

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

ضوابط ومعايير اختيار وتعيين أفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي من وجهة نظر ضباط الشرطة الفلسطينية

(دراسة حالة الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من الفترة 2007م إلى 2012م)

إعداد الباحث

معتز ديب خليل الخالدي

إشراف الدكتور

سامي علي سليمان أبو الروس

قُدِّمَت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1434هـ - 2012م

صفحة النتيجة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ

مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴾ صدق الله العظيم

(سورة الأحزاب، آية 24)

إهداء

إلى الإمام الأول والقُدوة العظيمة سيد الخلق أجمعين وحبیبنا الحق المبين محمد ﷺ ..

إلى كل أتباعه والسائرين على دربه..

إلى كل العلماء العاملين الدعاة المخلصين..

إلى جميع شهداء الدين والوطن الذين ضحوا بدمائهم الزكية والذين هم أكرم منا جميعاً..

إلى شهيد العلم مربي الأجيال نور عيني ومهجة فؤادي والذي الأستاذ/ ديب خليل الخالدي..

إلى نور عيني ومهجة فؤادي والدتي مربية الأجيال الأم الغالية الحاجة أم مازن الخالدي..

إلى الشهيد البطل أخي المهندس/ منتصر ديب الخالدي..

إلى الشهيد البطل القائد الرياني مؤسس حركة حماس الشيخ/ أحمد ياسين..

إلى الشهيد البطل الدكتور/ عبد العزيز الرنتيسي..

إلى الشهيد البطل القائد وزير الداخلية الأستاذ/ سعيد صيام..

إلى الشهيد البطل القائد الدكتور/ نزار ريان..

إلى الشهيد البطل قائد الشرطة الفلسطينية اللواء/ توفيق جبر..

إلى الشهيد البطل القائد القسامي/ أحمد الجعبري..

إلى ریحانة الفؤاد زوجتي الغالية التي سهرت الليالي تشاركني هم الزوجة الفاضلة أم خالد..

إلى قرّة عيني أبنائي وبناتي الأعرّاء خالد وعبد الرحمن ومحمد وأحمد وسجا وأسماء..

إلى إخوتي وأخواتي الكرام د. مازن د. منذر د. خليل م. معاوية أ. معتصم م. محمد..

أ. ابتسام أ. شويكار..

إلى كل من علمني حرفاً أو قدم إلي عوناً أو أسدى إلي معروفاً..

غزة - فلسطين

محرم 1434هـ - ديسمبر 2012م

شكر وتقدير

انطلاقاً من قول الله تعالى: ﴿هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ﴾ وقوله أيضاً: ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾، وما رواه أبو هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلوات الله عليه: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

وإقراراً وعرفاناً بالفضل لأهل الفضل فإنني أتوجه بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم وقدم المساعدة في هذا العمل المتواضع وعلى رأسهم السيد وزير الداخلية الفلسطيني / أ. فتحي حماد وكذلك المشرف على الدراسة الدكتور/ سامي علي سليمان أبو الروس والذي لم يدخر جهداً إلا وقدمه لي وكان مثلاً للمشرف الحريص على إخراج هذا العمل بصورة مهنية عالية الكفاءة، والذي تعلمت منه الصبر والإناء في كتابة هذا البحث وأسأل الله أن يزيد هذا العمل في ميزان حسناته.

كما أقدم شكري وامتناني إلى لجنة التحكيم العلمية ممثلة بـ

د. يوسف عبد عطية بحر مناقش داخلي ود. خليل أحمد النمروطي مناقش خارجي
كذلك الشكر الجزيل للسيد العميد الأستاذ الدكتور/ ماجد الفراء وجميع الهيئة التدريسية والعاملين في كلية التجارة قسم إدارة الأعمال الذين قدموا الكثير وتعلمت منهم العديد من العلوم المختلفة.
وكذلك الشكر الجزيل للأستاذ الدكتور/ سمير صافي ومساعدته الإحصائي/ علي صنع الله اللذان أشرفا على الإطار العملي للدراسة والتحليلات الإحصائية.
وكذلك الشكر الجزيل إلى الأستاذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم إستبانه الرسالة وتدقيقها حسب الأصول العلمية والمنهجية الصحيحة.

كذلك الشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل اللواء/ عرابي كلوب الذي لم يدخر جهداً في تقديم العون والمساعدة والمراجع العلمية من مؤلفاته وخبرته السابقة أثناء عمله في الشرطة الفلسطينية.
وكذلك الشكر الجزيل للأستاذ/ رمزي النواجحة الذي لم يدخر جهداً في تنسيق وطباعة وترتيب البحث وكان بجانبني في كل الخطوات التي تم بها إتمام هذا العمل.

وكذلك الشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل/ ماجد يوسف الخالدي "مكتبة دار الأرقم" الذي لم يدخر جهداً في طباعة وتجليد نُسَخ البحث الذي كان دوماً على أتم الاستعداد لإنجاز العمل.

الباحث

معتز ديب خليل الخالدي

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى استعراض وقياس بعض السمات والخصائص والمعايير والصفات الشخصية النموذجية للمتقدمين للالتحاق بكلية الشرطة والمنتسبين الجدد على حدٍ سواء للعمل في الشرطة كالقدرات الجسمية بأنواعها والعقلية والنفسحركية والحسية والبدنية والميول المهنية والقيم الاجتماعية السلوكية، وترتيب أهميتها بالنسبة لهم، لانتقاء أفضل العناصر منهم. والتعرف على الفروق في دراسة الضوابط والمعايير المتبعة في اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي وفقاً لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة.

ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بجمع البيانات عن شريحة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من شريحة الضباط رتبة نقيب فما فوق، وتم أخذ نسبة 41.7% من هذه الطبقة من عدة إدارات في الشرطة الفلسطينية موزعة على المحافظات الخمسة ما يتناسب مع حجم كل إدارة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في أسلوب البحث وأدوات التحليل بنظام (SPSS) