إنشاء آليات لتحسين القطاع العام من خلال التركيز على الأداء الجيد، إصلاح الخدمة المدنية وجعلها أكثر مساءلة والسيطرة على الفساد وضبطه ومحاربه في الإدارات الحكومية، وجعل الوظائف الحكومية لا مركزية والحفاظ على الموارد العامة.

استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة بشكل كبير بصياغة المشكلة التي يمكن دراستها في دراستنا الحالية، يبنى على ذلك تحديد الأهداف بشكل جيد وستساعد الباحث في تصميم أداة الدراسة (الإستبانة)، ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة حتى الوصول للتوصيات، إضافة إلى الإطلاع على تجارب الباحثين السابقين والتقدم والبدء من حيث انتهوا.

4.3 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة في مجال معايير الحكم الرشيد ودورها في تحقيق التنمية البشرية، والتي يمكن مناقشتها لإبراز نوع العلاقة بينها وبين الدراسة الحالية من حيث أدوات الدراسة والعينة المستخدمة والنتائج والتوصيات، تبين أنها تتفق في تناول موضوع معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية مهارات وقدرات واتجاهات العاملين في القطاعين العام والخاص والمنظمات الأهلية، وقد أجريت هذه الدراسات في بيئات فلسطينية وعربية ودولية، في حين تأتي هذه الدراسة في البيئة الفلسطينية وبشكل خاص في وزارة الداخلية الفلسطينية- الشق المدني، وتعتبر هذه الدراسة حسب علم الباحث الأولى التي تطرقت إلى موضوع التنمية البشرية من خلال العمل ضمن معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية الفلسطينية،

وهنا يحاول الباحث أو يوضح أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أولاً: أوجه الإتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

1. الدراسة الحالية تتشابه مع معظم الدراسات السابقة في أنها استخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.
2. منحت الدراسة الحالية أهمية وقيمة كبيرة تتوافق مع أهمية معايير الحكم الرشيد في الوقت الحاضر وهذا يتقاطع مع الإهتمام الدولي وخاصة العربي بهذا الموضوع.
3. أغلب الدراسات السابقة تناولت بعض المعايير كالمشاركة ومنها من ركزت على معياري الشفافية والمساءلة، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية التي تضمنت الشفافية والمساءلة ضمن المعايير التسعة للحكم الرشيد.
4. أن أغلب الدراسات التي تناولت معايير الحكم الرشيد أو بعضها كالمشاركة مثلاً، أوصت بضرورة اتخاذ القرارات اللازمة والمتعلقة بالمشاركة الإدارية من أجل التطوير والإصلاح المؤسسي وهذا ما يتفق مع دراستنا والتي تسعى لتحقيق التنمية البشرية من خلال العمل ضمن هذه المعايير والتي تتضمن معيار المشاركة.

ثانياً: أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

1. ركزت الدراسة الحالية على تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع يتأثر بالمتغير المستقل (معايير الحكم الرشيد) ومن خلال الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها تعتبر من أوائل الدراسات التي تحاول أن تربط معايير الحكم الرشيد بتنمية الموارد البشرية الأمر الذي يعطي دراستنا الحالية الحداثة والتميز.
2. أغلب الدراسات ركزت على القطاعات الخاصة وهذا يعتبر ميزة للدراسة في الكشف عن أهمية تطبيق معايير الحكم الرشيد لوزارة الداخلية-الشق المدني والتي تعاني من مشكلات كثيرة في ظل التغيرات والواقع الحالي في قطاع غزة ناتج عن الإنقسام الفلسطيني والذي يترتب عليه تغيرات مستمرة داخل هذه الوزارة، واستكملاً لجهود الباحثين السابقين في مجال الحكم الرشيد ومن خلال عينة مختلفة وجديدة لم يسبق تناولها من قبل وبالإستناد إلى حصيلة الدراسات السابقة وما تناولته من عناصر يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى دراسة دور معايير الحكم الرشيد في تحقيق تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية- الشق المدني.

3. أغلب الدراسات السابقة التي تناولت معايير الحكم الرشيد استخدمت بعض المعايير مثل المساءلة والشفافية والمشاركة والنزاهة أما دراستنا الحالية تناولت كافة المعايير والبالغ عددها تسعة معايير وهذا ما يميز دراستنا عن سابقتها.
4. منحت الدراسات السابقة الميزة للدراسة الحالية من خلال عدم تناولها المتغير التابع وهو تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية- الشق المدني من قبل ولم تنطرق إلى تنمية الموارد البشرية سواء كان متغيرا مستقلا أم تابعا في تلك الوزارة الفلسطينية.

5.3 الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

جدول رقم(1.3): يوضح الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
أغلب الدراسات السابقة ركزت على القطاع الخاص	لم تركز الدراسات السابقة على وزارة الداخلية الفلسطينية	تركز الدراسة الحالية على وزارة الداخلية الفلسطينية- الشق المدني
أغلب الدراسات ركزت على معيار واحد أو اثنين من المعايير مثل الشفافية والمشاركة والمساءلة والنزاهة	لم تركز الدراسات السابقة على كافة معايير الحكم الرشيد	تركز الدراسة الحالية على كافة معايير الحكم الرشيد التسعة
تم ربط معايير الحكم الرشيد بالأداء الإداري والإصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية	لا توجد دراسات سابقة ربطت الحكم الرشيد بتنمية الموارد البشرية	تركز الدراسة الحالية على ربط معايير الحكم الرشيد بتنمية الموارد البشرية
أغلب الدراسات السابقة تناولت تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل	لا توجد دراسات سابقة تناولت تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع	تناولت التنمية البشرية كمتغير تابع يتأثر بمعايير الحكم الرشيد
بعض الدراسات السابقة اهتمت بمعايير الحكم الرشيد والتنمية البشرية بشكل منفصل	انتقصت الدراسات السابقة من الدمج في الدراسة على معايير الحكم الرشيد ودورها في تحقيق التنمية البشرية	التركيز على دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية البشرية

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة والدراسة الحالية

ومن خلال العودة للدراسات السابقة نجد أيضاً عدم الاتفاق على المعايير - والتي ذكرتها بعض الدراسات والكتب تحت إطار معايير الحكم الرشيد وأخرى تحت إطار مبادئ الحكم الرشيد وأخرى تحت إطار مؤشرات الحكم الرشيد.

ملخص الفصل

جمع الباحث في هذا الفصل العديد من الدراسات الفلسطينية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة حيث تم عرض الدراسات على شكل ملخص لكل دراسة تكون ذلك الملخص من اسم الباحث وعنوان الدراسة وهدف الدراسة والمنهج المستخدم في الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث وأهم التوصيات المقترحة من قبل الباحث.

الدراسات الفلسطينية تكونت من (10) بينما العربية (8) دراسات، أما الأجنبية فتكونت من (5) دراسات.

- قام الباحث بالتعليق على الدراسة السابقة وأظهر مواطن التشابه والاختلاف بين تلك الدراسات، ثم صمم الباحث جدولاً يوضح الفجوة البحثية بين تلك الدراسات وتكون الجدول من ثلاث أعمدة وهي (على ماذا ركزت الدراسات السابقة - ما لم تركز عليه الدراسات السابقة - ما الذي ستركز عليه الدراسة الحالية)
- صمم الباحث جدولاً يوضح المعايير التي تناولتها الدراسات السابقة، وعدد تكرارات كل معيار من هذه المعايير في الدراسات السابقة.

الفصل الرابع

المنهجية والإجراءات

مقدمة

1.4 منهج الدراسة

2.4 مجتمع الدراسة

3.4 عينة الدراسة

4.4 أدوات الدراسة

5.4 خطوات بناء الإستبانة

6.4 صدق الإستبانة

7.4 ثبات الإستبانة

8.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة

مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

1.4 منهجية وأسلوب الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث استخدم الباحث الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

2.4 مجتمع الدراسة

يعرف بأنه جميع مفردات المشكلة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الموظفين والموظفات الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من أصحاب المناصب الإدارية الإشرافية (العليا-

الوسطى) في وزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة، والبالغ عددهم (254) موظفا وموظفة موضحا مجتمع الدراسة في الجدول التالي: (الجرجاي، 2016/9/1: مقابلة)
جدول رقم(1.4): يوضح المستويات الادارية لمجتمع الدراسة

م	المستوى الإداري	المجموع
1.	إدارة عليا	22
2.	مدير دائرة	136
3.	رئيس قسم	83
4.	رئيس شعبة	13
5.	مجموع المسميات الإشرافية	254

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على تقرير معتمد من الوزارة الصادر بتاريخ(2017/9/27)

وبعد زيارة الباحث مقر وزارة الداخلية- الشق المدني ومقابلة رئيس قسم شئون الموظفين محمد عوض تم الحصول على البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، فتبين أن هناك مسمى نائب مدير عام يشغله مدير دائرة، وأيضا مسمى نائب مدير دائرة يشغله رئيس قسم وبهذا يكون موظف واحد يحمل مسميان وظيفيان، لذلك قام الباحث باستبعاد هؤلاء الموظفين من احد المسميات الوظيفية وحسابه على أنه يشغل مسمىً وظيفياً واحداً ليصل مجتمع الدراسة إلى (254)، كما هو موضحا في الجدول أعلاه (عوض، 2016/12/29: مقابلة).

3.4 مجتمع وعينة الدراسة

اختار الباحث المسح الشامل لمجتمع الدراسة وذلك لحجم مجتمع الدارسة المحدود وهو (254) موظفاً وموظفة من العاملين في وزارة الداخلية-الشق المدني بقطاع غزة، والرغبة في الحصول على نتائج دقيقة بشكل أكبر.

4.4 أداة الدراسة

تم إعداد إستبانة معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية وتتكون استبانة الدارسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني : وهو معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية، ويتكون من (69) فقرة:

جدول رقم(1.4): يوضح توزيع الفقرات على محاور الاستبانة

#	المجالات	عدد الفقرات
1.	درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد	أولاً: معيار الشفافية
2.		ثانياً: المساءلة
3.		ثالثاً: المشاركة
4.		رابعاً: سيادة القانون
5.		خامساً: الاستجابة
6.		سادساً: التوافق
7.		سابعاً: المساواة والعدالة
8.		ثامناً: الفاعلية والكفاءة
9.		تاسعاً: الرؤية الاستراتيجية
	إجمالي محور: درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد	52
1.	تنمية الموارد البشرية	أولاً: التدريب
2.		ثانياً: التمكين
3.		ثالثاً: الاستدامة
	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية	17

تم استخدام التدرج (1-10) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (2):

جدول رقم (2.4): يوضح درجات مقياس الاستبانة

غير موافق بدرجة كبيرة جدا	←←←←←←←←								موافق بدرجة كبيرة جدا	الاستجابة
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	المقياس

اختار الباحث التدرج (1-10) للاستبانة، وكلما اقتربت الاجابة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية وكل تدرج له وزن نسبي 10%.

5.4 خطوات بناء الإستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية – الشق المدني، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة:

1. الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الإستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.
6. تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين.
7. تم عرض الإستبانة على (11) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإدارية والإحصائية في كل من الجامعات والمؤسسات الحكومية. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (69) فقرة، ملحق رقم (1).

6.4 صدق الاستبيان

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الإستبانة، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) متخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية .

2- صدق المقياس

أولاً : الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- نتائج الاتساق الداخلي:

المحور الأول: درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد

جدول رقم (3.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال معيار الشفافية" والدرجة الكلية للمجال

#	معيار الشفافية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تتبنى الوزارة نمط الانفتاح والوضوح في تعاملهم مع الموظفين	.843**	0.000

2	تسمح الوزارة بتقييم أدائها من قبل الموظفين دون إخفاء للمعلومات	.829**	0.000
3	تتشر الوزارة الوعي لدى الموظفين في مجال توفر الشفافية في مختلف مناحي العمل	.844**	0.000
4	تتم إجراءات العمل بشكل مبسط يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين	.801**	0.000
5	تتيح الوزارة المجال لكافة وسائل الإعلام لتغطية أنشطتها	.691**	0.000
6	تتشر الوزارة القيم الدينية والأخلاقية بهدف محاربة الانحراف	.726**	0.000
7	توفر الوزارة الحماية لمن يكشف التجاوزات والانحرافات بداخلها	.787**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.01$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مقياس الشفافية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المساءلة" والدرجة الكلية للمجال

#	المساءلة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تُساءل الوزارة جميع الموظفين باختلاف مسمياتهم عند ارتكاب أي خطأ	.803**	0.000
2	تعتمد الوزارة سياسات محاسبة فاعلة تؤسس لمساءلة ناجحة	.821**	0.000
3	يدرك الموظفون في الوزارة بوضوح القواعد المطلوب الإلتزام بها وعواقب مخالفتها	.759**	0.000
4	تتدرج الوزارة في نوع العقوبة بما يتناسب مع المخالفة وتكرارها	.646**	0.000
5	تهدف النشاطات التدريبية إلى تعميم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها	.786**	0.000
6	السلطة المخولة للعاملين متاحة بالقدر الذي يسمح لهم القيام بمسؤولياتهم	.765**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.01$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم(4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المساءلة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المشاركة والدرجة الكلية للمجال

#	المشاركة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تشرح الوزارة أهدافها للموظفين لتبني أهداف مشتركة	.852**	0.000
2	يشارك موظفو الوزارة جميعهم في بناء خطة الوزارة كل حسب اختصاصه	.830**	0.000
3	يتعاون موظفو الوزارة في تنفيذ المهام المطلوبة بشكل واضح	.753**	0.000
4	تهتم الوزارة بتعزيز تفويض الصلاحيات للموظفين	.851**	0.000
5	يتوفر في الوزارة قيادة ديناميكية قادرة على التفاف الموظفين حول رؤية مشتركة	.874**	0.000
6	تتبنى الوزارة إبداعات الموظفين وتستثمرها جيداً	.861**	0.000
7	تحفز الوزارة الموظفين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون تردد	.847**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المشاركة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول(6.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال سيادة القانون والدرجة الكلية للمجال

#	سيادة القانون	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	القوانين التي تحكم عمل الوزارة واضحة للجميع دون استثناء	.708**	0.000
2	يطبق القانون على جميع الموظفين دون استثناء	.766**	0.000
3	توفر القوانين الحماية الكاملة لحقوق الموظفين وكرامتهم	.794**	0.000
4	تُفعل الوزارة نظام الشكاوى المكتوب والمعلن لكافة الموظفين	.730**	0.000
5	توفر القوانين الحماية الكاملة لمكتشفي حالات الفساد والعاملين على مكافحتها	.766**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.01$, قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "سيادة القانون" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاستجابة والدرجة الكلية للمجال

#	الاستجابة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تقوم الوزارة باستطلاع آراء الموظفين حول دورها التنموي لمواردها البشرية	.880**	0.000
2	تضع الوزارة كل الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات الموظفين	.919**	0.000
3	تتميز الوزارة بالقدرة العالية للاستجابة لحاجات كافة موظفيها.	.920**	0.000
4	تتوفر استجابة سريعة في الوزارة لقضايا الموظفين	.907**	0.000
5	تسهل الوزارة للعاملين عملية التظلم وتقديم الشكاوى حول ممارسة سلطاتها	.877**	0.000
6	تتعامل الوزارة بإيجابية مع الشكاوى والمقترحات المقدمة لها	.855**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاستجابة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (8.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التوافق والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	التوافق	
0.000	.911**	تُقرب الوزارة وجهات النظر بين الموظفين	-1
0.003	.932**	تعمل الوزارة ضمن نظام يمنع وقوع النزاعات بين الموظفين	-2
0.002	.926**	تمتلك الوزارة موارد كافية لتعزيز التوافق بين الموظفين	-3
0.000	.891**	تعزز الوزارة التفاوض لتوفيق الآراء	-4

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التوافق" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (9.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المساواة والعدالة والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المساواة والعدالة	
0.000	.821**	تتعامل الوزارة مع فرص الترقى والتقدم الوظيفي كلا الجنسين في الوزارة بعدالة دون تمييز	-1
0.000	.855**	تخصص الوزارة نسبة مئوية من الترقيات لذوي الاحتياجات الخاصة	-2
0.000	.905**	تسعى الوزارة لتحقيق الأمن الاجتماعي لجميع الموظفين دون استثناء	-3
0.000	.862**	تحمي الوزارة حقوق الموظفين بغض النظر عن الانتماء السياسي	-4
0.000	.890**	تفسح الوزارة المجال لجميع الموظفين للمشاركة في صناعة القرار	-5

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (9.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المساواة والعدالة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (10.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الفاعلية و الكفاءة والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفاعلية و الكفاءة	
0.000	.825**	تؤدي الوزارة دورها وفق خطة استراتيجية متكاملة	-1
0.000	.840**	تستثمر الوزارة الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهدافها المحددة	-2
0.000	.846**	تسفر عمليات الوزارة عن نتائج تلبي احتياجات الموظفين	-3
0.000	.830**	تُثمي الوزارة الجوانب الثقافية والمعرفية لموظفيها	-4
0.000	.689**	تتطابق النتائج المحققة مع الأهداف المرسومة في الوزارة	-5
0.000	.798**	يتم تقييم انجازات الوزارة بشكل دوري	-6

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (10.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الفاعلية و الكفاءة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (11.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الرؤية الاستراتيجية والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الرؤية الاستراتيجية	
0.000	.873**	تعمل الوزارة على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لها	-1
0.000	.906**	تحدد الوزارة الفرص والمخاطر التي من شأنها التأثير على أنشطتها المستقبلية	-2
0.000	.812**	يتوفر الوعي لدى الموظفين بما هو مطلوب للتنمية الإنسانية	-3
0.000	.832**	توجد خطة استراتيجية للوزارة مرتبطة برؤيتها	-4
0.000	.874**	يتوفر النهج التشاركي لتطوير استراتيجية الوزارة	-5
0.000	.827**	يتم اطلاع الموظفين على الأهداف التي تطمح الوزارة إلى تحقيقها في المستقبل	-6

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (11.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرؤية الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

جدول (12.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التدريب والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	التدريب	
0.000	.693**	يوجد في الوزارة إدارة متخصصة للتدريب والتطوير	-1
0.000	.867**	تنبؤ العملية التدريبية مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع كفاءة الموظفين	-2
0.000	.884**	يتم التخطيط للبرامج التدريبية حسب المسار الوظيفي المخطط له	-3
0.000	.818**	يعتبر الموظفون مصدراً أساسياً في تحديد الاحتياجات التدريبية	-4
0.000	.881**	تقترح البرامج التدريبية المجال للموظفين نحو الترقية والتطوير	-5
0.000	.804**	توفر الإدارة العليا في الوزارة دعماً مالياً مناسباً وكافياً للعملية التدريبية	-6

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$ ، قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (12.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التدريب" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (13.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التمكين والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	التمكين	
0.000	.862**	تمنح الوزارة موظفيها المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم	-1
0.000	.883**	تتيح الوزارة لموظفيها الحرية في اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم	-2
0.000	.907**	تُحفز الوزارة موظفيها على تحمل مسؤوليات أكبر	-3
0.000	.893**	توفر الوزارة لموظفيها فرصة جيدة لاتخاذ القرارات باستقلالية	-4
0.000	.871**	تسمح الوزارة لموظفيها باتخاذ أي قرار يضمن إنجاز أعمالهم بمستوى متميز	-5
0.000	.765**	أستطيع تغيير الطرق المتبعة في أداء أعمالي عندما أرغب في ذلك	-6

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (13.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التمكين" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (14.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاستدامة والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الاستدامة	
0.000	.781**	تحرص الوزارة على تقديم الخدمات بتكاليف أقل	1-
0.000	.883**	تسعى الوزارة على التحسين المستمر لأعمال موظفيها	2-
0.000	.919**	تبحث الوزارة باستمرار عن رغبات موظفيها المتغيرة	3-
0.000	.890**	تضع الوزارة استراتيجيات لتأهيل الموظفين	4-
0.000	.867**	توفر الوزارة متطلبات الأمن المهني لموظفيها	5-

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (14.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاستدامة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ثانياً : الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

جدول رقم (15.4)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد) والدرجة الكلية للمحور، معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (تنمية الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور

#		المجالات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد	أولاً: معيار الشفافية	.842**	0.000
2.		ثانياً: المساءلة	.837**	0.000
3.		ثالثاً: المشاركة	.917**	0.000
4.		رابعاً: سيادة القانون	.810**	0.000
5.		خامساً: الاستجابة	.891**	0.000
6.		سادساً: التوافق	.890**	0.000
7.		سابعاً: المساواة والعدالة	.857**	0.000
8.		ثامناً: الفاعلية والكفاءة	.887**	0.000
9.		تاسعاً: الرؤية الاستراتيجية	.883**	0.000
10.	تنمية الموارد البشرية	أولاً: التدريب	.895**	0.000
11.		ثانياً: التمكين	.903**	0.000
12.		ثالثاً: الاستدامة	.913**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.01$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يبين جدول رقم (15.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

7.4 ثبات الإستبانة Reliability

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال:

جدول رقم (16.4) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

#	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
4.	أولاً: معيار الشفافية	7	*0.908	*0.935
5.	ثانياً: المساواة	6	*0.700	*0.702
6.	ثالثاً: المشاركة	7	*0.924	*0.932
7.	رابعاً: سيادة القانون	5	*0.869	*0.810
8.	خامساً: الاستجابة	6	*0.955	*0.981
9.	سادساً: التوافق	4	*0.900	*0.947
10.	سابعاً: المساواة والعدالة	5	*0.937	*0.900
11.	ثامناً: الفاعلية والكفاءة	6	*0.918	*0.956
12.	تاسعاً: الرؤية الاستراتيجية	6	*0.890	*0.927
13.	إجمالي محور: درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد	52	*0.975	*0.983

14.	تنمية الموارد البشرية	أولاً: التدريب	6	*0.884	*0.869
15.		ثانياً: التمكين	6	*0.917	*0.956
16.		ثالثاً: الاستدامة	5	*0.887	*0.926
17.	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية		17	*0.948	*0.981

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (16.4).

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد حيث تتراوح بين (0.700 - 0.955) بينما بلغت لجميع المجالات (درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد) (0.975).

اما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة الفا كرنباخ حيث تتراوح بين (0.702 - 0.956) بينما بلغت لجميع المجالات (0.983).

أما قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور تنمية الموارد البشرية حيث تتراوح بين (0.884 - 0.917) بينما بلغت (0.948)، اما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة الفا كرنباخ حيث تتراوح بين (0.869 - 0.956) بينما بلغت لجميع المجالات (0.981).

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (1) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

8.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test
لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة
في جدول رقم (16.4).

جدول رقم (17.4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

#	المجالات	عدد الفقرات	كولمجوروف - سمرنوف (K-S)	Sig. المعنوية
1.	درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد	7	0.844	0.475
2.		6	0.772	0.591
3.		7	0.912	0.377
4.		5	0.818	0.515
5.		6	0.915	0.372
6.		4	0.762	0.607
7.		5	0.869	0.437
8.		6	1.042	0.228
9.		6	1.208	0.108
10.	إجمالي محور: درجة معايير الحكم الرشيد		0.709	0.697
11.	تنمية الموارد البشرية	6	0.795	0.552
12.		6	0.791	0.56
13.		5	0.896	0.399
14.	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية		0.944	0.335

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (17.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت اكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات العلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 3- اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 4- استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

9- اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression

الفصل الخامس

التحليل والنقاش

مقدمة

1.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

2.5 تحليل فقرات الاستبانة ونقاشها

3.5 اختبار فرضيات الدراسة ونقاشها

الخاتمة العامة

مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

1.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

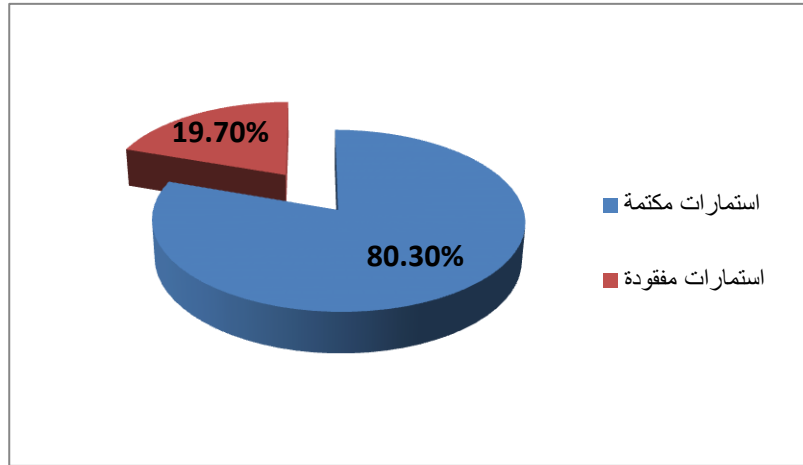
وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

جدول رقم(1.5): يوضح عرض البيانات الشخصية

النسبة	التكرار	
80.3%	204	استمارات مكتملة
19.7%	50	استمارات مفقودة (لم يتم الاجابة عليها)
100.0	254	المجموع

يتضح من خلال جدول (1) ان 80.3% من الاستمارات تم استكمالها بالتعبئة من المبحوثين بينما 19.7% تم اعتبارها استمارات مفقودة ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها:

1. عدم الإهتمام من قبل العاملين بتعبئة الاستبانات وتركها ومن ثم إتلافها.
2. غياب أو اجازات العاملين عن العمل، وعدم اهتمام الإدارة العليا بموضوع الدراسات والتي من الممكن أن تعود عليهم بالفائدة لمؤسساتهم وترفع من نسبة الأداء لديهم فبذلك لا تعمل الادارة على متابعة الاستبانات والحث على تعبئتها.
3. عدم تقسيم العاملين لوقتهم بطريقة جيدة وتوفير الوقت لتعبئة هذه الاستبانة لذلك تكون دائما مبرراتهم أنهم يعانون من ضغوط في العمل ولا يوجد وقت كافي حتى يتسنى لهم تعبئة الاستبانة.



شكل رقم (1.5): يوضح نسبة استرداد الاستبيانات

المصدر: من تصميم الباحث بالإعتماد على عدد الاستبيانات

جدول (2.5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	162	79.4
	أنثى	42	20.6
الفئة العمرية	أقل من 30	26	12.7
	من 30 إلى أقل من 40	103	50.5
	من 40 وأقل من 50	56	27.5
	50 فأكثر	19	9.3
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	55	27.0
	بكالوريوس	126	61.8
	ماجستير	22	10.8

5.	1	دكتوراه	
29.9	61	رئيس شعبة	المسمى الوظيفي
36.3	74	رئيس قسم	
27.0	55	مدير دائرة	
6.9	14	نائب مدير عام فما فوق	
7.4	15	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
44.6	91	من 5 و اقل من 10	
24.5	50	من 10 الى اقل من 15	
23.5	48	من 15 سنة فأكثر	

من خلال جدول (2.5) يتضح 79.4% هم من الذكور، بينما 20.6% هن من الاناث ويعزو الباحث ذلك للأسباب التالية:

- تفوق نسبة الذكور على الإناث وذلك إلى تفضيل الوزارات الحكومية وخاصة الداخلية للذكور على الإناث لتحملهم ضغوط العمل لساعات طويلة وساعات عمل إضافية بعد ساعات العمل الرسمي، وهناك بعض الوظائف المهنية والخدماتية والفنية تتناسب بشكل أكبر مع الذكور على عكس الإناث.
- يتطلب من المرأة المشاركة في العديد من الدورات التدريبية والحصول على شهادات عليا تمكنهم من المنافسة في المناصب العليا وتحتاج ذلك الوظائف إلى تأخير لما بعد أوقات الدوام الرسمي وهذا لا يتناسب مع أغلبية الإناث خاصة في مجتمعنا الذي له العادات والتقاليد الخاصة به وتقيد بعض أمور المرأة خاصة عند الأهل والأزواج.
- عدم وجود تقدير مجتمعي لعمل المرأة، فالعادات والتقاليد والمعتقدات تحد من خروج المرأة واعتبار عملها غير ضروري أدى إلى أن تكون مشاركتها أقل من الرجل بسبب التزامها ومسؤولياته وانشغالها بتربية أطفالها والإهتمام بالإسرة أكثر من الاهتمام بتطوير مساهماتهن الوظيفي.

من خلال جدول (2.5) يتضح 50.5 فئاتهم العمرية تقع من 30 -أقل من 40 سنة ، 27.5% في الفئة العمرية من 40 -أقل من 50 سنة ، 12.7% في الفئة العمرية أقل من 30 سنة ، 9.3% من 50 عام فأكثر، ويعزو الباحث ذلك للأسباب التالية:

■ تسعى وزارة الداخلية خاصة من بين الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة إلى الاستفادة من الكفاءات الشابة والتي تمثل نسبة كبيرة من المجتمع الفلسطيني الذي يوصف بأنه مجتمع شاب والذي يقع بين العمر من 40 سنة فأقل والذي يمثل حوالي (63%) من عينة الدراسة.

■ قدرة العناصر الشابة على الإبداع والتطوير في جميع المجالات الخاصة بعمل الوزارة، وكذلك قدرتهم على تحمل ضغوط ومخاطر العمل.

من خلال جدول (2.5) يتضح ان 36.3% مساهم الوظيفي رئيس قسم، 29.9% رئيس شعبة ، 27% مدير دائرة، 6.9% نائب مدير عام فما فوق، ويعزو الباحث ذلك للأسباب التالية:

■ يتضح عدم تمركز السلطة والصلاحيات في فئة نائب مدير عام فما فوق (إدارة عليا) في وزارة الداخلية الفلسطينية وهذا يعني أن هناك هامش وفجوة كبيرة في تفويض الصلاحيات.

■ تختص عادة الادارة العليا بوظيفية التخطيط والتنظيم داخل الوزارة وهذا يعكس كون الإدارة العليا تمثل هذه النسبة المعقولة (6.9%).

■ تمثل المستويات الوسطى (مدير دائرة) نسبة مناسبة بصفقتها تمثل عنصر الربط بين المستويات العليا والمستويات الدنيا (رئيس قسم حتى رئيس شعبة).

■ تمثل المستويات الدنيا الجزء الأكبر بنسبة (56.1%) (رئيس شعبة-رئيس قسم) وهي نسبة مناسبة تتقاطع مع معقولة تدرج السلطة في الهيكل التنظيمي الإداري لأي منظمة مثل وزارة الداخلية الفلسطينية.

من خلال جدول (2.5) يتضح ان 61.8% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 27.0% دبلوم فأقل ، 10.8% ماجستير ، 0.5% دكتوراه، ويعزو الباحث ذلك للأسباب التالية:

■ ارتفاع نسبة العاملين بدرجة بكالوريوس لاهتمام الوزارة بالمؤهلات العملية وأصحاب الخبرات التي تؤهلهم للقيام بأعمالهم الموكلة إليهم بالصورة المطلوبة ويمثل حملة البكالوريوس قوة العمل الرئيسية في الوزارة، على خلاف حملة الدرجات العملية من دبلوم

فأقل فتكون غالباً أعمالهم الموكلة إليهم خدماتية (مستخدم-مراسل-فني) أو ما شابه ذلك، ويكون الاحتياج لمثل هؤلاء العاملين قليل نسبياً .

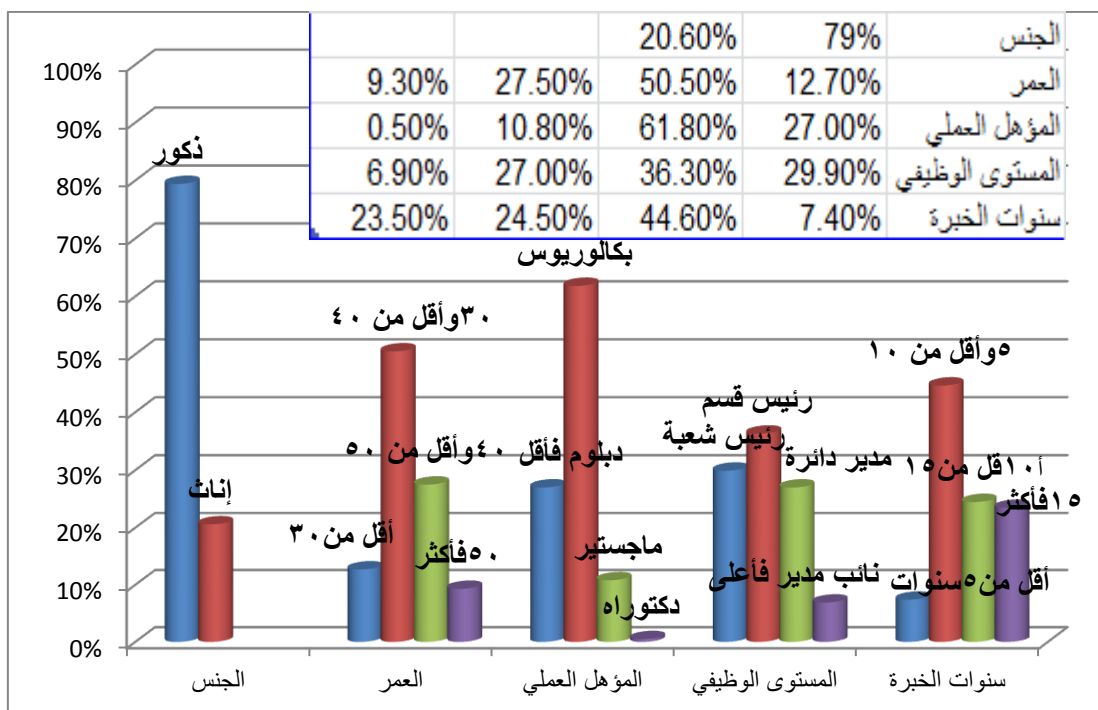
■ انخفاض نسبة مؤهل الدكتوراه، ويرجع ذلك لعدم احتياج الوزارة لمثل هذه المؤهلات لاهتمامها بالعمل الإداري وليس عملاً أكاديمياً والتي تكون المؤسسات الأكاديمية أحوج إلى مثل هذه الدرجات العلمية.

■ بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير (10.8%) بسبب توجه كثير من موظفي الوزارة لتحسين أدائهم الإداري ورسم مسار وظيفي أفضل من خلال الحصول على درجة الماجستير.

من خلال جدول (2.5) يتضح أن 44.6% سنوات خبرتهم من 5-10 سنة ، 24.5% 10-15 سنة، 23.5% 15 سنة فأكثر، 7.4% أقل من 5 سنوات، ويعزو الباحث ذلك للأسباب التالية:

■ يتضح ارتفاع نسبة أصحاب سنوات الخبرة من 5-10 سنوات بنسبة (44.6%) ويرجع ذلك إلى ما بعد الانتخابات التشريعية الفلسطينية عام 2006 وعلى إثرها وقع الانقسام الفلسطيني بين حركتي فتح وحماس والذي أدى إلى استنكاف موظفين السلطة بقرار من الرئيس محمود عباس بعد فوز حركة حماس في الانتخابات، فأخذت حركة حماس قراراً بتوظيف عاملين جدد بدلاً عن المستنكفين لذلك كانت هذه الفئة هي الأكبر.

■ ويتضح نسبة أصحاب سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات قليلة وذلك بسبب الضائقة المالية التي تمر بها حكومة غزة وعدم الاستقرار بين طرفي الانقسام، والتي جعلت من حكومة غزة تختزل عمليات التوظيف والتعيين، أملاً في المصالحة الفلسطينية الفلسطينية وعودة موظفين السلطة المستنكفين إلى وظائفهم.



شكل رقم (2.5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المصدر: من تصميم الباحث بالاعتماد على معلومات الاستبانة المستردة

ثانيا: الوزن النسبي لفقرات المجالات

2.5 تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات العلمية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة ما إذا كانت متوسطات درجات الاستجابة. حيث اعتبرت الدرجة 6 هي الحياد وهي تمثل 60% على مقياس الدراسة.

تحليل جميع فقرات الاستبيان:

جدول رقم(3.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال معيار الشفافية

أولاً	معيار الشفافية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1-	تتبنى الوزارة نمط الانفتاح والوضوح في تعاملهم مع الموظفين	6.15	2.35	61.54	0.93	0.35	5
2-	تسمح الوزارة بتقييم أدائها من قبل الموظفين دون إخفاء للمعلومات	6.00	2.48	60.05	0.03	0.98	6
3-	تنتشر الوزارة الوعي لدى الموظفين في مجال توفر الشفافية في مختلف مناحي العمل	5.84	2.35	58.36	-0.99	0.32	7
4-	تتم إجراءات العمل بشكل مبسط يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين	6.76	2.07	67.56	5.19	0.00	2
5-	تتيح الوزارة المجال لكافة وسائل الإعلام لتغطية أنشطتها	6.63	2.29	66.27	3.89	0.00	3
6-	تنتشر الوزارة القيم الدينية والأخلاقية بهدف محاربة الانحراف	7.08	2.25	70.80	6.80	0.00	1
7-	توفر الوزارة الحماية لمن يكشف التجاوزات والانحرافات بداخلها	6.21	2.62	62.10	1.13	0.26	4
	اجمالي محور معيار الشفافية	6.40	1.85	64.01	3.07	0.00	

يتضح ان الوزن النسبي لاجمالي محور معيار الشفافية بلغ 64.01% وبمتوسط بلغ (6.40) وانحراف معياري بلغ 1.85، بينما لفقرات محور معيار الشفافية كانت الفقرة السادسة (تنتشر الوزارة القيم الدينية والأخلاقية بهدف محاربة الانحراف) احتلت المرتبة

الاولى بوزن نسبي بلغ 70.8%، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود حكومة جاءت من رحم حركة إسلامية بعد انتخابها عام 2006 وهي تمثل حركة حماس وهذه الحركة تعتمد المنهج الإسلامي الوسطي الذي يحث على الالتزام الديني والأخلاقي ومحاربة كافة أشكال الفساد، فهي تنشر القيم الدينية والأخلاقية أيضاً من خلال التوظيف فتعتمد على المقابلات ويتخلل المقابلات أسئلة شرعية ودينية وأسئلة في بعض القضايا التي تبين مدى الالتزام الأخلاقي لدى المتقدم للوظيفة، وتتخذ الوزارة اجراءات عقابية وتأديبية لمن يرتكب من الموظفين أي مخالفة. بينما كانت الفقرة الثالثة (تنشر الوزارة الوعي لدى الموظفين في مجال توفر الشفافية في مختلف مناحي العمل) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 58.36% ويعزو الباحث ذلك إلى خصوصية وزارة الداخلية في بعض الأمور لأنها مؤسسة مهمة وهناك معلومات لا بد أن تقتصر على بعض أصحاب المناصب القيادية التي لا تسمح من اطلاع كافة الموظفين عليها، لذلك يكون بعض الموظفين فقراء بعض المعلومات داخل الوزارة.

جدول رقم (4.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمعيار المساءلة

أولاً	المساءلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1-	تُسأل الوزارة جميع الموظفين باختلاف مسمياتهم عند ارتكاب أي خطأ	6.12	2.62	61.24	0.67	0.50	5
2-	تعتمد الوزارة سياسات محاسبية فاعلة تؤسس لمساءلة ناحية	5.89	2.34	58.86	-0.69	0.49	6
3-	يدرك الموظفون في الوزارة بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها	6.82	2.28	68.21	5.11	0.00	2
4-	تتدرج الوزارة في نوع العقوبة بما يتناسب مع المخالفة وتكرارها	6.88	4.08	68.81	3.06	0.00	1

4	0.05	1.96	63.10	2.24	6.31	تهدف النشاطات التدريبية إلى تعميم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها	5-
3	0.00	2.98	64.75	2.25	6.48	السلطة المخولة للعاملين متاحة بالقدر الذي يسمح لهم القيام بمسؤولياتهم	6-
	0.00	3.05	64.27	1.99	6.43	اجمالي محور المساءلة	

من خلال جدول (4.5) يتضح ان الوزن النسبي لاجمالي محور المساءلة بلغ 64.27% وبمتوسط بلغ (6.43) وانحراف معياري بلغ 1.993، بينما لفقرات محور المساءلة كانت الفقرة الرابعة (تتدرج الوزارة في نوع العقوبة بما يتناسب مع المخالفة وتكرارها) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 68.81%، ويعزو الباحث ذلك النتيجة إلى وجود لوائح داخلية في الوزارة تبين عقوبة كل مخالفة على حدة ويظهر من ذلك عدالة هذه الوزارة في العقوبة، وليس همها معاقبة العاملين بهدف العقوبة وإنما من أجل تحسين وتقويم المسار لهذا الموظف، يخلق ذلك الثقة لدى الموظف والوزارة وعدم الخوف من العقوبات التي تؤثر على نفسيته والمؤكد أن ذلك الخوف يؤثر سلباً على أدائه الوظيفي داخل الوزارة. بينما كانت الفقرة الثانية (تعتمد الوزارة سياسات محاسبة فاعلة تؤسس لمساءلة ناجحة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 58.86% ويعزو الباحث ذلك اعتماداً على الفقرة السابقة الخاصة بتدرج العقوبة فإن الوزارة تقوم بالمساءلة ولكن لا يوجد هناك خطوات محاسبية بالشكل المطلوب والذي يجعل من المساءلة أمراً مهماً يترتب عليها اجراءات محاسبية وعقابية رادعة للمخالفين تجعل من الموظف المخالف النموذج الملتزم بلوائح الوزارة، بقدر ما تكون المساءلة على شكل بروتوكول واجراء اداري فقط، وعدم تطبيق المحاسبة على بعض الموظفين بحكم القرابة أو الارتباط التنظيمي أو الصداقة وهذه الأمور تجعل من المساءلة لا تلبي الهدف منها.

جدول رقم (5.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال المشاركة

أولاً	المشاركة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1-	تشرح الوزارة أهدافها للموظفين لتبني أهداف مشتركة	6.29	2.30	62.85	1.75	0.08	2

3	0.98	0.03	60.05	2.47	6.00	يشارك موظفو الوزارة جميعهم في بناء خطة الوزارة كل حسب اختصاصه	2-
1	0.00	5.15	67.96	2.19	6.80	يتعاون موظفو الوزارة في تنفيذ المهام المطلوبة بشكل واضح	3-
4	1.00	0.00	60.00	2.34	6.00	تهتم الوزارة بتعزيز تفويض الصلاحيات للموظفين	4-
6	0.26	-1.14	58.11	2.36	5.81	يتوفر في الوزارة قيادة ديناميكية قادرة على التفاف الموظفين حول رؤية مشتركة	5-
7	0.11	-1.58	57.19	2.50	5.72	تتبنى الوزارة إبداعات الموظفين وتستثمرها جيداً	6-
5	0.30	-1.04	58.24	2.38	5.82	تحفز الوزارة الموظفين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون تردد	7-
	0.55	0.60	60.85	2.01	6.08	اجمالي محور المشاركة	

من خلال جدول (5.5) يتضح ان الوزن النسبي لإجمالي محور المشاركة بلغ 60.85% وبمتوسط بلغ (6.08) وانحراف معياري بلغ (2.01) بينما لفقرات محور المشاركة كانت الفقرة الثالثة (يتعاون موظفو الوزارة في تنفيذ المهام المطلوبة بشكل واضح) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 67.96%، **ويعزو الباحث** ذلك النتيجة إلى وجود قيادة حكيمة وقادرة على خلق التآلف بين الموظفين في الوزارة من خلال خلق الثقة وتمييزها بين الموظفين أنفسهم وبين القيادة والموظفين وأيضاً من خلال توفير المناخ المناسب والأجواء الملائمة التي تجعل من الموظفين يعملون بروح الفريق الواحد ولربما يكون للوزارة دور في توثيق عرى التواصل الاجتماعي بين الموظفين والتي تزيد من تآلفهم وترابطهم فيما بينهم وكذلك الرحلات الترفيهية التي تساعد في التعارف الجيد بين الموظفين وإزالة كافيّة الفجوات والعقبات بينهم، ويرجع ذلك لأدوار المدراء المباشرين للموظفين من خلال حثهم على العمل ضمن الفريق الواحد وتمكينهم في بعض الأعمال ومنحهم الصلاحيات المناسبة والملائمة لأعمالهم التي تساعد على إنجاز أعمالهم براحة وطمأنينة ورضا. **بينما كانت الفقرة السادسة (تتبنى الوزارة إبداعات الموظفين وتستثمرها جيداً) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 57.19% ويعزو الباحث ذلك إلى وجود تحديات داخلية وخارجية كبيرة على الوزارة**

ناتج عن ذلك ضعف في الامكانيات المالية التي تجعل من السهل تبني إبداعات الموظفين وتنفيذها.

جدول رقم(6.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال سيادة القانون

أولاً	سيادة القانون	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1-	القوانين التي تحكم عمل الوزارة واضحة للجميع دون استثناء	6.82	2.25	68.17	5.16	0.00	1
2-	يطبق القانون على جميع الموظفين دون استثناء	5.75	2.54	57.51	-1.39	0.17	5
3-	توفر القوانين الحماية الكاملة لحقوق الموظفين وكرامتهم	6.34	2.42	63.37	1.97	0.05	4
4-	تُفعل الوزارة نظام الشكاوى المكتوب والمعلن لكافة الموظفين	6.58	2.39	65.75	3.40	0.00	2
5-	توفر القوانين الحماية الكاملة لمكتشفي حالات الفساد والعاملين على مكافحتها	6.56	6.23	65.57	1.27	0.21	3
	اجمالي محور سيادة القانون	6.41	2.41	64.14	2.45	0.02	

من خلال جدول(6.5) يتضح ان الوزن النسبي لإجمالي محور سيادة القانون بلغ 64.14% وبمتوسط بلغ (6.41) وانحراف معياري بلغ 2.41 ، بينما لفقرات محور سيادة القانون كانت الفقرة الاولى (القوانين التي تحكم عمل الوزارة واضحة للجميع دون استثناء) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 68.17%، ويعزو الباحث ذلك النتيجة إلى وجود نظام داخل الوزارة يشمل ذلك النظام اللوائح التي تساعد على ضبط العملية الإدارية وتنظيم العلاقة بين الموظفين فيما بينهم وأيضاً تنظيمها بينهم وبين القيادة، يترتب على ذلك القوانين سلوك إيجابي للموظفين ويعمل كل موظف في حدود صلاحياته ولا يستطيع تجاوزها لأن ذلك القوانين تعمل على ضبط سلوك العاملين داخل الوزارة، ومن يتجاوز تلك القوانين

سيواجه عقوبة بقدر التجاوزات التي يرتكبها، ولا ننكر أن وزارة مثل وزارة الداخلية وهي من أهم الوزارات في الحياة الأمنية الفلسطينية لا بد أن تتحلّى بجميع القوانين التي تحكم عملها. **بينما كانت الفقرة الثانية** (يطبق القانون على جميع الموظفين دون استثناء) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 57.51% **ويعزو الباحث** ذلك إلى شعور الموظفين بالرضا عن القانون المعمول به في الوزارة وأنه على مسافة واحدة من كافة الموظفين من خلال معاقبة المخالف ومكافئة المبادر والمنجز لمهامه المطلوبة، ولا تخلو أي مؤسسة أحيانا من بعض القيادات الذين يسيئون استخدام القوانين وفقا للمحسوبية أو الوساطة أو العلاقات التنظيمية

جدول رقم (7.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الاستجابة

الاستجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1- تقوم الوزارة باستطلاع آراء الموظفين حول دورها التنموي لمواردها البشرية	5.80	2.44	58.02	-1.15	0.25	2
2- تضع الوزارة كل الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات الموظفين	5.62	2.52	56.19	-2.15	0.03	3
3- تتميز الوزارة بالقدرة العالية للاستجابة لحاجات كافة موظفيها.	5.41	2.47	54.06	-3.41	0.00	5
4- تتوفر استجابة سريعة في الوزارة لقضايا الموظفين	5.23	2.48	52.28	-4.43	0.00	6
5- تسهل الوزارة للعاملين عملية التظلم وتقديم الشكاوى حول ممارسة سلطاتها	5.61	2.44	56.07	-2.29	0.02	4
6- تتعامل الوزارة بإيجابية مع الشكاوى والمقترحات المقدمة لها	5.85	2.39	58.46	-0.92	0.36	1
	5.60	2.20	55.95	-2.62	0.01	

من خلال جدول (7.5) يتضح ان الوزن النسبي لإجمالي محور الاستجابة بلغ 55.95% وبمتوسط بلغ (5.60) وانحراف معياري بلغ (2.2) ، بينما لفقرات محور الاستجابة كانت الفقرة السادسة (تتعامل الوزارة بإيجابية مع الشكاوى والمقترحات المقدمة لها) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 58.46%، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود لجان ودوائر خاصة باستقبال الشكاوي سواء كانت من المواطنين لأن وزارة الداخلية-الشق المدني هي خدماتية من الدرجة الأولى، أو كانت من الموظفين أنفسهم وهذا ضمن دراستنا، حيث تقوم هذه اللجان والأقسام بتكليف من قيادة الوزارة باستقبال الشكاوي المقدمة من الموظفين سواء كانت الشكاوي تخص عمل الوزارة بشكل عام أو تخص أي جانب من جوانب عملها، حيث تقوم الوزارة بالجلوس مع ذلك المشتكي ودراسة شكواه والعمل على حلها بما يضمن مصلحة الطرفين، هذا على صعيد الشكاوي أما على صعيد المقترحات فإن الوزارة تعالج تلك المقترحات وتدرسها جيدا من خلال جهة مختصة وقياسها مع أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية وتأخذ بتلك المقترحات بما يتناسب مع سلوكها، يرجع ذلك إلى وجود استراتيجية وسياسة عامة لدى الوزارة بقبول الشكاوي والمقترحات ونستنتج من ذلك وجود ادارة غير تسلطية ولا دكتاتورية إنما هناك احترام لوجهات النظر التي يقدمها الموظفون. **بينما كانت الفقرة الرابعة** (تتوفر استجابة سريعة في الوزارة لقضايا الموظفين) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 52.28% **ويعزو الباحث** ذلك إلى وجود ادارة تعمل بالنظام البيروقراطي الجامد، أو عمل الوزارة في إداراتها بالنظام المركزي الذي لا يساعد على انجاز المهام والاستجابة لقضايا الموظفين بالسرعة المطلوبة، أو أن القنوات التي تسير فيها قضايا الموظفين تعمل بشكل غير سليم سواء كان من الناحية الإدارية أو درجة الاهتمام بتلك القضايا والتعامل معها بجدية.

من جانب آخر قضايا الموظفين تأخذ أكثر من شكل، فمنها قضايا خاصة بالموظف نفسه مثل تقديم مساعدة مالية أو ما شابه من قبل الموظف للوزارة فلا يتم التعامل مع تلك القضية بسبب ضائقة مالية أو عدم توفر أموال لتلك القضايا، أو قضايا خاصة بالوظيفة والعملية الإدارية سواء اشكالية واجهت الموظف خلال عمله أو شعوره بالظلم بعدم ترقيته أو عدم منحه شيء من حقوقه داخل الوزارة وهذا يرجع إلى ضعف المتابعة أو نتيجة لضغوط العمل من قبل الجهة المختصة بحل مثل ذلك القضايا والتي يجعلها متأخرة في الاستجابة لقضايا الموظفين.

جدول رقم(8.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التوافق

الترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p- value	التوافق	
2	6.01	2.36	60.10	0.06	0.95	تقرب الوزارة وجهات النظر بين الموظفين	-1
1	6.03	2.38	60.30	0.18	0.86	تعمل الوزارة ضمن نظام يمنع وقوع النزاعات بين الموظفين	-2
3	5.94	2.28	59.41	-0.37	0.71	تمتلك الوزارة موارد كافية لتعزيز التوافق بين الموظفين	-3
4	5.80	2.36	58.01	-1.20	0.23	تعزز الوزارة التفاوض لتوفيق الآراء	-4
	5.96	2.15	59.56	-0.29	0.77		

من خلال جدول(8.5) يتضح ان الوزن النسبي لإجمالي محور التوافق بلغ 59.56% وبمتوسط بلغ (5.96) وانحراف معياري بلغ (2.15) ، بينما لفقرات محور التوافق كانت الفقرة الثانية (تعمل الوزارة ضمن نظام يمنع وقوع النزاعات بين الموظفين) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 60.3%، ويعزو الباحث ذلك النتيجة إلى وجود قوانين ولوائح عقابية وتأديبية فتطال جميع الموظفين في حال وقوع نزاعات بين بعض الموظفين مما يخلق بيئة عمل سليمة يملأها التآلف بين الموظفين ومن باب آخر وجود دور للوزارة في تقريب وتآلف القلوب بين الموظفين من خلال منحهم الصلاحيات وإيضاح لكل موظف حدود صلاحياته فبذلك تكون الصورة واضحة لجميع الموظفين ولا يستطيع أحد المساس بصلاحيات الآخرين مما يترتب على ذلك عدم وقوع نزاعات أو خلافات بين الموظفين فكل موظف يعرف دوره ومسؤولياته، ودور الوزارة في تفعيل العلاقات الاجتماعية وتفعيل روح الزمالة والصداقة بين الموظفين، ناهيك عن ذلك الرحلات الترفيهية والزيارات الاجتماعية التي تخلق بيئة مليئة بالحب والألفة بين قلوب الموظفين. بينما كانت الفقرة الرابعة (تعزز الوزارة التفاوض لتوفيق الآراء) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 58.01% ويعزو الباحث ذلك إلى الحروب المتكررة التي تعرض إليها قطاع غزة من قبل (إسرائيل) والتي تسببت بدمار كبير لأغلب

أبنية الوزارة التي كانت تجمع أكبر عدد من الموظفين في مبنى واحد، بعدها أصبحت مباني الوزارة متباعدة ومتفرقة، تسبب ذلك في تفرق الموظفين وعدم تجمعهم في مكان واحد مما يُسهل عملية التفاوض بينهم وتوفيق الآراء بين أكبر عدد من الموظفين وهذا لا ينفي وجود بعض التفاهات والتقارب في الآراء وإنما ليس بالنسبة المطلوبة مع اهتمام الوزارة على زيادة نسبة التعاون والتوافق بين الموظفين.

جدول رقم(9.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال المساواة والعدالة

المساواة والعدالة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
-1	6.27	2.50	62.74	1.55	0.12	1
-2	5.51	2.48	55.13	-2.77	0.01	3
-3	5.55	2.47	55.50	-2.59	0.01	2
-4	5.35	2.76	53.51	-3.35	0.00	4
-5	5.16	2.60	51.63	-4.57	0.00	5
	5.59	2.23	55.91	-2.61	0.01	

من خلال جدول(9.5) يتضح ان الوزن النسبي لإجمالي محور المساواة والعدالة بلغ 55.91% وبمتوسط بلغ (5.59) وانحراف معياري بلغ (2.23) ، بينما لفقرات محور المساواة والعدالة كانت الفقرة الاولى (تتعامل الوزارة مع فرص الترقى والتقدم الوظيفي لكلا الجنسين في الوزارة بعدالة دون تميز) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 62.74%،

ويعزو الباحث ذلك النتيجة إلى وجود قانون الخدمة في الوزارة يحتوى على معايير ومن يجتاز تلك المعايير سواء كان ذكراً أو أنثى يرتقى ويتقدم في الوظيفة ولكن ظهور النسبة المتوسطة تدل على أن هناك فرص ترقى وتقدم تكون للذكور أكثر من الإناث ناتج عن تحمل الذكور لضغوط العمل مما يجعل فرصة أكبر للذكور من تقلد المناصب الإدارية الإشرافية العليا لأنها تحتاج إلى أوقات إضافية عن الدوام الرسمي وغالباً لا يستطيع الإناث تحمل هذه الأعباء والتأخير عن وقت الدوام الرسمي. **بينما كانت الفقرة الخامسة** (تفسح الوزارة المجال لجميع الموظفين للمشاركة في صناعة القرار) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 51.63% **ويعزو الباحث** ذلك النتيجة إلى وجود قيادة أحياناً لا تسمح لباقى الموظفين من المشاركة بآرائهم وذلك في الأمور التي تحتاج إلى قرارات عاجلة ولا يوجد وقت كافى لمشاركة الموظفين فيها وهذا لا ينكر أن الموظفين لهم الحرية في اتخاذ بعض القرارات وتمكينهم التي في حدود صلاحياتهم ومهامهم.

جدول رقم (10.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الفاعلية و الكفاءة

الفاعلية و الكفاءة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1- تؤدي الوزارة دورها وفق خطة استراتيجية متكاملة	6.53	2.26	65.33	3.31	0.00	1
2- تستثمر الوزارة الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهدافها المحددة	6.50	2.33	65.03	3.03	0.00	2
3- تسفر عمليات الوزارة عن نتائج تلبي احتياجات الموظفين	5.79	2.43	57.87	-1.23	0.22	6
4- تُنمي الوزارة الجوانب الثقافية والمعرفية لموظفيها	6.02	2.40	60.20	0.12	0.91	5
5- تتطابق النتائج المحققة مع الأهداف المرسومة في الوزارة	6.42	4.87	64.18	1.20	0.23	4
6- يتم تقييم انجازات الوزارة بشكل دوري	6.49	2.40	64.95	2.89	0.00	3

	0.07	1.85	62.89	2.19	6.29		
--	------	------	-------	------	------	--	--

من خلال جدول (10.5) يتضح ان الوزن النسبي لاجمالي محور الفاعلية والكفاءة بلغ 62.89% وبمتوسط بلغ (6.29) وانحراف معياري بلغ (2.19)، بينما لفقرات محور الفاعلية والكفاءة كانت الفقرة الاولى (تؤدي الوزارة دورها وفق خطة استراتيجية متكاملة) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 65.33%، ويعزو الباحث ذلك النتيجة إلى اتباع الوزارة خطة منهجية استراتيجية وينبثق عنها خطة تشغيلية تفصيلية تمارس من خلال تلك الخطط أعمالها ويتم متابعة الخطط من قبل الوزارة ولربما يوجد إدارة خاصة بالتخطيط ووضع الخطط والذي يساعد الوزارة في سيرها في المسار الصحيح ويترتب على ذلك متابعة الخطط من قبل القيادة ومعرفة نسبة الإنجاز من نسبة المخطط له وتعزيز الجوانب الإيجابية في الخطة وتقييم الجوانب التي لا تسير في المسار الصحيح ضمن ما هو مخطط له، ناتج عن ذلك تحقيق الأهداف التي وضعت في هذه الخطة مما يرفع من قدر الوزارة وموظفيها في البيئة المؤسسية أو الوزارية. بينما كانت الفقرة الثالثة (تسفر عمليات الوزارة عن نتائج تلبي احتياجات الموظفين) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 57.87% ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوزارة هدفها الأول هو تحقيق ما تسعى إليه دون النظر لحاجات الموظفين وإشباع رغباتهم من خلال وضع نظام للحوافز والمكافآت التي تخلق لدى الموظف الحماس والمبادرة لتحقيق أهداف الوزارة وأهدافه الخاصة، يترتب على ذلك ضعف في أداء الموظف في عملياته مما يتسبب في تراجع أداء الوزارة من خلال عدم النظر للموظف وسد احتياجاته سواء كان من الناحية المادية من خلال الحوافز والمكافآت أو النفسية من خلال الكلمات الداعمة ورفع الروح المعنوية لديهم أو التطويرية من خلال عقد دورات منظمة وتدريب الكوادر ورفع من قدرتهم العلمية والعملية.

جدول رقم(11.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الرؤية الاستراتيجية

الترتيب الفقرة	المعنوية p- value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرؤية الاستراتيجية	
3	0.05	1.99	63.32	2.33	6.33	تعمل الوزارة على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لها	-1

4	0.05	1.95	63.18	2.28	6.32	تحدد الوزارة الفرص والمخاطر التي من شأنها التأثير على أنشطتها المستقبلية	-2
2	0.02	2.43	63.67	2.11	6.37	يتوفر الوعي لدى الموظفين بما هو مطلوب للتنمية الإنسانية	-3
1	0.00	5.89	68.78	2.08	6.88	توجد خطة استراتيجية للوزارة مرتبطة برؤيتها	-4
5	0.09	1.71	62.76	2.26	6.28	يتوفر النهج التشاركي لتطوير استراتيجية الوزارة	-5
6	0.84	-0.20	59.64	2.55	5.96	يتم اطلاع الموظفين على الأهداف التي تطمح الوزارة إلى تحقيقها في المستقبل	-6
	0.01	2.58	63.57	1.94	6.36	اجمالي محور الرؤية الاستراتيجية	

من خلال جدول (11.5) يتضح ان الوزن النسبي لاجمالي محور الرؤية الاستراتيجية بلغ 63.57% وبمتوسط بلغ (6.36) وانحراف معياري بلغ (1.94) ، بينما لفقرات محور الرؤية الاستراتيجية كانت الفقرة الرابعة (توجد خطة استراتيجية للوزارة مرتبطة برؤيتها) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 52.36%، ويعزو الباحث ذلك النتيجة إلى وجود رؤية واضحة ومكتوبة لمعظم الوزارات تتواءم في معظمها مع السياق التاريخي والثقافي للمجتمع الفلسطيني وغالبا ما ترتبط هذه الخطط مع رؤية وزارة الداخلية، حيث تسعى الوزارة على التعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديها من خلال تقييم أدائها المؤسسي إلى جانب أداء موظفيها، وتتبع عن الخطة الإستراتيجية خطة تشغيلية وتنفيذية واضحة يتم العمل بها سواء كانت سنوية أو نصفية أو ثلثية. بينما كانت الفقرة السادسة (يتم اطلاع الموظفين على الأهداف التي تطمح الوزارة إلى تحقيقها في المستقبل) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 59.64% ويعزو الباحث ذلك النتيجة إلى عدم استقرار بيئة العمل في الحكومة نتيجة الانقسام السياسي بين فتح وحماس والذي جعل من ذلك وجود حكومتين واحدة في غزة وأخرى في رام الله بعد عام 2007 وكل فترة تحدث بعض التفاهات بين الحكومتين لتشكيل حكومة واحدة تجمع غزة والضفة لكن هذه التفاهات تتكاثر بالفشل، وذلك خلق بيئة عمل غير مستقرة تعتمد على خطط وقرارات نصف شهرية لعدم الاستقرار، والحروب المتتالية على القطاع لها الأثر الكبير على ذلك علما أن الوزارة لم تعد خطة رابعة خلال فترة البحث لاعتبار أن تنفيذها صعب بسبب عدم الاستقرار والتغيرات الحكومية من فترة لأخرى ولكن

بعد تشكيل اللجنة الإدارية التي تُدير القطاع طُلب من كافة الوزارات بينها الداخلية من إعداد خطة ربعية (ربع عام).

جدول رقم (12.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد

الترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
3	0.00	3.07	64.01	1.85	6.40	أولاً: معيار الشفافية	-1
1	0.00	3.05	64.27	1.99	6.43	ثانياً: المساءلة	-2
6	0.55	0.60	60.85	2.01	6.08	ثالثاً: المشاركة	-3
2	0.02	2.45	64.14	2.41	6.41	رابعاً: سيادة القانون	-4
8	0.01	-2.62	55.95	2.20	5.60	خامساً: الاستجابة	-5
7	0.77	-0.29	59.56	2.15	5.96	سادساً: التوافق	-6
9	0.01	-2.61	55.91	2.23	5.59	سابعاً: المساواة والعدالة	-7
5	0.07	1.85	62.89	2.19	6.29	ثامناً: الفاعلية والكفاءة	-8
4	0.01	2.58	63.57	1.94	6.36	تاسعاً: الرؤية الاستراتيجية	-9
	0.35	0.94	61.23	1.86	6.12	درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد	

من خلال جدول (12.5) يتضح ان الوزن النسبي لإجمالي محور درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد بلغ 61.23% وبمتوسط بلغ (6.12) وانحراف معياري بلغ (1.86)، وتعتبر هذه النسبة جيدة بالنسبة للوزارة في قطاع غزة ويعزو الباحث ذلك إلى الأوضاع التي تمر بها الحكومة في غزة نتيجة الحصار وعدم وجود حكومة واحدة تجمع غزة والضفة حيث ينتج عن ذلك المناكفات التي تؤثر سلباً على أداء الحكومة وعدم توفر الميزانيات الكافية التي تلبي

احتياجات الحكومة نتيجة الحصار المفروض على قطاع غزة، بينما المجال الفرعي المساءلة احتل المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 64.27% ، وبمتوسط بلغ (6.43) وانحراف معياري بلغ (1.99)، ويعزو الباحث ذلك النتيجة إلى كفاءة العمل في مجلس إدارة وزارة الداخلية وتفعيل نظام الإستماع والمساءلة داخل الوزارة بما يخص التجاوزات من قبل الموظفين، ووجود دوائر الشكاوي في الوزارة وتفعيل هيئات الرقابة الداخلية والخارجية، وجود نشاطات تدريبية تعمم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها، وأخيراً تحديد اختصاصات الوزارة وعدم تداخل الصلاحيات بينما كان مجال المساواة والعدالة احتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 55.91% وبمتوسط بلغ (5.59) وانحراف معياري بلغ (2.23)، ويعزو الباحث ذلك النتيجة إلى عدم حرص الوزارة على تقديم خدمات خاصة بموظفيها بما يضمن عدم التحيز والتمييز بينهم، المحسوبية المترتبة على الإنتماء السياسي أو العائلي أو الصداقة بما لا يحمي حقوق الموظفين، عدم مراعاة الوزارة لذوي الأحتياجات الخاصة من الموظفين في عمليات الترقى والتطوير، تميز الوزارة بين الجنسين في المشاركة الفاعلية في المشاركة في صياغة وصناعة القرارات.

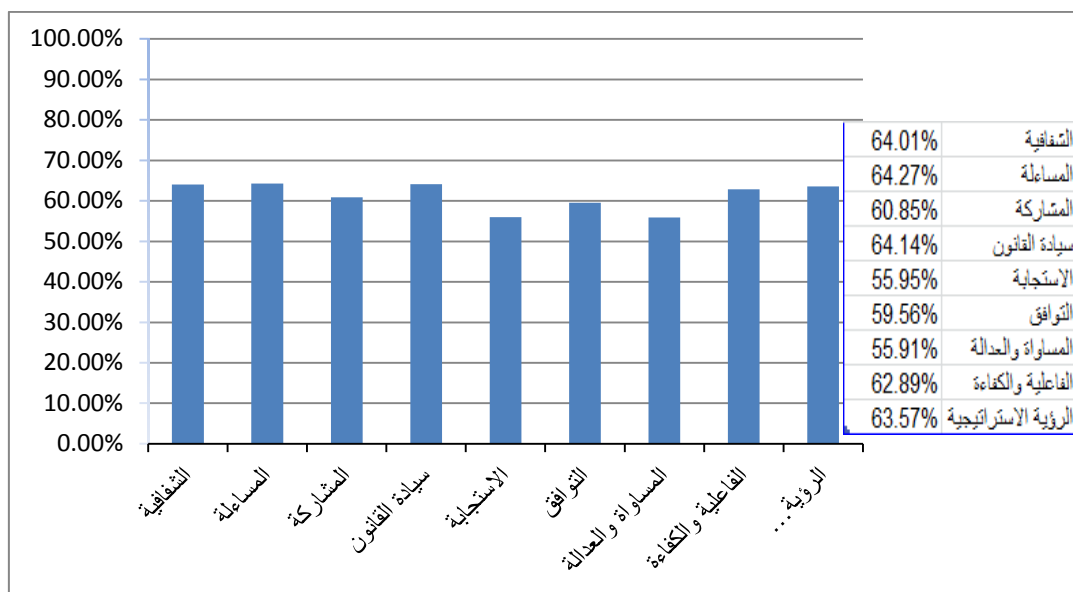
أولاً: أعلى معيار احتل المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 64.27% هو المساءلة

- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (مطير، 2013) التي توصلت إلى أن معيار المساءلة كان من أعلى المعايير نسبة للمعايير الأخرى وكان ذلك بناء على وجود كفاءة في العمل لدى مجلس الوزراء وهيئة الرقابة العامة وتفعيل نظام الإستماع والمساءلة في المجلس التشريعي، واستحداث دوائر الشكاوي في الوزارات وتفعيل الرقابة الداخلية والخارجية وكذلك انشاء ديوان المظالم التابع لمجلس الوزراء وتحديد اختصاصات الوزارات وعدم تداخل الصلاحيات.
- واتفقت مع دراسة (العتيبي، 2008) التي توصلت إلى أن درجة المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية السعودية مرتفعة، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية من حيث الإنضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة في فاعلية الجامعات الحكومية السعودية.
- واتفقت مع دراسة (عطا الله، 2016) التي حصل فيها معيار المساءلة على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (67.56%) والتي توصلت قيام المجلس التشريعي بمساءلة الحكومة عن أعمالها من خلال وسائل الرقابة البرلمانية المتمثلة في جلسات الإستماع والأسئلة البرلمانية ولجان تقصي الحقائق وإقرار الموازنة العامة والرقابة على حسن تنفيذها.

- وافقت مع دراسة كلا من (هللو، 2015) التي توصلت إلى أن معيار المساءلة لدى منظمات القطاع الخاص يبلغ وزن نسبي (71.36%)، ودراسة (نصر الله، 2014) التي توصلت إلى أن معيار المساءلة يتم تطبيقه في السلطة القضائية بنسبة (63.46%)، ودراسة (Huque، 2011) التي توصلت إلى أن آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الإدارية في بنغلادش غير فعالة، ولعل السبب في ذلك يعود إلى الأوضاع السياسية والإقتصادية والإجتماعية السيئة هناك.
- اتفقت مع دراسة (حرب، 2011) التي توصلت إلى أن ممارسة المساءلة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تعتبر جيدة ويرجع ذلك إلى وجود إدارة في تلك الجامعة تدرك مدى أهمية ممارسة المساءلة الإدارية في ضبط وسلوك العاملين، وإلزامهم باتباع الأنظمة والقواعد التي تضعها الجامعة بهدف إنجاز العمل والمحافظة على مصلحة الجامعة وصيانة حقوق العاملين.
- وافقت مع دراسة (حويل، 2012) التي توصلت إلى درجة عالية جداً من التطبيق لمعيار المساءلة الإدارية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من خلال رؤية المديرين إلى جدوى المتابعة اليومية التي يقوم بها مديرو المدارس التابعة لوكالة الغوث.
- واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الدويري، 2002) التي توصلت إلى وجود معوقات لتفعيل المساءلة واجماع المديرين على ذلك وكان أهمها وجود ولايات اجتماعية تؤدي لممارسة المحسوبية والواسطة عند اتخاذ القرارات الإدارية، وضعف في التخطيط الشامل وضعف الحماية الممنوحة للعاملين في أجهزة الرقابة وعدم وجود معايير محددة للمساءلة.
- واختلفت مع دراسة (أحمد، 2008) التي توصلت إلى الدرجة الكلية لمجال المساءلة لواقع المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية كانت بنسبة (67.4%) وكانت المرتبة الثالثة بين المعايير وتوصلت إلى عدم وجود نظام في الهيئات المحلية الفلسطينية يوضح بشكل دقيق مهام وصلاحيات واجراءات كل وظيفة، وأن قانون الهيئات المحلية الفلسطينية لا يضمن حماية الشخص الذي يبلغ عن مخالفة معينة، ولا تتبع الهيئات المحلية إجراءات ونظام شكاوي ومحاسبة معينة ولا تعقد جلسات مفتوحة مع المواطنين لمحاسبة أشخاص ارتكبوا مخالفات معينة أو الإستماع إلى شكاوي المواطنين والتقصير في عمل الهيئة المحلية وأنشطتها لوقف الفاسدين عند حدهم ومحاسبتهم.

ثانياً: أقل معيار احتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ 55.91% هو المساواة والعدالة

- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الحلبية، 2010) التي توصلت لنتيجة مفادها أن المساواة والعدالة داخل وزارة المالية حصلت على نسب متدنية جداً، حيث اتفقت مع دراستنا بأنها طبقت على وزارة واحدة وفئة مبحوثة من شريحة الموظفين فقط.
- اتفقت مع دراسة (موسى، 2011) التي توصلت إلى حصول معيار المساواة والعدالة إلى المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية دون (60%) حيث أظهرت أنه لا يتم التعامل مع الموظفين في الوزارات الفلسطينية على أساس الجنس أو الانتماء السياسي أو الجغرافيا ولكن بشكل آخر أظهرت النتائج أن هناك محاباة في التعامل وأن الوساطة والمحسوبية ما زالت تؤثر في القرارات الإدارية، خاصة فيما يتعلق بالترقيات.
- اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (عطا الله، 2016) الذي حصل فيه معيار المساواة والعدالة على المرتبة الثانية بوزن نسبي (70.25%) وذلك لحرص المجلس التشريعي على تقديم خدماته لكافة الجمهور دونما تمييز، على اعتبار أن العدل والمساواة تقتضي تحقيق الإنصاف الذي يأتي مقابل الظلم والبغي والجور والتمييز والإستبعاد، وتخصيص النائب الأول للمجلس التشريعي د. أحمد بحر قراراً بأن كل يوم سبت - هو يوم عطلة رسمية - للاستماع لشكاوي المواطنين شخصياً والجلوس معهم، ومن ثم التواصل مع الجهات والوزارات المعنية. واختلفت مع دراسة (هلول، 2015) التي توصلت إلى أن منظمات القطاع الخاص في قطاع غزة تطبق معيار المساواة والعدالة بنسبة وصلت إلى (67.49%)، واختلفت مع دراسة (مطير، 2013) التي توصلت إلى حرص الوزارات لتقديم خدماتها للمستفيدين بعيداً عن التمييز أو التحيز، ما جعل هذا المعيار يتحقق في الوزارات الفلسطينية بنسبة (67.41%)، كما اختلفت مع دراسة (الحلو، 2012) التي توصلت إلى أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تطبق معيار المساواة والعدالة بنسبة وصلت إلى (78.01%).



شكل رقم (3.5): يوضح نسبة تطبيق كل معيار من معايير الحكم الرشيد

المصدر: من تصميم الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

جدول رقم (13.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التدريب

الترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التدريب	
1	0.00	10.12	76.95	2.35	7.70	يوجد في الوزارة إدارة متخصصة للتدريب والتطوير	1-
3	0.00	4.13	67.06	2.40	6.71	تتبع العملية التدريبية مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع كفاءة الموظفين	2-
5	0.03	2.15	63.71	2.42	6.37	يتم التخطيط للبرامج التدريبية حسب المسار الوظيفي المخطط له	3-
2	0.00	5.28	68.73	2.32	6.87	يعتبر الموظفون مصدراً أساسياً في تحديد الاحتياجات التدريبية	4-

4	0.00	2.93	64.97	2.38	6.50	تفسيح البرامج التدريبية المجال للموظفين نحو الترقية والتطوير	-5
6	0.31	-1.02	58.12	2.60	5.81	توفر الإدارة العليا في الوزارة دعماً مالياً مناسباً وكافياً للعملية التدريبية	-6
	0.00	4.65	66.59	1.99	6.66	اجمالي محور التدريب	

من خلال جدول (13.5) يتضح ان الوزن النسبي لاجمالي محور التدريب بلغ 66.59% وبمتوسط بلغ (6.66) وانحراف معياري بلغ 1.99، بينما لفقرات مجال التدريب فكانت الفقرة الاولى (يوجد في الوزارة إدارة متخصصة للتدريب والتطوير) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 71.46%، ويعزو الباحث ذلك إلى سعي الوزارة لتوفير البرامج التدريبية اللازمة للموظفين وتعمل على وضع الخطط التي تهدف لرفقيهم وتطويرهم حيث أن التدريب يسهم في تلبية متطلبات العمل وزيد من كفاءة العاملين ويكسبهم خبرات متعلقة بالمهام المطلوبة، ختاماً ترى الوزارة بأن التدريب والتطوير للعاملين مهم جداً لدجة الجودة في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم لذلك خصصت للتدريب إدارة متخصصة تصيغ البرامج التدريبية حسب إحتياج موظفيها. بينما كانت الفقرة السادسة (توفر الإدارة العليا في الوزارة دعماً مالياً مناسباً وكافياً للعملية التدريبية) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 58.12% ويعزو الباحث ذلك إلى قلة إمكانيات الوزارة المادية المتوفرة حالياً لديها، وشح الدعم الخارجي الذي يساهم في سد الكثير من الإحتياجات التدريبية للموظفين، لا سيما يلعب الإنقسام الفلسطيني دوراً مهماً في الدعم المادي خاصة في فترة حكومة التوافق من امتناعها دعم الوزارة الفلسطينية في قطاع غزة بموازنات تشغيلية تجعلها تقف على ساقيها وتلبي إحتياجات الموظفين التدريبية وغيرها.

جدول رقم (14.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التمكين

الترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التمكين	
2	0.05	1.98	63.20	2.29	6.32	تمنح الوزارة موظفيها المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم	-1

1	0.03	2.26	63.62	2.26	6.36	تتيح الوزارة لموظفيها الحرية في اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم	-2
3	0.42	0.81	61.41	2.46	6.14	تُحفز الوزارة موظفيها على تحمل مسؤوليات أكبر	-3
6	0.30	-1.05	58.20	2.43	5.82	توفر الوزارة لموظفيها فرصة جيدة لاتخاذ القرارات باستقلالية	-4
4	0.61	0.50	60.85	2.38	6.09	تسمح الوزارة لموظفيها باتخاذ أي قرار يضمن إنجاز أعمالهم بمستوى متميز	-5
5	0.54	-0.61	58.94	2.45	5.89	أستطيع تغيير الطرق المتبعة في أداء أعمالي عندما أرغب في ذلك	-6
	0.49	0.69	61.00	2.06	6.10		

من خلال جدول (14.5) يتضح ان الوزن النسبي لاجمالي محور التمكين بلغ 61.0% وبمتوسط بلغ (6.10) وانحراف معياري بلغ (2.06)، بينما لفقرات مجال التمكين فكانت الفقرة الرابعة (تتيح الوزارة لموظفيها الحرية في اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 63.62%، ويعزو الباحث ذلك إلى إيمان القيادة بكفاءة العاملين لديهم وأنهم على قدر من المسؤولية والمهارة والكفاءة التي تؤهلهم لإنجاز الأعمال بعيدا عن الإعتماد المستمر على قيادتهم ومدراتهم وبثبت ذلك أن الموظفين لديهم الدافعية والقدرة على اختيار الأسلوب الأمثل للقيام بأعمالهم بالشكل المطلوب ويرجع ذلك إلى تحقق أعلى مراتب الإتصال الفعال بين الموظفين والقيادة مما يسهل من عمليات تفويض السلطة والصلاحيات لتمكين العاملين من أداء مهامهم بالشكل المطلوب وبفاعلية عالية. بينما كانت الفقرة الاولى (توفر الوزارة لموظفيها فرصة جيدة لاتخاذ القرارات باستقلالية) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 58.2% ويعزو الباحث ذلك إلى وجود بعض القرارات التي تتخذها الوزارة تحتاج على مستويات عليا يمنع مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا فيها وذلك لأهميتها ولما يترتب عليها من نتائج ربما لا يسهل التعامل مع عواقبها، فالقرار لا بد أن يكون مدروس من لجان مختصة ولا ننكر امكانية منح الوزارة لموظفيها تقديم المقترحات والتصورات التي تساعد في اتخاذ بعض القرارات ولكن لا يوجد لها مساهمة مباشرة باتخاذ القرارات.

جدول رقم(15.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الاستدامة

الاستدامة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1- تحرص الوزارة على تقديم الخدمات بتكاليف أقل	6.58	2.71	65.75	3.00	0.00	1
2- تسعى الوزارة على التحسين المستمر لأعمال موظفيها	6.28	2.41	62.81	1.65	0.10	2
3- تبحث الوزارة باستمرارية عن رغبات موظفيها المتغيرة	5.61	2.49	56.10	-2.22	0.03	5
4- تضع الوزارة استراتيجيات لتأهيل الموظفين	5.87	2.44	58.70	-0.75	0.45	3
5- توفر الوزارة متطلبات الأمن المهني لموظفيها	5.80	2.50	57.95	-1.16	0.25	4
اجمالي محور الاستدامة	6.03	2.18	60.28	0.18	0.86	

من خلال جدول(15.5) يتضح ان الوزن النسبي لاجمالي محور الاستدامة بلغ 60.28% وبمتوسط بلغ (6.03) وانحراف معياري بلغ (2.18)، بينما لفقرات مجال الاستدامة فكانت الفقرة الأولى (تحرص الوزارة على تقديم الخدمات بتكاليف أقل) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 65.75%، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود إدارة عليا تهتم بالكادر البشري لديها وتقدم له الخدمة بتكلفة أقل من الجمهور ويعتبر ذلك تحفيزا وعدم إنكار للجهود الذي يبذلها من أجل رقي الوزارة ويعزز ذلك من ولاء وحب الموظفين لوزارتهم والعمل على حمايتها. بينما كانت الفقرة الثالثة (تبحث الوزارة باستمرارية عن رغبات موظفيها المتغيرة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 56.10% ويعزو الباحث ذلك إلى غفلة الوزارة عن جانب تلبية احتياجات ورغبات موظفيها وهذا له أثر سلبي على نفسية الموظفين، والجانب النفسي له أثر كبير على نسبة الأداء لدى الموظف، نرى هذه الغفلة غالبا في المؤسسات والشركات الخاصة التي يكون همها الأسمى هو تحقيق الربحية بغض النظر عن حاجات العاملين لديها، أما وزارة مثل وزارة الداخلية لا تهتم برغبات موظفيها يرجع ذلك إلى وجود قيادة غير

مسؤولة وتسعي لتحقيق أهدافها بعيدا عن أهداف باقي الموظفين، أو أن هناك ضغط في العمل داخل الوزارة يجعل من اهتمام الوزارة إلى أمور أكبر من اهتمامها بموظفيها.

جدول رقم (16.5): يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تنمية الموارد البشرية

ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تنمية الموارد البشرية	
1	0.00	4.65	66.59	1.99	6.66	أولاً: التدريب	-1
2	0.49	0.69	61.00	2.06	6.10	ثانياً: التمكين	-2
3	0.86	0.18	60.28	2.18	6.03	ثالثاً: الاستدامة	-3
	0.04	2.03	62.74	1.91	6.27	تنمية الموارد البشرية	

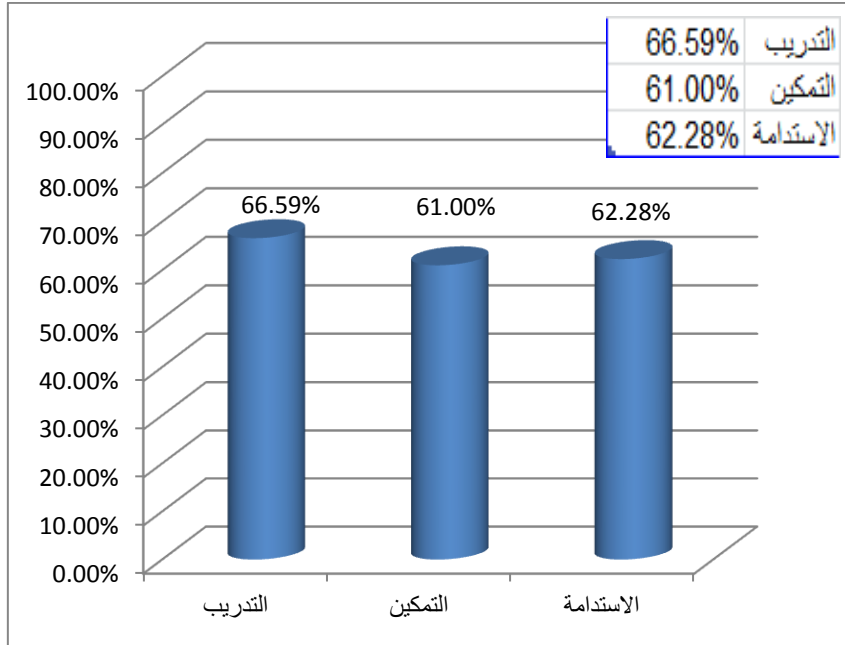
من خلال جدول (16.5) يتضح ان الوزن النسبي لاجمالي محور تنمية الموارد البشرية بلغ 62.74% وبمتوسط بلغ (6.27) وانحراف معياري بلغ (1.91)، بينما المجال الفرعي التدريب احتل المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 66.59% وبمتوسط بلغ (6.66) وانحراف معياري بلغ (1.99)، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الوزارة بعمليات التدريب والتطوير مع تشكيل إدارة متخصصة تحتوى على أصحاب الخبرة في صياغة ووضع الخطط المناسبة التي تزيد وترفع من كفاءة ومهارة الموظفين داخل الوزارة تجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية والقيام بأعمالهم بالشكل المطلوب بينما كان مجال الاستدامة احتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 60.28% وبمتوسط بلغ (6.03) وانحراف معياري بلغ (2.18)، ويعزو الباحث ذلك التفكير القاصر لدى الوزارة بتحقيق أهداف مرحلية قريبة ولا تنظر إلى المستقبل بكافة مكوناته، يقع على عاتق الوزارة حماية جميع الأجيال ولا يجوز لها تلبية احتياجات الجيل الحالي على حساب الجيل المستقبلي اللاحق فليها أن تخطط كيف يكون مستقبل هذه الأجيال من الموظفين والعمل على تلبية احتياجاتهم والوقوف عند رغباتهم.

أولاً: البعد الذي احتل المرتبة الأولى وهو التدريب بنسبة (66.59%)

- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الملفوح، 2016) التي حصل التدريب فيها على نسبة (65.45%) حيث توصلت إلى هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات حيث تسعى الجامعة لتوفير البرامج التدريبية للموظفين بدرجة عالية وتعمل على وضع الخطط التدريبية اللازمة للاسهام في تلبية متطلبات العمل وزيادة كفاءة العاملين واكسابهم الخبرات المتعلقة بالمهام المطلوبة.
- اتفقت مع دراسة (سبرينة، 2015) التي حصل التدريب فيها على نسبة (62.2%) وهو أكبر من الوزن النسبي 60% مما يعني أن المحور إيجابي وبالتالي أفراد العينة يؤكدون على أن التدريب يشكل استراتيجية هامة لتنمية الموارد البشرية في الجامعة.
- اتفقت مع دراسة (زعتري، 2013) التي حصل فيها التدريب على المرتبة الأولى بنسبة (75.4%) حيث توصلت أن للتدريب دورا هاما بالنسبة للمصارف الإسلامية الفلسطينية ويعمل التدريب على تزويد المنظمة بالمعارف والممارسات الحديثة ضمن أبعاد الجودة المناسبة والوقت المناسب.
- اتفقت مع دراسة (المطيري، 2010) التي حصل التدريب فيها على نسبة عالية جدا وتوصلت الدراسة على موافقة عينة الدراسة على الدور الذي يحققه التدريب أثناء العمل في تنمية المهارات الفنية لرجل الأمن بدوريات الأمن بمحافضة جدة وكذلك تنمية المهارات السلوكية لرجل الأمن، وأن التدريب أثناء العمل يركز كثيراً على ضرورة إنجاز المهام في وقتها مما يزيد من دوره في تنمية مهارة التعامل مع الوقت وكيفية إدارته وتفعيله للإنجاز، ويزيد التدريب من دوره في تنمية معرفة الأبعاد الدينية والأخلاقية لرجل الأمن.

أولاً: البعد الذي احتل المرتبة الأخيرة وهو الإستدامة بنسبة (60.28%)

- اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (سامية، 2013) التي توصلت إلى أن الإستدامة تحقق النمو الإقتصادي والإجتماعي وحماية البيئة فبواسطة التنمية المستدامة يمكن لثلاثة مجالات مختلفة أن تشترك وهي الإقتصاد والمجتمع والبيئة، كما أنها تساعد على القضاء على كل أشكال الإختلالات والفوارق سواء كانت داخل نفس المجتمع أي بين مختلف الفئات التي تشكله أو بين مختلف الأجيال.



شكل رقم (4.5): يوضح نسبة تطبيق كل بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية

المصدر: من تصميم الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

3.5 اختبار فرضيات الدراسة :

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى):

الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة
الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية بقطاع غزة والمساهمة في تنمية الموارد البشرية.

جدول رقم: (17.5) معامل الارتباط بين تطبيق معايير الحكم الرشيد وزارة الداخلية بقطاع غزة والمساهمة في تنمية الموارد البشرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.867	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية بقطاع غزة والمساهمة في تنمية الموارد البشرية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول رقم (17.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.867 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية في قطاع غزة والمساهمة في تحقيق تنمية الموارد البشرية ويعزو الباحث ذلك ظهور مفهوم الحكم الرشيد مع تطوير مفاهيم التنمية من التركيز على النمو الإقتصادي إلى التركيز على التنمية البشرية ثم التنمية البشرية المستدامة وصولاً إلى التنمية الإنسانية، ويرجع ذلك لكون التنمية البشرية هي تنمية ديمقراطية تهدف إلى بناء اجتماعي عادل أو إلى رفع القدرات البشرية عبر زيادة المشاركة الفاعلة والفعالية للموظفين وعبر تمكين الفئات المهمشة وتوسيع خياراتهم وإمكاناتهم والفرص المتاحة والفرص تتضمن الحرية بمعناها الواسع واكتساب المعرفة وزيادة المهارة.

■ اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (مطير، 2013) بعنوان "واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارة الفلسطينية، والتي تمثلت أهم نتائجها فيما يلي:

○ يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (67.84%) بصفة عامة.

○ جاءت معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة مرتبة على النحو التالي (الإستجابة 71.77%، المساواة 70.41%، الكفاءة والفعالية 68.86%، التوافق 68.73%، الرؤية الإستراتيجية 68.31%، المساواة والعدالة 67.41%، الشفافية 67.41%، سيادة القانون 64.71%، المشاركة 63.85%).

■ واتفقت مع دراسة (موسى، 2011) بعنوان "الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد، والتي تمثلت أهم نتائجها فيما يلي:

○ أن هناك علاقة إيجابية بين علميات الإصلاح الإداري والحكم الرشيد، وأنهما يسيران بجانب بعضهما البعض.

■ واتفقت مع دراسة (نصر الله، 2014) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى تطبيق مبادئ التقاضي ومستوى تطبيق الحكم الرشيد في السلطة القضائية.

■ واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الحليبة، 2010) بعنوان "واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين. و يتفرع منها الفرضيات الآتية:

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الشفافية في وزارة

الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

جدول رقم (18.5): معامل الارتباط بين الشفافية في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.684*	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الشفافية في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول رقم (18.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.684، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية ويعزى ذلك لما لدور الشفافية الإدارية في وزارة الداخلية بقطاع غزة، حيث أن الوزارة تتميز بنوع من الشفافية من خلال التدفق الحر والمفتوح للمعلومات وتحديثها ودقتها وسهولة وسرعة وصولها إلى الموظفين، فوجود نظام المعلومات يعتبر من الركائز الأساسية والضرورية التي تستخدمه الوزارة بهدف خلق المزيد من المكاشفة والوضوح في تعاملاتها كاتخاذ القرارات ورسم الخطط وخضوع الممارسات الإدارية للمساءلة والمحاسبة والمراقبة المستمرة.

2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المساءلة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

جدول (19.5) معامل الارتباط بين المساءلة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.710	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) المساءلة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول رقم (19.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.710 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين المساءلة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية ويعزى ذلك إلى اتخاذ الوزارة الاجراءات اللازمة لمحاسبة العاملين من خلال مسائلتهم عن أي تجاوزات يرتكبونها داخل الوزارة او خارجها ويترتب على هذه المساءلة اجراءات

عقابية تؤثر على نسبة تطوير وتقدم الموظفين لذلك ظهرت النتيجة بوجود علاقة بين الشفافية والمساهمة في تحقيق تنمية الموارد البشرية.

3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المشاركة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

جدول (20.5) معامل الارتباط بين المشاركة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.784	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المشاركة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول رقم (20.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.784 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي اقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين المشاركة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية ويعزو الباحث ذلك إلى إتاحة الفرص من قبل الوزارة أمام الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكينهم ومنحهم الصلاحيات وإشراكهم في صياغة الخطط وتنفيذها واتباع الوزارة سياسية الباب المفتوح وتشجيع العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون الخوف أو النقد، مع استثمار كافة الطاقات الذهنية والإبداعية لدى الموظفين لتحقيق الأهداف بدرجة ممتازة، وفتح المجال أمام الموظفين بالمشاركة في اللجان المتخصصة المختلفة مما يرفع من كفاءتهم وخبراتهم، وربط جانب المشاركة في نظام التحفيز والمكافآت.

4- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين سيادة القانون في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

جدول (21.5) معامل الارتباط بين سيادة القانون في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.678	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين سيادة القانون وبين المساهمة في تحقيق تنمية الموارد البشرية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول رقم (21.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.678 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين سيادة القانون في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية ويعزو الباحث ذلك إلى وضوح البنود القانونية المتعلقة بحماية الموظفين ومعرفة مدى صلاحيات كل موظف داخل الوزارة، وتطبيق القانون على كافة الموظفين سواء من خلال مساءلة ومحاسبة الرؤساء داخل الوزارة وكذلك المرؤوسين، وذلك يثبت أن القوانين ليست مجرد حبر على ورق وإنما هي سارية على كافة الموظفين بجميع درجاتهم ومستوياتهم الإدارية.

5- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستجابة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

جدول (22.5) معامل الارتباط بين الاستجابة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.773	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستجابة والمساهمة في تحقيق تنمية الموارد البشرية

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول رقم (22.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.773 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الاستجابة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية ويعزو الباحث حصول معيار الاستجابة على درجة قوية بسبب تشديد مجلس الوزارة في اجتماعاته على ضرورة وأولية تقديم الخدمة والوقوف عند رغبات الموظفين، سعي الوزارة في كافة الأوقات على توفير بيئة احترام الموظفين، وبناء منظومة علاقات طيبة مع الموظفين وتقديم الخدمات لهم بما يشكل قبولاً عندهم وهذا ينعكس على تحسين وتجويد الأداء للوزارة.

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التوافق في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

جدول (23.5) معامل الارتباط بين التوافق في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
0.000	*0.834	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التوافق في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول رقم (23.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.834 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التوافق في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية ويعزو الباحث ذلك إلى سعي الوزارة إلى تقريب وجهات النظر بين الموظفين والتخفيف من حدة الخلافات بينهم، السعي المبكر من الوزارة لحل النزاعات في جو من

الإحترام المتبادل وتبادل وجهات النظر مما يساهم بشكل كبير على خلق بيئة مليئة بالحب والتعاون، اهتمام الوزارة بتحقيق درجة عالية من التوافق لما لها من مردود إيجابي على الأداء الإداري من خلال منع النزاعات وتقريب وجهات النظر ونشر ثقافة التغافر والتحابب بين الموظفين، ولربما هناك لوائح عقابية تنظم العلاقة بين الموظفين من خلال الخوف من الوقوع في الخطأ لدرأ أي مساءلة أو محاسبة ناتجة عن هذه الأخطاء.

7- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المساواة والعدالة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

جدول (24.5) معامل الارتباط بين المساواة والعدالة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.759	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المساواة والعدالة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول رقم (24.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.759 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي اقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين المساواة والعدالة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية ويعزو الباحث ذلك من خلال ظهور النتيجة القوية أن الوزارة تكون على مسافة واحدة من الموظفين في عمليات التنمية من خلال عدم فتح المجال للمحسوبية والواسطة أو عدم الإنصاف في عمليات التدريب والتطوير ومنح الصلاحيات لكافة الموظفين وتمكينهم والإهتمام بالجيل الحالي دون النظر بأهمية للأجيال اللاحقة من الموظفين، وهنا لا ننكر وجود لوائح وقوانين تنظم علميات التطوير ومنح الصلاحيات ولكن أحيانا يسوء

استخدام بعض أصحاب المناصب الإدارية العليا لمناصبهم مما يجعلهم يعلمون ضمن المحسوبة والواسطة في توزيع الصلاحيات والمكافآت والمحفزات.

8- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الفاعلية والكفاءة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

جدول (25.5) معامل الارتباط بين الفاعلية والكفاءة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.829	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الفاعلية والكفاءة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول رقم (25.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.829 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي اقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الفاعلية والكفاءة في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية ويعزو الباحث ذلك إلى عقد الوزارة لدورات منتظمة من خلال تدريب الموظفين بهدف تنمية الجوانب الثقافية والمعرفية والإدارية والفنية، أن الوزارة تقدم خدمات للموظفين تعتبر متناسبة مع إمكانياتها وتلبي من خلالها احتياجات ورغبات الموظفين، ونلاحظ من درجة القوة في العلاقة أن رفع كفاءة وفاعلية الموظفين جاءت من اهتمام المديرين في موظفيهم، وتجعل الكفاءة والفعالية من تطبيق الأهداف المرسومة أمراً سهلاً يمكن تحقيقه.

9. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الرؤية الإستراتيجية في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

جدول (26.5) معامل الارتباط بين الرؤية الإستراتيجية في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.841	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الرؤية الإستراتيجية في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول رقم (26.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.841 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الرؤية الإستراتيجية في وزارة الداخلية ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية ويعزو الباحث ذلك إلى وجود رؤية استراتيجية واضحة وخطط استراتيجية مكتوبة للوزارة والذي تتناسب مع السياق التاريخي والذهني للموظفين، سعي الوزارة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف خلال عملها من أجل تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وغالبا تأتي الرؤية الإستراتيجية من خلال انتهاج نهج المشاركة لكافة الموظفين وأخذ آرائهم حتى تكون الخطط الإستراتيجية متناسقة مع رغباتهم واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية والإدارية، ناهيك عن حرص الوزارة على تحسين صورتها من خلال تحقيق نسب عالية في تقييم الأداء السنوي ويترتب ذلك على وجود خطط مبنية على رؤية استراتيجية واضحة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعناصر تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية بقطاع غزة (معيار الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، الرؤية الاستراتيجية) والمساهمة في تنمية الموارد البشرية.

للقوف على مستوى تأثير معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية الفلسطينية (معيان الشفافية، المساواة، المشاركة، سيادة القانون، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، الرؤية الاستراتيجية) مُجتمعة على المساهمة في تحقيق تنمية الموارد البشرية، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

1. يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise ان تنمية الموارد البشرية وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (الرؤية الإستراتيجية، التوافق، الفاعلية والكفاءة).
2. تم استبعاد المتغير (الشفافية، المساواة، المشاركة، الاستجابة، العدالة والمساواة، سيادة القانون) لعدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية حسب طريقة Stepwise مع المساهمة في تحقيق تنمية الموارد البشرية.
3. أظهرت نتائج التحليل ان معامل الارتباط بلغت 0.895، بينما بلغ معامل التحديد المعدل 0.801 و هذا يعني ان 80.1% من التغير في تنمية الموارد البشرية يعود الى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (الرؤية الإستراتيجية، التوافق، الفاعلية والكفاءة) والباقي 19.9% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في تنمية الموارد البشرية.

**جدول (27.5) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق معايير الحكم الرشيد
وزارة الداخلية بقطاع غزة في تنمية الموارد البشرية**

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig. مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
تنمية الموارد البشرية	0.895	0.801	257.057	3	0.000	المقدار الثابت	3.702	.000
						الرؤية الاستراتيجية	5.015	.000
				200		التوافق	5.846	.000

.000	4.867	.261	الفاعلية والكفاءة							
------	-------	------	-------------------	--	--	--	--	--	--	--

معادلة التأثير: تنمية الموارد البشرية $0.881 = 0.315$ (الرؤية الإستراتيجية) +
 0.305 (التوافق) + 0.261 (الفاعلية والكفاءة)

- في حالة تثبيت قيمة (التوافق، الفاعلية والكفاءة) وعند زيادة (الرؤية الإستراتيجية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) بمقدار (0.315).
 - في حالة تثبيت قيمة (الرؤية الإستراتيجية، الفاعلية والكفاءة) وعند زيادة (التوافق) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع تنمية الموارد البشرية بمقدار (0.305).
 - في حالة تثبيت قيمة (الرؤية الإستراتيجية، التوافق) وعند زيادة (الفاعلية والكفاءة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع تنمية الموارد البشرية بمقدار (0.261).
- وهذا ما يدعو المعنيين الى الاهتمام بالمحاور (الرؤية الإستراتيجية، التوافق، الفاعلية والكفاءة).

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير (الجنس).

جدول رقم (28.5) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجنس	
.010	-2.597	1.87	6.23	ذكر	أولاً: معيار الشفافية

		1.65	7.05	انثى	
.008	-2.692	2.03	6.24	ذكر	ثانياً: المساواة
		1.64	7.15	انثى	
.000	-3.685	2.03	5.83	ذكر	ثالثاً: المشاركة
		1.56	7.07	انثى	
.000	-3.919	2.15	6.09	ذكر	رابعاً: سيادة القانون
		2.89	7.67	انثى	
.001	-3.418	2.21	5.33	ذكر	خامساً: الاستجابة
		1.84	6.60	انثى	
.006	-2.800	2.21	5.74	ذكر	سادساً: التوافق
		1.71	6.77	انثى	
.003	-3.011	2.26	5.35	ذكر	سابعاً: المساواة والعدالة
		1.90	6.50	انثى	
.004	-2.895	2.26	6.06	ذكر	ثامناً: الفاعلية والكفاءة
		1.65	7.17	انثى	
.002	-3.164	1.97	6.14	ذكر	تاسعاً: الرؤية الاستراتيجية
		1.55	7.22	انثى	
.001	-3.473	1.86	5.90	ذكر	درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد
		1.57	6.98	انثى	

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين اقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ، بالنسبة لاجمالي المحور (معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية) حيث كانت قيمة المعنوية 0.001 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى شعور الإناث بالرضا أكثر من الذكور وأن نظرة الإناث لتطبيق معايير الحكم الرشيد بنسبة أكبر من الرجال وربما شعورهن بأن ظروف العمل والأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للوزارة تتناسب معهن، شعور الإناث بالحصول على حقوقهن أكثر من الذكور وخاصة قانون الإجازات فترة الحضانة ولربما الذكور يحصلون على الاجازات بشيء من الصعوبة أحياناً لأنهم يتحملون ظروف العمل أكثر من الإناث، طاعة الإناث للقرارات والقوانين تكون أكثر من الرجال لتفاوت درجة الخوف من المواجهة والاحتكاك مع المسؤولين ولا يتسطن تحمل المسؤولية عن أي تجاوز كما يتحمله بعض الذكور، أهداف الإناث تكون بسيطة مثل تلبية بعض رغباتهن في منحهن شيء بسيط من الصلاحيات وليس كما يسعى بعض الذكور إلى تقلد مناصب قيادية تجعل من الذكور يشعرون بعدم مرونة في النظام والقوانين واللوائح الموجودة.

- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (موسى، 2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وكان الفروق لصالح الذكور
- اختلفت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كلا من (مطير، 2013)؛ (حرب، 2011)؛ (دعيبس، 2004)؛ (حسين، 2011)؛ (عطا الله، 2016) التي أظهرت كلا منها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وأن نظرة كلا من الذكور والإناث إلى تطبيق الحكم الرشيد واحدة.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير (الفئة العمرية).

جدول رقم (29.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" الفئة العمرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		51 فأكثر	-41 50 سنة	40-30 سنة	أقل من 30	
0.652	0.545	6.65	6.61	6.27	6.29	أولاً: معيار الشفافية
0.121	1.963	6.9	6.72	6.09	6.76	ثانياً: المساواة
0.135	1.877	6.76	6.32	5.78	6.27	ثالثاً: المشاركة
0.021	3.308	7.03	7.04	5.91	6.56	رابعاً: سيادة القانون
0.456	0.872	5.99	5.82	5.35	5.76	خامساً: الاستجابة
0.106	2.064	6.39	6.38	5.59	6.15	سادساً: التوافق
0.209	1.524	6.07	5.96	5.27	5.69	سابعاً: المساواة والعدالة
0.032	2.990	6.57	6.91	5.85	6.45	ثامناً: الفاعلية والكفاءة
0.116	1.996	6.61	6.76	6.03	6.59	تاسعاً: الرؤية الإستراتيجية
0.095	2.154	6.57	6.48	5.8	6.27	إجمالي محور: درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (معايير الحكم الرشيد وزارة الداخلية) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.095 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحث ذلك إلى اتفاق الموظفين في وزارة الداخلية الفلسطينية المبحوثة على أهمية ترسيخ معايير الشفافية الإدارية والمشاركة في أدائها والمساءلة الإدارية المترتب عليها محاسبة قانونية بغض النظر عن العمر، فيعتبر العمر ليس له تأثير جوهري

على درجة ممارسة الشفافية الإدارية والمساءلة والمشاركة والرؤية الإستراتيجية والمساواة والعدالة، فجميع الموظفين عملوا تحت مجموعة من القوانين التي تنظم عملهم داخل الوزارة وهم على علم جيد بهذه القوانين لذلك لا يؤثر العمر كثيرا على هذه المعايير.

■ **اتفقت** هذه الدراسة مع دراسة (مطير، 2013) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر في المعايير التالية (المشاركة، المساواة والعدالة، الكفاءة والفاعلية، المساواة)

■ **اتفقت** مع دراسة (دعيبس، 2004) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر العمر على ممارسة الشفافية الإدارية.

■ **اتفقت** مع دراسة (موسى، 2011)؛ (حسين، 2011) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

■ **اتفقت** مع دراسة (عطا الله، 2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر عند المعايير التالية (المساواة والعدالة، الكفاءة والفاعلية، الرؤية الاستراتيجية)

■ **اختلفت** هذه الدراسة مع دراسة (مطير، 2013) والتي توصلت إلى وجود ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر في المعايير التالية (الشفافية، الاستجابة، التوافق، الرؤية الاستراتيجية).

■ **اختلفت** مع دراسة (عطا الله، 2016) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر عند المعايير التالية (سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، المساواة، المشاركة)

بينما وجد الباحث فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند المحور سيادة القانون وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية من 40-50 سنة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الفئة العمرية هي الأكثر حضورا تقريبا داخل الوزارة وعندهم الخبرة الكافية بقوانين الوزارة واللوائح التي تعمل تحت مظلتها وزارة الداخلية ويعتبرون أصحاب خبرة فيشعر بعضهم خلال تلك الفترة أنه غير حاصل على حقوقه داخل الوزارة سواء كان على مستوى الترقيات أو المكافآت والمحفزات، تعتبر هذه الفئة هي الفئة المفصلية بين أصحاب الأعمار الأقل من 30 سنة والأكثر من 50 سنة لذلك يكون لديهم معرفة كاملة بأمور الوزارة ناتجة عن الإحتكاك المباشر مع هاتين الفئتين من العمر فيشعرون بالظلم نتيجة عدم تطبيق القوانين على بعض أصحاب المناصب الإشرافية والمسؤولين في الوزارة لأنهم يعتبرون هم أصحاب القرار

وبأيدهم تطبيق القوانين ذلك تطول القوانين أصحاب المستويات المتوسطة والدنيا في الوزارة وهذه الفئة العمرية 40-50 تكون غالبا فئة تنفيذية وليست اشرافية أو سيادية في الوزارة وهذا ما يجعلهم يشعرون بالظلم وأن القانون لا يقف على مسافة واحدة من الجميع.

ايضا وجد الباحث فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند المحور الفاعلية والكفاءة وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية من 40-50 سنة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أصحاب هذه الفئة العمرية تجاوزا فترة التجربة والتدريب والتأهيل وحصلوا على خبرات متعددة في جميع مناحي العمل تقريبا، وهذه الفئة تعتبر من الفئات الأكثر حيوية ونشاط في العمل وأكثر تحملا للمسؤولية فهم ليسوا بالأعمار الصغيرة الذين ليس عندهم فاعلية ناتج عن قلة ولائهم وانتمائهم للوزارة لربما نتيجة توظيفهم الحديث أو تجربتهم الطويلة داخل الوزارة، وتعتبر هذه الفئة أكثر كفاءة من الفئات الأقل منها نتيجة الخبرة وفترات العمل الطويلة والتجارب المتكررة داخل الوزارة، أما بالنسبة للفئة الأكبر من 51 سنة فتعتبر فاعليتهم وكفاءتهم أقل من الفئة التي تسبقها نتيجة التقدم في العمر والشعور باقتراب وقت التقاعد وترك العمل فنقل الكفاءة والفاعلية، فيقتصر دورهم في وضع الرؤي والخطط الإستراتيجية بالإضافة إلى المناصب الإستشارية.

- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (مطير، 2013) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمغير العمر بالنسبة إلى معيار سيادة القانون.
- اتفقت مع دراسة (عطا الله، 2016) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر عند معيار سيادة القانون.
- اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (موسى، 2011) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر بالنسبة لكفاءة المعايير.
- اختلفت مع دراسة (حسين، 2011) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر بالنسبة لكافة المعايير.
- اختلفت دراسة (عطا الله، 2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر عند المعايير (العدالة والمساواة، الكفاءة والفاعلية، الرؤية الاستراتيجية).

ثانيا: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات الباحثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

جدول رقم (30.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.010	3.852	6.24	5.89	6.56	6.36	أولاً: معيار الشفافية
0.026	3.156	6.11	5.94	6.5	6.56	ثانياً: المساواة
0.065	2.453	5.77	5.86	6.2	6.01	ثالثاً: المشاركة
0.077	2.317	5.90	5.81	6.54	6.47	رابعاً: سيادة القانون
0.056	2.558	5.33	4.84	5.73	5.68	خامساً: الاستجابة
0.076	2.325	5.58	5.51	6.1	5.9	سادساً: التوافق
0.162	1.730	5.27	5.26	5.6	5.79	سابعاً: المساواة والعدالة
0.096	2.143	5.84	6.3	6.39	6.15	ثامناً: الفاعلية والكفاءة
0.028	3.107	5.10	6.54	6.48	6.13	تاسعاً: الرؤية الإستراتيجية
0.031	3.026	5.81	5.77	6.23	6.12	إجمالي محور: درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (معايير الحكم الرشيد وزارة الداخلية) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.031 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس ويعزو الباحث ذلك إلى أصحاب مؤهل البكالوريوس يتمتعون بكافة حقوقهم وواجباتهم في نظام الحكم المعمول به في

الوزارة، خاصة أن حاملين درجة البكالوريوس يشكلون العدد الأكبر بالنسبة للدراسات العليا ويتقلدون مناصب قيادية مفصلية في الوزارة.

- **اتفقت** مع دراسة (دعيبس، 2004) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لكنها اختلفت مع دراستنا بأن الفرق كان لصالح حملة الدكتوراه وليس البكالوريوس.
- **اختلفت** هذه الدراسة مع دراسة (موسى، 2011) التي أظهرت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لواقع معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية ومن وجهة نظر المديرين.
- اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (مطير، 2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المعايير، حيث إن نظرة جميع المستويات العملية إلى تطبيق معايير الحكم الرشيد واحدة، وأن جميع المؤهلات العلمية يتمتعون بكافة حقوقهم والواجبات في نظام الحوكمة المطبق في الوزارات الحكومية.
- اختلفت مع دراسة (عطا الله، 2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع معايير الحكم الرشيد.
- اختلفت مع دراسة (حسين، 2011) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ومدى جاهزيتها لتطبيق مدونة قواعد حوكمة الشركات وانعكاساتها على التنمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات الباحثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

جدول رقم (31.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		رئيس	رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير عام فاعلى	

0.626	0.584	6.7	6.35	6.22	6.6	أولاً: معيار الشفافية
0.406	0.974	6.75	6.08	6.43	6.67	ثانياً: المساواة
0.205	1.542	7.18	6.01	5.96	6.05	ثالثاً: المشاركة
0.006	4.242	8.54	6.25	6.15	6.4	رابعاً: سيادة القانون
0.409	0.967	6.56	5.51	5.54	5.52	خامساً: الاستجابة
0.348	1.105	6.84	5.68	5.94	6.02	سادساً: التوافق
0.148	1.803	6.56	5.2	5.48	5.86	سابعاً: المساواة والعدالة
0.615	0.601	7.06	6.18	6.28	6.23	ثامناً: الفاعلية والكفاءة
0.331	1.149	6.97	6.55	6.07	6.4	تاسعاً: الرؤية الإستراتيجية
0.234	1.433	7.05	5.98	6	6.19	إجمالي محور: درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " لاختبار "التباين الأحادي " اكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (معايير الحكم الرشيد وزارة الداخلية) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.234 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع الموظفين في جميع مستوياتهم الوظيفية يشعرون بالرضا عن نظام الحوكمة داخل الوزارة نتيجة توفر الشفافية الإدارية ومشاركة كافة الموظفين في سياسة الوزارة مع عدالة النظام القائم والمساواة بين جميع الموظفين، وأن النظام الخاص بالمساواة ولوائح المحاسبة ملائمة ومناسبة مع حجم الخلل الذي يرتكبه الموظفون.

▪ اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (حسين، 2011) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- اتفقت مع دراسة (لبال، 2012) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة يعزى إلى المسمى الوظيفي ويرجع ذلك إلى اتفاق العاملين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية على أهمية ترسيخ آليات المساءلة والمشاركة والاتصال الإداري لتحقيق الشفافية الإدارية في العمل الحكومي.
 - اتفقت مع دراسة (عطا الله، 2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة، ويرجع ذلك إلى انحصار متغير الوظيفة في الوظائف السيادية من النواب والوزراء والوظائف الإشرافية العليا من الوكلاء والوكلاء المساعدين فقط، وهؤلاء لديهم من الخبرة والدراية ما يجعلهم مقتنعون بوجود علاقة طردية بين مستوى تطبيق الرقابة البرلمانية وتأثيرها على معايير الحكم الرشيد.
 - اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (مطير، 2013) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في تطبيق معايير الحكم الرشيد (الشفافية، المشاركة، التوافق، العدالة والمساواة، الكفاءة والفاعلية، الرؤية الاستراتيجية، المساءلة، الاستجابة).
 - اختلفت مع دراسة (أبو كريم، 2005) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة الشفافية تعزى إلى المستوى الإداري لصالح نائب الرئيس ثم العميد ثم رئيس القسم.
 - اختلفت مع دراسة (موسى، 2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية ومن وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية وكانت الفروق في محور الشفافية.
- بينما وجد الباحث فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند المحور سيادة القانون وكانت الفروق لصالح نائب عام فأعلى ويعزو الباحث ذلك إلى أن نائب مدير عام فأعلى يعتبر من المستويات الإدارية العليا، وأن الإدارة العليا هي المطالبة بتطبيق الأنظمة الداخلية المتعلقة بمعيار سيادة القانون ويعتبر من المهام الأساسية للإدارة العليا وتطبيقه في الوزارة يعزز من تطبيق معايير الحكم الرشيد، لذلك تكون هذه الإدارة هي التي تصدر القوانين واللوائح وتصادق على المحاسبة والعقوبات النافذة على الموظفين بعد القيام بعملية المساءلة الإدارية، فهي تري من خلال تطبيق القانون على الموظفين، بأن القانون يطبق على الجميع دون استثناء وأن هناك قانون سائد على الجميع.**

- اتفقت دراستنا مع دراسة (مطير، 2013) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند معايير سيادة القانون.
- اتفقت مع دراسة (موسى، 2011) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية في واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد، ولكنها اختلفت عن دراستنا بأن الفروق كانت عند معيار الشفافية وليس سيادة القانون.
- اختلفت دراستنا عن دراسة كلا من (حسين، 2011)؛ (لبال، 2012) التي توصلت كلا منها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بالنسبة لمعيار سيادة القانون.
- اختلفت مع دراسة (عطا الله، 2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة عند معيار سيادة القانون.

خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

جدول رقم (32.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي سنوات الخبرة"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		من 15 فأكثر	من 10-15 سنة	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.136	1.868	6.74	6.01	6.53	5.87	أولاً: معيار الشفافية
0.350	1.101	6.75	6.03	6.49	6.36	ثانياً: المساواة
0.163	1.727	6.63	5.76	6.02	5.83	ثالثاً: المشاركة
0.008	4.045	7.29	5.71	6.44	5.8	رابعاً: سيادة القانون
0.328	1.154	6.01	5.33	5.62	5.03	خامساً: الاستجابة

0.172	1.684	6.4	5.45	6.03	5.77	سادسا: التوافق
0.283	1.279	6.02	5.28	5.64	4.99	سابعا: المساواة والعدالة
0.386	1.018	6.74	6.31	6.12	5.83	ثامنا: الفاعلية والكفاءة
0.337	1.132	6.81	6.16	6.23	6.41	تاسعا: الرؤية الإستراتيجية
0.134	1.881	6.6	5.77	6.13	5.74	إجمالي محور: درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " لاختبار "التباين الأحادي " اكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (معايير الحكم الرشيد وزارة الداخلية) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.134 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن نظرة جميع الموظفين من ذوي فئات الخبرة المختلفة إلى تطبيق معايير الحكم الرشيد واحدة سوى معيار سيادة القانون، وهذا بدوره يدفعنا إلى التنبؤ بأن هناك عدلاً نسبياً بين جميع فئات سنوات الخبرة في تطبيق هذه المعايير وأن جميع فئات سنوات الخبرة يتمتعون بكافة حقوقهم وواجباتهم في نظام الحوكمة المطبق في وزارة الداخلية، خاصة أن أفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة ويمتلكون درجات علمية جيدة وخبرات إدارية وأكاديمية مقاربية ومن ثم فإنهم يتمتعون بنفس الحقوق نتيجة تطبيق معايير الحكم الرشيد. وهذا يعني أن متغير الخبرة لا يؤثر كثيراً في درجة استجابة المبحوثين في دور تطبيق معايير الحكم الرشيد في تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية.

■ اتفقت دراستنا مع دراسة كلا من (عطا الله، 2016)؛ (حسين، 2011)؛ (موسى، 2011)؛ (مطير، 2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بالنسبة لتطبيق معايير الحكم الرشيد (الشفافية، المشاركة، التوافق، العدالة والمساواة، الكفاءة والفاعلية، الرؤية الاستراتيجية، المساواة، الاستجابة) في المجلس التشريعي الفلسطيني، والشركات المساهمة العامة في فلسطين، والوزارات الفلسطينية حسب الترتيب.

▪ **اختلفت** مع دراسة (الطشة، 2007) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات الإلتزام بالشفافية الإدارية المتمثلة في مجال اجراءات العمل والإتصال تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات.

بينما وجد الباحث فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند المحور سيادة القانون وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة من 15 سنة فأكثر **ويعزو الباحث** ذلك إلى أن أصحاب هذه الفئة يشعرون بالرضا على القوانين المطبقة في الوزارة لأنهم يعتبرون من الإدارة العليا والتي هي المسؤولة عن وضع القوانين واللوائح التي تنظم العمل داخل الوزارة وتجبر الموظفين على العمل تحت مظلة القانون ولا أحد فوق القانون وهي من بيدها زمام الأمور والتي تتخذ الإجراء المناسب والعقوبة المناسبة لكل من يخالف اللوائح القانونية السارية في الوزارة، لذلك ترى أن القانون يسود على الجميع ولا أحد فوق القانون حتى لو أن القانون لا يطول بعضهم بصفتهم هم المتحكمين.

▪ **اختلفت** دراستنا مع دراسة (عطا الله، 2016)؛ (حسين، 2011)؛ (موسى، 2011)؛ (مطير، 2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند معيار سيادة القانون وتطبيقه في المجلس التشريعي الفلسطيني والشركات المساهمة العامة في فلسطين والوزارات الفلسطينية حسب الترتيب.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول المساهمة في تنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول المساهمة في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير (الجنس).

جدول رقم (33.5) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجنس	
.041	-2.062	2.04	6.51	ذكر	أولاً: التدريب

		1.68	7.23	انثى	
.005	-2.830	2.11	5.89	ذكر	ثانياً: التمكين
		1.65	6.90	انثى	
.004	-2.890	2.20	5.81	ذكر	ثالثاً: الاستدامة
		1.89	6.89	انثى	
.006	-2.799	1.94	6.09	ذكر	تنمية الموارد البشرية
		1.62	7.01	انثى	

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين اقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لاجمالي المحور (المساهمة في تنمية الموارد البشرية) حيث كانت قيمة المعنوية 0.006 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول المساهمة في تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث ويعزو الباحث ذلك إلى أن نظرة الإناث إلى وجود تنمية للموارد البشرية وتطوير للكادر البشري أكبر من الذكور، ويرجع ذلك إلى رغبة الإناث في عمليات التنمية والتطوير والاهتمام بالدورات التدريبية والتجربة والكفاح في الرقي والتقدم لإثبات أنفسهن أمام الذكور.

- **اتفقت** دراستنا مع دراسة (مطرية، 2016) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ولكن كانت الفروق لصالح الذكور وذلك لأن نسبة الذكور من أفراد عينة الدراسة تشكل (79.3%) وهي أعلى من نسبة الإناث والتي جاءت بنسبة (20.7%). وكذلك اتفقت مع دراسة (شلتوت، 2009) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الإناث.
- **اختلفت** دراستنا مع دراسة (مطر، 2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس عند تنمية الموارد البشرية وذلك لأن كلا الجنسين يعمل في نفس الوقت والظروف وإن متغيرات الدراسة متاحة لكلا الجنسين للاطلاع والتعرف عليها.

▪ اختلفت دراستنا مع دراسة (زايد، 2008) التي توصلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير (الفئة العمرية).

جدول رقم (34.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" الفئة العمرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		51 فأكثر	-41 50 سنة	40-30 سنة	اقل من 30	
0.014	3.603	7.06	7.21	6.21	6.93	أولاً: التدريب
0.054	2.590	5.91	6.65	5.75	6.41	ثانياً: التمكين
0.166	1.713	6.37	6.42	5.68	6.28	ثالثاً: الاستدامة
0.042	2.791	6.5	6.75	5.9	6.54	تنمية الموارد البشرية

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" اقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (تنمية الموارد البشرية) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.042 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر، وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية من 50-41 سنة ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الفئة هي الفئة الأكثر حاجة إليها في الوزارة لتقلدهم مناصب مفصلية في الوزارة فتعمل الوزارة على تطويرهم من خلال تلقيهم الدورات ومنحهم الصلاحيات بطريقة مستمرة لشعورهم بالثقة بأنفسهم مما يجعلهم أكثر عطاء ونشاطاً داخل الوزارة، خلافاً عن أصحاب الفئات العمرية الأقل الذين هم بحاجة إلى برامج تدريبية متقدمة ومكثفة ليشعروا بعلمية التنمية وكذلك زيادة من الثقة حتى تمكنهم الوزارة من بعض الصلاحيات والمهام والمسؤوليات.

- اتفقت دراستنا مع دراسة (المير، 2007) والتي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر نحو سياسات تنمية الموارد البشرية في الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين لصالح فئة (25-45) سنة.
- اتفقت مع دراسة (شلتوت، 2009) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر حول تنمية الموارد البشرية وكان الفروق لصالح الفئة (أقل من 30 سنة) والفئة (30-40) سنة وذلك إلى أن الشباب في بداية العمر يمتازون بالهمة العالية والطموحات المرتفعة كما أن سقف توقعاتهم يكون عالي ولديهم الحماسة لإثبات الذات وتحقيق الهدف.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

جدول رقم (35.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.031	3.009	6.19	6.37	6.73	6.73	أولاً: التدريب
0.098	2.132	5.74	5.99	6.16	6.11	ثانياً: التمكين
0.077	2.317	5.66	5.58	6.17	5.98	ثالثاً: الاستدامة
0.037	2.889	5.91	5.98	6.37	6.27	تنمية الموارد البشرية

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (تنمية الموارد البشرية) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.037 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس ويعزو الباحث ذلك إلى أن مؤهل البكالوريوس يكون هو الغالب في الوزارات وخاصة وزارة الداخلية، وبذلك يكون غالبية الموظفين حاملين مؤهل بكالوريوس نسبة بالمؤهلات العملية الأخرى مثل الماجستير

والدكتوراه، خاصة أن أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الإدارية الوسطى وغالبا ما يكون المؤهل العملي الغالب هو البكالوريوس فيتعرض أصحاب هذا المؤهل إلى عملية التنمية بشكل أكبر من أصحاب المؤهلات الأخرى بسبب أعدادهم الأكثر من المؤهلات العليا وأيضا بسبب تقلدهم مناصب كرؤساء أقسام أو مدراء دوائر لذلك يكونون أكثر حاجة إلى عملية التدريب والتمكين لممارسة الصلاحيات ومعرفة التعامل مع الموظفين الذي يرأسوهم.

■ **اتفقت** دراسة مع دراسة (شلتوت، 2009) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والفروق لصالح فئة البكالوريوس وذلك لأن حملة البكالوريوس يشعرون بأن هناك منافس شديد أمامهم يتمثل في حملة الماجستير خاصة وأن عددهم متزايد وهذا بدوره يشكل حافز أو دافع لحملة البكالوريوس لاكتساب الخبرة والمعرفة والالتحاق بالبرامج التدريبية ومعرفة السياسات والأنشطة المتبعة في تنمية الموارد البشرية.

■ **اختلفت** مع دراسة (مطرية، 2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حول تنمية الموارد البشرية وذلك لإدراك الموظفين جميعهم أهمية دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بغض النظر عن مؤهلهم العملي.

■ **اختلفت** هذه الدراسة مع دراسة (زايد، 2008) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويرجع ذلك إلى أن غالبية افراد العينة ذات مؤهل علمي جامعي وفقاً لما أظهرته نتائج خصائص العينة حيث بلغت من لديهم مؤهل جامعي (بكالوريوس) فأعلى (91%) مما جعل استجابات أفراد العينة على استبانة الدراسة منسجمة مع بعضها البعض. واختلفت مع دراسة (بن طالب، 2010) التي توصلت لعدم وجود فروق تعود للمستوى التعليمي نحو السياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية في أمانة الرياض.

رابعا: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات

المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

جدول رقم (36.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير عام فأعلى	
0.586	0.646	6.85	6.67	6.37	6.95	أولاً: التدريب
0.651	0.547	6.22	6.07	5.88	6.61	ثانياً: التمكين
0.411	0.963	6.14	5.84	5.94	6.87	ثالثاً: الاستدامة
0.525	0.747	6.4	6.2	6.09	6.87	تنمية الموارد البشرية

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " لاختبار "التباين الأحادي " اكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (المساهمة في تنمية الموارد البشرية) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.525 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح نائب مدير عام فأعلى ويعزو الباحث ذلك إلى أن أصحاب هذه الفئة من نائب مدير عام فأعلى هم من المستويات العليا في الوزارة وبذلك يكونوا على مدار حياتهم الوظيفية تلقوا دورات تدريبية كثيرة ويبدونهم كثير من الصلاحيات والقرارات وبذلك يكونوا في درجة عالية من التمكين، وهم من يعيشوا حياة الأجيال في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى.

- **اتفقت** هذه الدراسة مع دراسة (مطر، 2013) التي توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الفئة العليا.
- **اختلفت** هذه الدراسة مع دراسة (زايد، 2008) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في المصارف العاملة في فلسطين. واختلفت مع دراسة (شلتوت، 2009) التي أظهرت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. واختلفت مع دراسة (مطرية، 2016) التي أشارت لعدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك لأن جميع مستويات الإدارة تدرك أهمية دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات

التعليم التقني وأنهم يمتلكون الخبرة والمعرفة الكافية لتحديد دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين الجودة في ضوء توفر متطلبات فاعليته والسياسات التي يجب اتباعها لتنمية الموارد البشرية بشكل يحقق جودة الخدمات التعليمية.

خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات الباحثين حول تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

جدول رقم (37.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي سنوات الخبرة"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		من 15 فأكثر	من 10-15 سنة	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.841	0.279	6.88	6.66	6.58	6.44	أولاً: التدريب
0.886	0.215	6.26	6.17	6.01	5.9	ثانياً: التمكين
0.445	0.895	6.38	5.73	6.08	5.63	ثالثاً: الاستدامة
0.718	0.449	6.54	6.19	6.23	5.99	تنمية الموارد البشرية

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "لاختبار" التباين الأحادي "أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (تنمية الموارد البشرية) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.718 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح 15 سنة فأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن غالبية هذه الفئة هم من المستويات الإدارية العليا أو المفصلية في الوزارة وبذلك يكونوا على مدار حياتهم الوظيفية تلقوا دورات تدريبية كثيرة ويبدعهم كثير من الصلاحيات والقرارات وبذلك يكونوا في درجة عالية من التمكين، وهم من يعيشوا حياة الأجيال في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى.

- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (زايد، 2008) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت الفروق بين فئة (3) سنوات فأقل والفئة (7-9) سنوات، ولصالح الفئة (3) سنوات فأقل ويعزو زايد ذلك إلى إن فئة الموظفين الجدد كانوا أكثر حظاً باهتمام الإدارة من حيث التدريب والتأهيل المسبق الذي حازوا عليه مقارنة مع الموظفين الأقدم مما انعكس إيجابياً على آرائهم في هذا المحور.
- اتفقت مع دراسة (مطرية، 2016) التي توصلت لوجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة حول تنمية الموارد البشرية وكانت الفروق لصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (10 سنوات فأكثر).
- واتفقت مع دراسة (شلتوت، 2009) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد سنوات العمل في الوكالة وكانت الفروق لصالح 25 سنة فأكثر.

الخاتمة العامة

أصبحت وزارة الداخلية اليوم وفي عصر تحكمه المعرفة وتسييره المعلوماتية وتوجهه التحديات والرهانات، وفي إطار حساسية الدور الذي تلعبه من خدمة لأفراد المجتمع، وفي حدود ما تملكه من خيارات وما تقدمه من نواتج، ملزمة بالنهوض بمهارات، وخبرات ومعارف مواردها البشرية من موظفين إداريين وفنيين من خلال تبنيها لفلسفة الإستثمار في تنمية رأسمالها البشري، التي يربط نجاحها بما تتبناه من استراتيجيات تنموية وبما تبذله من جهود في سبيل تفعيلها، بهدف الرفع من مستويات أدائها من خلال تحسين مستوى الأداء البشري لديها، لأجل ذلك أخذت الوزارة تسيير بالخطى نحو تحقيق معايير الحكم الرشيد لما لها من الأثر على رفع كفاءة ومهارة ومعارف مواردها البشرية.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

مقدمة

1.6 نتائج الدراسة

2.6 توصيات الدراسة

3.6 خطة عمل خاصة بتنفيذ التوصيات

4.6 الدراسات المستقبلية المقترحة

مقدمة

يستعرض هذا الفصل أهم النتائج والإستنتاجات التي توصل إليها الباحث من خلال التحليل الإحصائي لأفراد عينة الدراسة على فقرات المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، ونتائج اختبار الفرضيات، كما يحتوي هذا الفصل على التوصيات التي يقدمها الباحث إلى وزارة الداخلية الفلسطينية - الشق المدني للاستفادة منها وإمكانية تطبيقها في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال تطبيق معايير الحكم الرشيد.

1.6 نتائج الدراسة

1.1.6 النتائج المتعلقة بالإطار النظري:

من أهم النتائج المُحصل عليها نذكر:

1. الحكم الرشيد مفهوم إداري حديث، يعتبر ناظم لمواكبة التطورات والتغيرات الإدارية في بيئة العمل.
2. التنمية البشرية تركز على جانبيين الأول: يهتم ببناء القدرات البشرية، من خلال تحسين مستويات التدريب والتمكين التي يحتاجها العاملين، أما الجانب الثاني فهو انتفاع الناس بالقدرات المكتسبة، وذلك بهدف زيادة الرضا عن الخدمة المقدمة.
3. تعمل استراتيجية تنمية الموارد البشرية في الوزارة على الرفع والتحسين في مستويات أداء الموظفين، من خلال الرفع من مهاراتهم الوظيفية وإثراء معارفهم وخبراتهم وتوجيه ثقافتهم لتصب في ثقافة الوزارة، والتي تشكل سمعة جيدة عن الوزارة.

2.1.6 النتائج المتعلقة بالإطار التطبيقي:

أولاً : النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة

جدول رقم(1.6): يوضح نتائج القياس لأهداف الدراسة

م	الهدف	نتائج القياس
1.	التعرف على مستوى تطبيق معايير الحكم الرشيد للمساهمة في تنمية الموارد البشرية	يوضح أن الوزن النسبي لواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارة بلغ(61.23) وهي درجة متوسطة

2.	التعرف على مستوى اهتمام وزارة الداخلية في تنمية الموارد البشرية	يوضح أن الوزن النسبي لإجمالي تنمية الموارد البشرية في الوزارة بلغ (62.74) وهي درجة متوسطة
3.	اختبار العلاقة بين تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية وتنمية الموارد البشرية	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين معايير الحكم الرشيد وتنمية الموارد البشرية
4.	بيان أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية الفلسطينية على تنمية الموارد البشرية	بين نموذج الإنحدار النهائي باستخدام طريقة stepwise أن تنمية الموارد البشرية تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات المستقلة التالية (الرؤية الإستراتيجية، الفاعلية والكفاءة، التوافق) تصل نسبة التأثير إلى (80.1%)

3.1.6 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية بقطاع غزة والمساهمة في تنمية الموارد البشرية.

أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية في قطاع غزة والمساهمة في تحقيق تنمية الموارد البشرية، ويعزو الباحث ذلك لكون التنمية البشرية هي تنمية ديمقراطية تهدف إلى بناء اجتماعي عادل أو إلى رفع القدرات البشرية عبر زيادة المشاركة الفاعلة والفعالية للموظفين وعبر تمكين الفئات المهمشة وتوسيع خياراتهم وإمكاناتهم والفرص المتاحة، والفرص تتضمن الحرية بمعناها الواسع واكتساب المعرفة وزيادة المهارة، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. قام الباحث بوضع فرض وجود علاقة بين كل معيار من معايير الحكم الرشيد ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، حيث بلغت نسبة تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارة من وجهة نظر المبحوثين إلى (61.23%). وقد جاءت تلك المعايير مرتبة على النحو التالي:
2. المرتبة الأولى: معيار المساواة بوزن نسبي (64.27%)
3. المرتبة الثانية: معيار سيادة القانون بوزن نسبي (64.14%)
4. المرتبة الثالثة: معيار الشفافية بوزن نسبي (64.01%)

5. المرتبة الرابعة: معيار الرؤية الإستراتيجية بوزن نسبي (63.57%)
6. المرتبة الخامسة: معيار الفاعلية والكفاءة بوزن نسبي (62.89%)
7. المرتبة السادسة: معيار المشاركة بوزن نسبي (60.85%)
8. المرتبة السابعة: معيار التوافق بوزن نسبي (59.56%)
9. المرتبة الثامنة: معيار الإستجابة بوزن نسبي (55.95%)
10. المرتبة التاسعة: معيار المساواة والعدالة بوزن نسبي (55.91%)

الفرضية الثانية: يوجد أثر لمعايير الحكم الرشيد مجتمعة معاً في تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise ان تنمية الموارد البشرية وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (الرؤية الإستراتيجية، التوافق، الفاعلية والكفاءة)، وأن 80.1% من التغير في تنمية الموارد البشرية يعود إلى تأثير تلك المتغيرات المستقلة على تنمية الموارد البشرية، والباقي 19.9% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع.

معادلة التأثير: تنمية الموارد البشرية = 0.881 {0.315 (الرؤية الإستراتيجية) + 0.305 (التوافق) + 0.261 (الفاعلية والكفاءة)}

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

1. **الجنس:** وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث.

2. **العمر:** عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر لكافة المعايير عدا معيار سيادة القانون وجد الباحث فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند محور سيادة القانون وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية من 40-50 سنة.

3. ايضا وجد الباحث فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند المحور الفاعلية والكفاءة وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية من 40-50 سنة.
4. **المؤهل العلمي:** وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس.
5. **المسمى الوظيفي:** عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لكافة المعايير عدا وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند المحور سيادة القانون وكانت الفروق لصالح نائب مدير عام فأعلى.
6. **سنوات الخبرة:** عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لكافة المعايير عدا وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند المحور سيادة القانون وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة من 15 سنة فأكثر.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

1. **الجنس:** وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول المساهمة في تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث.
2. **العمر:** وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر، وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية من 41-50 سنة.
3. **المؤهل العملي:** وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس.
4. **المسمى الوظيفي:** وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح نائب مدير عام فأعلى.
5. **سنوات الخبرة:** وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح 15 سنة فأكثر.

2.6 توصيات الدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً لأهم التوصيات معتمدة على النتائج التي توصلت إليها الدراسة وقد يكون من شأنها أن تؤدي إلى تحسين ورفع كفاءة الكادر البشري في حال أخذت بعين الاعتبار معايير الحكم الرشيد.

استناداً لنتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

1.2.6 توصيات متعلقة بالمتغير المستقل (معايير الحكم الرشيد):

1. ضرورة تعزيز الإدارة العليا في الوزارة لمعايير الحكم الرشيد والعمل على نشر ثقافة تطبيقها داخل الوزارة من خلال برامج تثقيفية تسهم في بناء منظومة تدعو إلى تطبيق هذه المعايير.
2. ضرورة الاهتمام وتعزيز دور معيار (الرؤية الاستراتيجية، التوافق، الفاعلية والكفاءة)، لما لهذه المعايير من تأثير بصورة جوهرية في تنمية الموارد البشرية في الوزارة خلافاً عن درجة تأثير المعايير الأخرى.
3. عقد دورات تدريبية ولقاءات لجميع المدراء والمسؤولين في الوزارة لإكسابهم مهارة التعامل تحت سقف هذه المعايير مع كافة الموظفين مما لها من آثار تنعكس على أدائهم وإنجازاتهم.

معايير المساءلة

1. العمل على وضع وصف وظيفي واضح لكافة الموظفين حتى يتمكنوا من معرفة السلوكيات التي تعرضهم للمساءلة الإدارية للحد من تكرار الأخطاء، والتميز في العمل، وإحسان تعامل الموظفين في بعضهم البعض.
2. ضرورة قيام الوزارة بطرح لوائح وقوانين واضحة حتى تصبح من الأمور المعروفة لكافة الموظفين للحد من خضوعهم لعملية المساءلة والمحاسبة.
3. ضرورة ربط العقوبة مع التطبيق، فبدون العقوبة لا يمكن أن ينجح نظام المساءلة، مع ضرورة ترسيخ مبدأ الثواب عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية والمالية للمتميزين في أدائهم.
4. تنمية مهارات القائمين على عملية المساءلة في استخدام أساليب المساءلة الحديثة بهدف استخدامها للوصول إلى أعلى مستويات في العمل والإنجاز.

معيار سيادة القانون

1. أن تصدر الوزارة لوائح وأنظمة تضمن للعاملين حقوقهم بحيث تكون تلك القوانين على مسافة واحدة من جميع العاملين، وأن تقوم الوزارة بمراجعة وتدقيق تلك القوانين بشكل دوري لمواكبة التغيرات داخل الوزارة.
2. العمل على أن تكون الصياغة الفنية للقوانين واضحة ومحكمة حيث أنه في الكثير من الأحيان تكون الصياغة سبباً أو مدعاة للفساد وذلك بسبب غموضها والتلاعب فيها.
3. ضرورة وضوح ومرونة البنود القانونية المتعلقة بحماية الموظفين لتتلاءم مع التغيرات السريعة داخل الوزارة بما يتناسب مع صلاحيات كل موظف.
4. العمل على تطبيق القوانين على كافة المستويات الإدارية وألا تكون فقط حبراً على ورق.

معيار الشفافية

1. تعزيز الشفافية من خلال تفعيل القيادة العليا في الوزارة لمبدأ الشفافية عن طريق فتح المجال أمام مشاركة الموظفين وتقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة.
2. العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في الوزارة إلى مستويات عالية من خلال إلحاق الموظفين بندوات ومؤتمرات تُعنى بالممارسات والمضامين ذات العلاقة بالشفافية، مما يؤدي إلى دغم قيم النزاهة والثقة لدى العاملين وترسيخ قيم التعاون وتظافر الجهود والذي ينعكس على جودة أدائهم وانتمائهم.
3. العمل على ممارسة الشفافية التي تعمل على خلق توازن بين حق المعرفة وحق الوزارة بالحفاظ على أسرارها ومصالحها، فالشفافية لا تغني توفير بحر ليس له نهاية من المعلومات لكي تتصف الوزارة بشفافيتها.

معيار الرؤية الإستراتيجية

1. تعزيز الوزارة من وضع رؤية إستراتيجية واضحة وخطط مكتوبة والذي تتناسب مع السياق التاريخي والذهني للموظفين.
2. اهتمام الوزارة بالتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف خلال عملها بهدف تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

3. ضرورة صياغة الرؤية الإستراتيجية بمشاركة كافة الموظفين وأخذ آرائهم حتى تكون الخطط الإستراتيجية متناسقة مع رغبات واحتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية والإدارية.

4. تشكيل لجان متخصصة في التخطيط الاستراتيجي من الوزارة تقع على عاتقها متابعة سير الخطة الإستراتيجية لضمان الالتزام ببندوها وتحقيق أهدافها.

معايير الفاعلية والكفاءة

1. وضع معايير واضحة ومناسبة تساعد على استقطاب واختيار الموظفين الأكثر كفاءة من بين الوافدين عبر بوابات التوظيف، بما يحقق الاستفادة من هذه الكفاءات والقدرات التي تخدم الوزارة.

2. وضع برامج تدريبية مناسبة مع الاحتياج التدريبي للموظفين وذلك يساعد على قيامهم بأعمالهم بكفاءة ومهارة عالية.

3. عقد ورش عمل تضم أصحاب الخبرة في عمل الوزارة مع كافة الموظفين لنقل تلك الخبرات والمعارف والمهارات إلى الموظفين، وهذا بدوره يكون كتغذية راجعة تساعد في رفع كفاءتهم وفعاليتهم.

معايير المشاركة

1. التخفيف من المركزية، والعمل على تعزيز مبدأ تفويض الصلاحيات بدرجة كافية.

2. إشراك العاملين في صياغة الخطط وتنفيذها، مع ضرورة اتباع الوزارة سياسة الباب المفتوح وتشجيع العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون الخوف أو النقد.

3. استثمار كافة الطاقات الذهنية والإبداعية لدى الموظفين لتحقيق الأهداف بدرجة ممتازة، ومشاركة الموظفين باللجان المتخصصة المختلفة مما يزيد من خبراتهم وكفاءتهم.

4. ضرورة ربط مشاركة العاملين بنظام الحوافز والمكافآت، وذلك يساعد في تشجيع العاملين على المشاركة وإبداء الرأي.

معيار التوافق

1. أن تسعى الوزارة إلى تقريب وجهات النظر بين الموظفين والتخفيف من حدة الخلافات بينهم، والسعي المبكر لحل النزاعات في جو من الإحترام المتبادل وتبادل وجهات النظر مما يساهم بشكل كبير على خلق بيئة مليئة بالحب والتعاون.
2. وضع لوائح عقابية تنظم العلاقة بين الموظفين، تجعل من الموظف أن يخاف من الوقوع في مخالفة لدرأ أي مساءلة أو محاسبة ناتجة عن هذه المخالفة.

معيار الاستجابة

1. ضرورة تشديد مجلس الوزارة في اجتماعاتها على ضرورة وأولوية تقديم الخدمة والوقوف عند رغبات الموظفين.
2. عمل لقاءات دورية مفتوحة مع كافة الموظفين والاستماع لشكاوهم العمل على وضع الحلول لها.
3. العمل على زيادة تفعيل نظام الإتصال وتذويب كافة الفجوات بين المسؤولين والموظفين مما يشكل قبولاً عند الموظفين وهذا ينعكس على تحسين ونجويد الأداء في الوزارة.

معيار المساواة والعدالة

1. ضرورة وقوف الإدارة العليا على مسافة واحدة بين الموظفين، وعدم تدخل المحسوبية والواسطة في عمليات التنمية.
2. ضرورة حرص الوزارة على تقديم حقوق الموظفين بعيداً عن التمييز أو التحيز، بغض النظر عن الإنتماء السياسي أو صلة القرابة أو الصداقة.
3. وضع قوانين تحفظ حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة في عمليات التأهيل والتطوير.
4. وضع نظام واضح ومعايير شفافة تضمن توزيع الحوافز والمكافآت بعيداً عن الوساطة والمحسوبية.

2.2.6 توصيات متعلقة بالمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)

1. العمل الحثيث والمتواصل لحسن ادارة وتنمية وتطوير الموظفين باعتبارهم الاستثمار الحقيقي للوزارة، مما يساعد ذلك على تحقيق اهداف الوزارة وتحسين أدائها وجودة خدماتها.

2. وضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية، ومراجعتها وتقييمها بشكل دوري، لتحديد ما يحتاج للتطوير أو الإلغاء.
3. العمل على تكثيف التدريب ووضع برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات الموارد البشرية التدريبية، ويكون ذلك من خلال عملية تخطيط للموارد البشرية، مع متابعة كافة مراحل العملية التدريبية.
4. وضع خطة متكاملة لتنمية المسار الوظيفي لجميع الموظفين دون استثناء، والعمل على تطوير الآليات المتبعة في تنمية المسار الوظيفي، لتصبح قادرة على تطوير مهاراتهم ذاتياً.
5. منح الموظفين المزيد من الحرية في اختيار الطريقة التي يتم تنفيذ أعمالهم، والتوسع في توزيع الصلاحيات للموظفين وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم سواء من خلال فرق عمل أو لجان مما يدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم ويحفزهم على أداء العمل بأكثر فعالية.
6. المحافظة على ديمومة واستمرار البرامج التدريبية ومنح الصلاحيات على مستوى الأجيال الحالية والأجيال اللاحقة.

3.6 خطة عمل مقترحة لتنفيذ أهم توصيات الدراسة:

المتغير المستقل (الحكم الرشيد)		النتيجة	يُطبق الحكم الرشيد في وزارة الداخلية - الشق المدني من وجهة نظر المبحوثين بنسبة (61.23%)
المتغير الفرعي (معيار المساءلة)		النتيجة	بلغت نسبة تطبيق معيار المساءلة في وزارة الداخلية بنسبة (64.27)
1. ضرورة تعزيز الإدارة العليا في الوزارة لمعايير الحكم الرشيد والعمل على نشر ثقافة تطبيقها داخل الوزارة من خلال برامج تثقيفية تسهم في بناء منظومة تدعو إلى تطبيق هذه المعايير، خاصة معيار (الرؤية الاستراتيجية، التوافق، الفاعلية والكفاءة) لما لها من تأثير بصورة جوهرية على تنمية الموارد البشرية خلافا عن درجة تأثير المعايير الأخرى.	الإدارة العليا	مؤشر الأداء	تنظيم برامج ونشرات تثقيفية تعمل من خلالها على نشر مفهوم الحكم الرشيد
			1. تعريف كافة الموظفين بحدود صلاحياتهم ومسؤولياتهم. 2. نشر اللوائح والقوانين المترتب عليها المحاسبة على كافة الموظفين.
1. العمل على وضع وصف وظيفي واضح لكافة الموظفين، حتى يتمكنوا من معرفة السلوكيات التي تعرضهم للمساءلة الإدارية للحد من تكرار الأخطاء، والتميز في العمل، وإحسان تعامل الموظفين مع بعضهم البعض. 2. ضرورة قيام الوزارة بطرح لوائح وقوانين واضحة حتى تصبح من الأمور المعروفة لكافة الموظفين للحد من خضوعهم لعملية المساءلة والمحاسبة.	1. إدارة تنمية الموارد البشرية 2. وحدة الرقابة	مؤشر الأداء	1. تعريف كافة الموظفين بحدود صلاحياتهم ومسؤولياتهم. 2. نشر اللوائح والقوانين المترتب عليها المحاسبة على كافة الموظفين.

المتغير الفرعي (مقياس سيادة القانون)		النتيجة	يتم تطبيق معيار سيادة القانون في الوزارة بنسبة (64.14%)
1. صياغة قوانين موحدة لجميع المستويات الإدارية 2. حماية الموظفين ونيل حقوقهم بناء على قوانين تتسم بالمرونة	1. الإدارة العليا	1. أن تصدر الوزارة قوانين وأنظمة تضمن للعاملين حقوقهم بحيث تكون تلك القوانين على مسافة واحدة من جميع العاملين، وأن تقوم الوزارة بمراجعة وتدقيق تلك القوانين بشكل دوري لمواكبة التغيرات داخل الوزارة. 2. ضرورة وضوح ومرونة البنود القانونية المتعلقة بحماية الموظفين لتتلاءم مع التغيرات السريعة داخل الوزارة بما يتناسب مع صلاحيات كل موظف.	2. اللجنة المختصة
المتغير الفرعي (مقياس الشفافية)		النتيجة	تطبق الشفافية في وزارة الداخلية بنسبة (64.01%)
1. عقد ندوات ومؤتمرات تدعم قيم النزاهة والثقة لدى الموظفين 2. نشر كافة المعلومات والبيانات التي تخص الموظفين وتساعدهم في إنجاز أعمالهم	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	1. العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في الوزارة إلى مستويات عالية من خلال إلحاق الموظفين بندوات ومؤتمرات تُعنى بالممارسات والمضامين ذات العلاقة بالشفافية، مما يؤدي إلى دعم قيم النزاهة والثقة لدى العاملين وترسيخ قيم التعاون وتظافر الجهود والذي ينعكس على جودة آدائهم وانتمائهم. 2. العمل على ممارسة الشفافية التي تعمل على خلق توازن بين حق المعرفة وحق الوزارة بالحفاظ على أسرارها ومصالحها، فالشفافية لا تعني توفير بحر ليس له نهاية من المعلومات لكي تتصف الوزارة بشفافيتها.	

المتغير الفرعي (مقياس الرؤية الإستراتيجية)		النتيجة	يتم تطبيق معيار الرؤية الإستراتيجية في زارة الداخلية بنسبة (63.57%)
1. تعزيز الوزارة من وضع رؤية استراتيجية واضحة وخطط مكتوبة والذي تتناسب مع السياق التاريخي والذهني للموظفين. 2. تشكيل لجان متخصصة في التخطيط الاستراتيجي من الوزارة تقع على عاتقها متابعة سير الخطة الإستراتيجية لضمان الالتزام بنودها وتحقيق أهدافها.		1. مجلس الإدارة الأعلى 2. وحدة التخطيط والتطوير 3. اللجنة المختصة	1. مشاركة الموظفين في عملية التخطيط ووضع الأهداف وإشراكهم في عملية متابعة سير الخطط داخل الوزارة
المتغير الفرعي (مقياس الفاعلية والكفاءة)		النتيجة	يتم تطبيق معيار الفاعلية والكفاءة في الوزارة بنسبة (62.89%)
1. وضع معايير واضحة ومناسبة تساعد على استقطاب واختيار الموظفين الأكثر كفاءة من بين الوافدين عبر بوابات التوظيف، بما يحقق الاستفادة من هذه الكفاءات والقدرات التي تخدم الوزارة، بالإضافة إلى وضع برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياج التدريبي للموظفين وذلك يساعد على قيامهم بأعمالهم بكفاءة ومهارة عالية.		1. إدارة وتنمية الموارد البشرية 2. وحدة التدريب والتطوير	1. وجود موظفين يعملون بكفاءة ومهارة عالية 2. صياغة برامج تدريبية تتناسب الأعمال الموكلة للموظفين
المتغير الفرعي (مقياس المشاركة)		النتيجة	يتم تطبيق معيار المشاركة في وزارة الداخلية بنسبة (60.85%)

1. تمكين العاملين ومشاركتهم في بعض الصلاحيات المركزية	1. الإدارة العليا 2. الإدارة الوسطى 3. وحدة التخطيط والتطوير 4. إدارة وتنمية الموارد البشرية	1. التخفيف من المركزية، والعمل على تعزيز مبدأ تفويض الصلاحيات بدرجة كافية. 2. إشراك العاملين في صياغة الخطط وتنفيذها، مع ضرورة اتباع الوزارة سياسة الباب المفتوح وتشجيع العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون الخوف أو النقد. 3. ضرورة ربط مشاركة العاملين بنظام الحوافز والمكافآت، وذلك يساعد في تشجيع العاملين على المشاركة وإبداء الرأي.	
يتم تطبيق معيار التوافق في الوزارة بنسبة (59.56%)		النتيجة	المتغير الفرعي (معيار التوافق)
1. عقد لقاءات دورية تحبب الموظفين ببعض البعض وتجعلهم يتبادلون الثقة ويعلمون بروح الفريق الواحد 2. محاسبة ومعاقبة كل موظف يقع في مخالفة قانونية	1. العلاقات العامة والإعلام 2. الإدارة العليا	1. أن تسعى الوزارة إلى تقريب وجهات النظر بين الموظفين والتخفيف من حدة الخلافات بينهم، والسعي المبكر لحل النزاعات في جو من الإحترام المتبادل، وتبادل وجهات النظر مما يساهم بشكل كبير على خلق بيئة مليئة بالحب والتعاون. 2. وضع لوائح عقابية تنظم العلاقة بين الموظفين، تجعل من الموظف أن يخاف من الوقوع في مخالفة لدرأ أي مساءلة أو محاسبة ناتجة عن هذه المخالفة.	
يتم تطبيق معيار الاستجابة في وزارة الداخلية بنسبة (55.95%)		النتيجة	المتغير الفرعي

(معيار الإستجابة)		
1. تنظيم لقاءات والاستماع لشكاوى واقتراحات الموظفين 2. تنظيم لقاءات دورية ورحلات ترفيهية وزيارات اجتماعية بين المسؤولين والموظفين	1. الإدارة العليا والوسطى 2. العلاقات العامة والإعلام	1. ضرورة تشديد مجلس الوزارة في اجتماعاتها على ضرورة وأولوية تقديم الخدمة والوقوف عند رغبات الموظفين. 2. عمل لقاءات دورية مفتوحة مع كافة الموظفين والاستماع لشكاوهم العمل على وضع الحلول لها. 3. العمل على زيادة تفعيل نظام الإتصال وتنويب كافة الفجوات بين المسؤولين والموظفين مما يشكل قبولا عند الموظفين وهذا ينعكس على تحسين وتجويد الأداء في الوزارة.
المتغير الفرعي (معيار المساواة والعدالة)		النتيجة
يتم تطبيق معيار المساواة والعدالة في وزارة الداخلية - الشق المدني بنسبة (55.91%)		
1. التعامل مع الموظفين بوجه واحد دون أي واسطة أو محسوبة 2. حصول ذوي الاحتياجات الخاصة على حقوقهم في عملية التطوير والتمكين	الإدارة العليا	1. ضرورة وقوف الإدارة العليا على مسافة واحدة بين الموظفين، وعدم تدخل المحسوبة والواسطة في عمليات التنمية. 2. وضع قوانين تحفظ حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة في عمليات التأهيل والتطوير.

الفرضية الثالثة (علاقة الحكم الرشيد بتنمية الموارد البشرية حسب المتغيرات الديمغرافية)	النتيجة	ظهر اختلاف لدى أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية - الشق المدني حيث ظهرت عدم وجود رؤية متشابهة على اختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)
		1. خلق رؤية متشابهة من قبل الإدارة العليا في الوزارة لمجتمع الدارسة كافة من خلال تطبيق معايير الحكم الرشيد، بحيث يكون كافة الموظفين على مسافة واحدة من تطبيق الوزارة لهذه المعايير.
المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)	النتيجة	يوضح أن الوزن النسبي لإجمالي تنمية الموارد البشرية في الوزارة بلغ (62.74) وهي درجة متوسطة
1. العمل الحثيث والمتواصل لحسن ادارة وتنمية وتطوير الموظفين باعتبارهم الاستثمار الحقيقي للوزارة، مما يساعد ذلك على تحقيق اهداف الوزارة وتحسين أدائها وجودة خدماتها.		1. إدارة وتنمية الموارد البشرية 2. وحدة التدريب والتطوير
2. وضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية، ومراجعتها وتقييمها بشكل دوري، لتحديد ما يحتاج للتطوير أو الإلغاء.		زيادة رضا الموظفين عن الخطط والسياسات المستخدمة

3. العمل على تكثيف التدريب ووضع برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات الموارد البشرية التدريبية، ويكون ذلك من خلال عملية تخطيط للموارد البشرية، مع متابعة كافة مراحل العملية التدريبية.	وحدة التدريب والتطوير	زيادة نسبة الكفاءة والإبداع لدى الموظفين
4. وضع خطة متكاملة لتنمية المسار الوظيفي لجميع الموظفين دون استثناء، والعمل على تطوير الآليات المتبعة في تنمية المسار الوظيفي، لتصبح قادرة على تطوير مهاراتهم ذاتياً.	إدارة وتنمية الموارد البشرية	وضوح المسار الوظيفي مع رضا الموظفين عن الوظائف التي يشغلونها
5. المحافظة على ديمومة واستمرار البرامج التدريبية ومنح الصلاحيات على مستوى الأجيال الحالية واللاحقة.	1. وحدة التدريب والتطوير 2. إدارة وتنمية الموارد البشرية	1. زيادة القدرة والكفاءة في انجاز الأعمال ناتجة عن البرامج التدريبية 2. رضا الموظفين عن الصلاحيات والمهام الموكلة إليهم 3. وجود خطط تدريبية مستقبلية للأجيال اللاحقة

4.6 الدراسات المستقبلية المقترحة

توصي دراستنا الدراسات المستقبلية بالتركيز على الموضوعات التالية:

1. أثر معايير الحكم الرشيد على جودة الأداء في وزارة الداخلية.
2. دور القيادة التحويلية في وضع رؤية استراتيجية بوزارة الداخلية.
3. تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية في الوزارات الفلسطينية.
4. معايير الحكم الرشيد ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي بوزارة الداخلية.
5. معايير الحكم الرشيد وأثرها في جودة الخدمة بوزارة الداخلية – الشق المدني (من وجهة نظر المواطنين).

قائمة المصادر والمراجع

❖ القرآن الكريم

❖ السنة النبوية

أولاً: المراجع العربية

- أبو الحسن، عبد الموجود إبراهيم (2006): التنمية وحقوق الإنسان، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- أندراوس، رامي، ومعاينة، عادل (2008): الإدارة بالثقة والتمكين-مدخل لتطوير المؤسسات، ط1، عالم الكتب والحديث، الأردن.
- بربر، كامل (2008): إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، دال المنهل، بيروت.
- بلوط، حسن إبراهيم (2002): إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت.
- التميمي، رعد سامي عبد الرزاق (2008): العولمة والتنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي، ط1، دار دجلة، الأردن.
- الجبور، سناء محمد (2011): الإعلام البيئي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- جبل، محمد فوزي (2001): الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية للنشر، الاسكندرية.
- جلاب، إحسان دهش (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- جمعة، سلوى شعراوي وآخرون (2001): إدارة شؤون الدولة والمجتمع، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة للنشر، القاهرة.
- الجميلي، خيرى خليل (1998): التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية (البناء الإجتماعي للمجتمع)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- جودة، محفوظ أحمد (2006): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر، الأردن.
- حجاج، قاسم (2003): العالمية والعولمة- نحو عالمية متعددة وعولمة إنسانية، ط1، جمعية التراث للنشر، الجزائر.

- حسن، راوية (2005): السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حمود، خضير كاظم (2010): إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- حنفي، عبد الغفار (1997): السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة.
- الدسوقي، كمال (1985): علم النفس ودراسة التوافق، ط3، مهارات النجاح للنشر، بيروت.
- الدوري، زكريا مطلق، وصالح، أحمد علي (2009): إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- ديسلر، جاري (2003): إدارة الموارد البشرية، ترجمة أحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض.
- زويلف، مهدي حسن (2003): إدارة الأفراد، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- زيدان، سلمان خالد (2010): إدارة الجودة الشاملة-الفلسفة ومداخل العمل، جزء1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- السكارنة، بلال خلف (2011): الفساد الإداري، ط1، دار وائل للنشر، الأردن.
- السكارنة، بلال خلف (2011): اتجاهات حديثة في التدريب، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- السيد، مصطفى كامل (2006): الحكم الرشيد والتنمية في مصر، ط1، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، مصر.
- سيزلاقي، أندرو دي، ووالاس، مارك جي (1991): السلوك التنظيمي والأداء، ط1، معهد الإدارة العامة- الإدارة العامة للبحوث، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض.
- الشخيلي، عبد الرزاق (2001): الادارة المحلية دراسة مقارنة، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر، العراق.
- الشيخ، محمد صالح (2002): الآثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها، ط1، مكتبة ومطبعة الشعاع، الاسكندرية.
- الشيخ، علي (1997): الشفافية في الخدمة المدنية، ط1، الجمعية العلمية الملكية، عمان.

- الشيشاني، عبد الوهاب (1980): **حقوق الإنسان وحياته الأساسية في النظام الإسلامي والنظم المعاصرة**، ط1، مطابع الجمعية العلمية الملكية، السعودية.
- الطائي، رعد عبد الله، وقادة، عيسى (2008): **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الطعاني، حسن أحمد (2002): **التدريب مفهومه - فعالياته - بناء البرامج التدريبية وتقويمها**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- الطويل، رواء زكي يونس (2013): **التنمية المستدامة والأمن الاقتصادي في ظل الديمقراطية وحقوق الإنسان**، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، العراق.
- العالول، عبد الماجد، ومنصور، معتصم، وحجاج، نهاد (2012): **مدخل إلى منظمات المجتمع المدني والتنمية**، دار الكتب والمكتبات بوزارة الثقافة، غزة، فلسطين.
- العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسين (2010): **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- العزاوي، نجم (2006): **التدريب الإداري**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- عقيلي، عمر وصفي (2005): **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، ط1، دار وائل للنشر، الأردن.
- علي، أسعد (2010): **مقاصد قرآنية يناط بها التمكين الإداري**، مجلد 26، عدد2، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا.
- غانم، هاني عبد الرحمن (2017): **القضاء الإداري**، ط1، مكتبة نيسان للطباعة والنشر، فلسطين.
- غنيم، عثمان محمد، وأبو زنت، ماجدة أحمد (2007): **التنمية المستدامة-فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- فوزي، سامح (1999): **المساءلة والشفافية - اشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير**، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، القاهرة.
- الكيلاني، سائدة، وسكجها، باسم (2000): **نحو شفافية أردنية**، ط1، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان.
- اللوزي، موسى (2000): **التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

- متولي، عبد الحميد (1993): القانون الدستوري والنظم السياسية مع المقارنة بالمبادئ الدستورية في الشريعة الإسلامية، منشأة المعارف، الاسكندرية.
- المدهون، نافذ ياسين (2012): إدارة الحكم الرشيد وتطبيقاتها في فلسطين، دار المنارة للطباعة والنشر، غزة.
- المدهون، محمد إبراهيم (2005): إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، فلسطين.
- مصطفى، أحمد سيد (2005): المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، مصر.
- ملحم، يحيى سليم (2006): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- منصور، علي محمد (2000): مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- هاينز، ماريون (1988): إدارة الأداء، ترجمة محمود مرسى وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- ياغي، محمد (1993): التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، الرياض.

ثانياً: الرسائل العلمية

- أبو زايد، بسمة أحمد (2008): واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو قاعود، غازي (2011): إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية، جامعة القاهرة، مصر.
- أبو كريم، أحمد فتحي (2005): مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الإتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- أبو نعمة، عادل (2009): مبادئ تطبيق المجالس المحلية في محافظة أريحا للشفافية والمساءلة وانعكاس ذلك على التنمية الاقتصادية، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- أحمد، أيمن طه حسن (2008): المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- البرغوثي، سناء (2010): دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدققين الإداريين وموظفي الشؤون الإدارية، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- بن طالب، تركي (2010): دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- حرب، نعيمة محمد (2011): واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الحلبية، منور (2010): واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين "دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الحلو، أحمد (2012): دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حملاوي، عبد الحق (2013): الآليات السياسية لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية من منظور الحكم الرشيد "تجربة الجزائر 1999-2007"، محمد حيزر بسكرة، الجزائر.
- حويل، إيمان مصطفى (2012): واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- حسين، عماد صالح (2011): الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق "مدونة قواعد حوكمة الشركات" وانعكاساته على التنمية، جامعة القدس، فلسطين.
- دعبس، منال فؤاد (2004): مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان.
- دويري، أحمد عودة (2002): المساءلة في الإدارة العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان.

- رياض، بولصباح (2013): التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في الدول العربية - الواقع والتحديات، دراسة مقارنة: الإمارات العربية المتحدة-الجزائر-اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- زعتري، عبد العزيز هاني (2013): ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- سبرينة، مانع (2015): أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي (2010): دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- سفيان، بوعطيط (2007): طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني-دراسة ميدانية بمركب عيتال ستيل-عنابة، الجزائر.
- سوسن، مربيعي (2013): التنمية البشرية في الجزائر(الوقائع والأفاق)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، الجزائر.
- السيد، محمد المتولي (1997): مبدأ المساواة بالمرافق العامة بالتطبيق على توزيع الخدمات الصحية في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الشريف، حنين نعمان علي (2013): أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- شلتوت، أماني خضر (2009): تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري "دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشمري، سالم بن مبارك (2009): درجة مراعات الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها، جامعة اليرموك، الأردن.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم (2006): أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- الطشة، غنيم حمود (2007): درجة الالتزام بالشفافية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير منشورة، جامعة عمان، عمان.
- عطا الله، زاهر ناجي (2016): دور الرقابة البرلمانية في تعزيز الحكم الرشيد "دراسة تطبيقية على المجلس التشريعي الفلسطيني 2008-2013م"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- علي، محمد إبراهيم (1985): مبدأ المساواة في تقلد الوظائف العامة-دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- عيسى، عادل إبراهيم عبد الله (2009): محددات التنمية البشرية في الجمهورية اليمنية-دراسة إحصائية تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
- فرج، شعبان (2012): الحكم الرشيد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر (دراسة حالة الجزائر 2000-2010)، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- لبال، نصر الدين (2012): دور الحوكمة المحلية في إرساء المدن المستدامة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
- المدني، معن محمد عبد الفتاح (2007): المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- مطرية، باسم جميل (2016): دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- مطر، شادي محمد (2013): دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة ميدانية على وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- مطير، سمير عبد الرازق (2013): واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- المطيري، فيصل بن محمد (2010): دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارة الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- الملفوح، فانتن محمود (2016): تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
- موسى، أشرف عبد العزيز (2011): الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- المير، إيهاب خميس (2007): متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- نصر الله، أشرف (2014): دور القضاء في تعزيز الحكم الرشيد في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- نور الدين، مدوري (2011): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية "دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بمتستغانم"، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- هلول، نهلة (2015): مدى تطبيق منظمات القطاع الخاص لمعايير الحكم الرشيد في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- ياسمين، زرنوح (2006): إشكالية التنمية المستدامة في الجزائر "دراسة تقييمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، الجزائر.
- اليعقوبي، علي بن راشد (2011): واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا، لندن.
- يوسف، أزروال (2009): الحكم الراشد بين الأسس النظرية وآليات التطبيق -دراسة في واقع التجربة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.

ثالثاً: التقارير والمؤتمرات والندوات والمجلات

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، تقرير التنمية الإنسانية العربية (1997): خلق الفرص للأجيال القادمة، المكتب الإقليمي للدول العربية.
- مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، عدد 7، ص 276.

- قدي، عبد المجيد، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، (2004)، ص2.
- مجلة الباحث، عدد6، 2008، ص9.
- أحمد محمد الجرجاوي، (2016)، مقابلة أجراها الباحث، مقر وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة، 2016/9/1م.
- محمد علي عودة عوض، (2016)، مقابلة أجراها الباحث، مقر وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة، 2016/12/29م.
- حوامدة، باسم علي، وجرادات، محمد حسن (2005): درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 58، الجزء الثاني، الأردن.
- الأغا، وفيق حلمي (2008): الحوكمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، العدد 2، الجزء 10، فلسطين.
- المستقبل العربي، عدد 309، ص101.
- دليل حول الحكم الرشيد(بدون سنة) -الجمعية المصرية للتسويق والتنمية مع مبادرة شراكة الشرق الأوسط mepi، القاهرة.
- أمان (2010): مبادئ مدونات السلوك والمعايير الأخلاقية، الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، رام الله.
- مصلح، عبير (2013): النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، رام الله.
- مصلح، عبير (2010): النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، ط2، الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، القدس.
- غانم، غالب يوسف (2005): حكم القانون، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- كريم، حسن (2004): مفهوم الحكم الصالح، مجلة المستقبل العربي، السنة 27، العدد 309، بيروت.
- شعبان، عبد الحسين (2007): الحكم الصالح والتنمية المستدامة، الحوار المتمدن، العدد1820، العراق، حاصل عليه من <http://www.ahewar.org>
- العتيبي، سعد مرزوق (2005): جوهر تمكين العاملين-اطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض.

- إبراهيم، رمضان (2013): **الفقر والتنمية البشرية وسير العمل في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية** - دراسة حالة تونس، ورقة عمل في المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، تركيا.
- محمد مراد، **التنمية البشرية المستدامة** - حالة البلدان العربية، ندوة بتاريخ 2011/6/11م.
- منصور، بن زاهي، والسامي، محمد (2005): **التدريب كأحد مقومات الأساسية للتنمية الكفاءات البشرية**، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، الجزائر.
- عبد الله، علي (2003): **موقع التنمية البشرية ضمن الإصلاح الهيكلي**، مجلة الباحث، عدد 02.
- مقاسي، صليحة (2010): **نحو مقاربات نظرية حديثة لدراسة التنمية الاقتصادية**، ملتقى جامعة الحاج لخضر، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- الحاج، حسن، ومطر، نور (2011): **نوعية العنصر البشري ودوره في جودة التعليم العالي**، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الشرعة وآخرون (2008): **استراتيجية التدريب وأثرها على العاملين في الشركات المساهمة الصناعية الأردنية**، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الكرك، سوريا.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

- الموقع الرسمي لوزارة الداخلية-قطاع غزة moi.gov.ps تاريخ الزيارة 2016/9/8م، الساعة 9:57م.
- research-advisors.com، تاريخ الزيارة 2016/10/10م، الساعة 10:43ص.
- Aljsad.org، صياغة الرؤية والقيم في المنظمات الحديثة، 2004، تاريخ الزيارة 2017/2/2م، الساعة 3:15ص.
- Islammemo.cc، سلسلة أخلاقيات المدير الفعال، 2010، تاريخ الزيارة 2017/2/2م، الساعة 3:20ص.
- kenanaonline.com، الإسلام والتنمية، 2010، تاريخ الزيارة 2017/2/3م، الساعة 1:05ص.

- Alriyadh.com، الرؤية الإستراتيجية المستقبلية وصور من الواقع، تاريخ الزيارة 2017/2/3م، الساعة 1:40ص.
- مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، الحاكمة الراشدة: جدل لم يحسم بعد(2007)، الأردن، متحصل عليه من الموقع hayatcenter.org تاريخ الزيارة 2017/2/5م، الساعة 4:22م.
- محمد خضر بواسطة الموقع mawdoo3.com، تاريخ الزيارة 2017/2/19م، الساعة 11:33م.

خامساً: المراجع الأجنبية

- البنك الدولي (2004)، إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا-تعزيز التضمينية والمساءلة، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، دار الساقى، بيروت، لبنان.
- DIASWATI، MARDIASMO (2007)، تنفيذ الحكم الرشيد والمواعمة الدولية: حالة من الحكومات الإقليمية في اندونيسيا، رسالة ماجستير منشورة، جامعة كوينز لاند للتكنولوجيا، بريسبان، استراليا.
- WAHED، UZZAMAN (2010)، المشاركة الشعبية من أجل الحكم الرشيد: دراسة برنامج التنمية في بنغلاديش، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة فكتوريا، كندا.
- ANOWAR، UDDIN (2010)، تأثير الحكم الجيد على التنمية في بنغلادش، رسالة ماجستير منشورة، جامعة روسكاد، الدنمارك.
- Pendleton, Andrew (2001): Employee Ownership, participation and governance, Routledge, 1Edition, uk.
- Ivan, Cavich J.M (1995): Human Resource Management, Irwin Inc.
- Glueck, William (1987): Business Policy and Strategic Management: IBM PC Case Analyst,usa.
- Angeo S. Denisi, And Ricky W. Griffin (2001): Human Resource Management.
- Human Development Report (1990), UNDP, New York.

- Lesche, Kay Muir (2002): Education, Sustainable & change management, Development Policy Journal, undp.



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة



ملحق رقم (1)

الموضوع/ تعبئة استبانة لبحث بعنوان

معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية
الفلسطينية

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

إن هذه الاستبانة التي بين أيديكم هدفها التعرف على دور معايير الحكم الرشيد في تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية-الشق المدني بقطاع غزة، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد من أكاديمية الإدارة والسياسة ضمن البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى، حيث إن لتعاونكم الفعال من خلال تعبئة الاستبانة بالغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج، لذلك أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تُدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضوع اهتمام الباحث، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وأخيراً أشكركم لتخصيصكم جزءاً من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة، متمنياً أن تتم قراءة العبارات بعناية ودقة ووضع الدرجة المناسبة من (1-10) في الخانة المخصصة للدرجات والتي تعبر عن درجة موافقتكم عليها.

شاكر لكم حسن تعاونكم

الباحث

مصطفى موسى أبو حسين

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية

☐ أقل من 30 سنة ☐ 30 وأقل من 40 سنة ☐ 40 وأقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. المسمى الوظيفي

☐ رئيس شعبة ☐ رئيس قسم ☐ مدير دائرة ☐ نائب مدير عام فما فوق

5. سنوات الخدمة

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 وأقل من 10 سنوات ☐ 10 وأقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد

إلى أي مدى ترى أن العبارات التالية تُطبق في الوزارة التي تعمل بها؟

يرجى وضع الرقم من (1-10) أمام كل فقرة حسب تقييمك، علماً بأن رقم (1) هي الدرجة الدنيا ويمثل نسبة (10%) ورقم (10) هي الدرجة العليا ويمثل نسبة (100%).

الدرجة من (1-10)	البيان	م
أولاً: معيار الشفافية/ وهي توفير المعلومات الكافية عن الأنشطة العامة لجميع الموظفين وما يتعلق بها من جوانب ايجابية أو سلبية دون إخفاء أو تستر .		
	1. تتبنى الوزارة نمط الانفتاح والوضوح في تعاملهم مع الموظفين	
	2. تسمح الوزارة بتقييم أدائها من قبل الموظفين دون إخفاء للمعلومات	
	3. تنشر الوزارة الوعي لدى الموظفين في مجال توفر الشفافية في مختلف مناحي العمل	
	4. تتم إجراءات العمل بشكل مبسط يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين	
	5. تتيح الوزارة المجال لكافة وسائل الإعلام لتغطية أنشطتها	
	6. تنشر الوزارة القيم الدينية والأخلاقية بهدف محاربة الانحراف	
	7. توفر الوزارة الحماية لمن يكشف التجاوزات والانحرافات بداخلها	
ثانياً: المساءلة/ هي أن يكون جميع المسؤولين ومتخذي القرار في الوزارة خاضعين لمبدأ المحاسبة أمام الرأي العام ومؤسساته دون استثناء		
	1. تُساءل الوزارة جميع الموظفين باختلاف مسمياتهم عند ارتكاب أي خطأ	
	2. تعتمد الوزارة سياسات محاسبة فاعلة تؤسس لمساءلة ناجحة	
	3. يدرك الموظفون في الوزارة بوضوح القواعد المطلوب الإلتزام بها وعواقب مخالفتها	
	4. تتدرج الوزارة في نوع العقوبة بما يتناسب مع المخالفة وتكرارها	
	5. تهدف النشاطات التدريبية إلى تعميم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها	
	6. السلطة المخولة للعاملين متاحة بالقدر الذي يسمح لهم القيام بمسؤولياتهم	
ثالثاً: المشاركة/ وهي تضمن لجميع العاملين المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار والتي تضمن حرية الرأي والتعبير		
	1. تشرح الوزارة أهدافها للموظفين لتبني أهداف مشتركة	
	2. يشارك موظفو الوزارة جميعهم في بناء خطة الوزارة كل حسب اختصاصه	
	3. يتعاون موظفو الوزارة في تنفيذ المهام المطلوبة بشكل واضح	
	4. تهتم الوزارة بتعزيز تفويض الصلاحيات للموظفين	
	5. يتوفر في الوزارة قيادة ديناميكية قادرة على التفاف الموظفين حول رؤية مشتركة	

6.	تتبنى الوزارة إبداعات الموظفين وتستثمرها جيداً	
7.	تحفز الوزارة الموظفين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون تردد	
رابعاً: سيادة القانون/ أن الجميع حكماً ومسؤولين ومواطنون يخضعون للقانون ولا شيء يسمو على القانون		
1.	القوانين التي تحكم عمل الوزارة واضحة للجميع دون استثناء	
2.	يطبق القانون على جميع الموظفين دون استثناء	
3.	توفر القوانين الحماية الكاملة لحقوق الموظفين وكرامتهم	
4.	تُفعل الوزارة نظام الشكاوى المكتوب والمعلن لكافة الموظفين	
5.	توفر القوانين الحماية الكاملة لمكتشفي حالات الفساد والعاملين على مكافحتها	
خامساً: الاستجابة/ أن تكون كافة العمليات المنفذة تسعى لتلبية احتياجات وخدمة أصحاب المصلحة		
1.	تقوم الوزارة باستطلاع آراء الموظفين حول دورها التنموي لمواردها البشرية	
2.	تضع الوزارة كل الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات الموظفين	
3.	تتميز الوزارة بالقدرة العالية للاستجابة لاحتياجات كافة موظفيها.	
4.	تتوفر استجابة سريعة في الوزارة لقضايا الموظفين	
5.	تسهل الوزارة للعاملين عملية التظلم وتقديم الشكاوى حول ممارسة سلطاتها	
6.	تتعامل الوزارة بإيجابية مع الشكاوى والمقترحات المقدمة لها	
سادساً: التوافق/ هو تسوية المصالح المختلفة للوصول إلى توافق عام حول أهم مصالح جماعة العمل والسياسات وآليات التطبيق قدر الإمكان		
1.	تُقرب الوزارة وجهات النظر بين الموظفين	
2.	تعمل الوزارة ضمن نظام يمنع وقوع النزاعات بين الموظفين	
3.	تمتلك الوزارة موارد كافية لتعزيز التوافق بين الموظفين	
4.	تعزز الوزارة التفاوض لتوفيق الآراء	
سابعاً: المساواة والعدالة/ أن كافة الرجال والنساء وكافة شرائح المجتمع يمتلكون فرص متساوية وعادلة لتحسين أو الحفاظ على الرفاهية الخاصة بهم		
1.	تتعامل الوزارة مع فرص الترقى والتقدم الوظيفي لكلا الجنسين في الوزارة بعدالة دون تمييز	
2.	تخصص الوزارة نسبة مئوية من الترقيات لذوي الاحتياجات الخاصة	
3.	تسعى الوزارة لتحقيق الأمن الاجتماعي لجميع الموظفين دون استثناء	
4.	تحمي الوزارة حقوق الموظفين بغض النظر عن الانتماء السياسي	
5.	تفسح الوزارة المجال لجميع الموظفين للمشاركة في صناعة القرار	

ثامناً: الفاعلية والكفاءة/ أن تسفر العمليات والمؤسسات عن نتائج تلبي الاحتياجات مع تحقيق أفضل استخدام للموارد بما يضمن إعادة انتاجها واستدامتها	
1.	تؤدي الوزارة دورها وفق خطة استراتيجية متكاملة
2.	تستثمر الوزارة الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهدافها المحددة
3.	تسفر عمليات الوزارة عن نتائج تلبي احتياجات الموظفين
4.	تُثمي الوزارة الجوانب الثقافية والمعرفية لموظفيها
5.	تتطابق النتائج المحققة مع الأهداف المرسومة في الوزارة
6.	يتم تقييم انجازات الوزارة بشكل دوري
تاسعاً: الرؤية الاستراتيجية/ وهي تلك الصورة الذهنية لما ينبغي أن يكون عليه المستقبل وهي تعكس طموحات المنظمة ونظرتها للمستقبل	
1.	تعمل الوزارة على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لها
2.	تحدد الوزارة الفرص والمخاطر التي من شأنها التأثير على أنشطتها المستقبلية
3.	يتوفر الوعي لدى الموظفين بما هو مطلوب للتنمية الإنسانية
4.	توجد خطة استراتيجية للوزارة مرتبطة برؤيتها
5.	يتوفر النهج التشاركي لتطوير استراتيجية الوزارة
6.	يتم اطلاع الموظفين على الأهداف التي تطمح الوزارة إلى تحقيقها في المستقبل

الجزء الثالث: تنمية الموارد البشرية

م	البيان	الدرجة من (10-1)
أولاً: التدريب/ هو جهد تنظيمي مخطط يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف التي تساعد على تحسين الأداء وأهداف المنظمة		
1.	يوجد في الوزارة إدارة متخصصة للتدريب والتطوير	
2.	تنبؤ العملية التدريبية مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع كفاءة الموظفين	
3.	يتم التخطيط للبرامج التدريبية حسب المسار الوظيفي المخطط له	
4.	يعتبر الموظفون مصدراً أساسياً في تحديد الاحتياجات التدريبية	
5.	تفسح البرامج التدريبية المجال للموظفين نحو الترقية والتطوير	
6.	توفر الإدارة العليا في الوزارة دعماً مالياً مناسباً وكافياً للعملية التدريبية	

ثانياً: التمكين/ تخويل العاملين صلاحية وضع الأهداف الخاصة بعملهم، و اتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها و حل المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف	
1.	تمنح الوزارة موظفيها المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم
2.	تتيح الوزارة لموظفيها الحرية في اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم
3.	تُحفز الوزارة موظفيها على تحمل مسؤوليات أكبر
4.	توفر الوزارة لموظفيها فرصة جيدة لاتخاذ القرارات باستقلالية
5.	تسمح الوزارة لموظفيها باتخاذ أي قرار يضمن إنجاز أعمالهم بمستوى متميز
6.	أستطيع تغيير الطرق المتبعة في أداء أعمالي عندما أرغب في ذلك
ثالثاً: الاستدامة/ تلبية احتياجات الجيل الحالي دون المساس بحق الأجيال اللاحقة في ممارسة قدراتها الأساسية	
1.	تحرص الوزارة على تقديم الخدمات بتكاليف أقل
2.	تسعى الوزارة على التحسين المستمر لأعمال موظفيها
3.	تبحث الوزارة باستمرار عن رغبات موظفيها المتغيرة
4.	تضع الوزارة استراتيجيات لتأهيل الموظفين
5.	توفر الوزارة متطلبات الأمن المهني لموظفيها

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين لاستبانة الدراسة

م	الإسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1.	محمود عبد الرحمن الشنطي	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
2.	خليل إسماعيل ماضي	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر
3.	وائل حمدي الداية	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
4.	منصور الأيوبي	أستاذ مساعد	كلية فلسطين التقنية
5.	علاء الدين خليل السيد	أستاذ مساعد	جامعة الأقصى
6.	حسام نعيم النفار	أستاذ مساعد	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
7.	وليد عبد الرحمن مزهر	أستاذ مساعد	أكاديمية الإدارة والسياسة
8.	محمد الجريسي	أستاذ مساعد	أكاديمية الإدارة والسياسة
9.	رائد صالح قنديل	أستاذ مساعد	أكاديمية الإدارة والسياسة
10.	نبيل عبد شعبان اللوح	أستاذ مساعد	ديوان الموظفين العام
11.	أحمد عبد الفتاح كلوب	أستاذ مساعد	أكاديمية الإدارة والسياسة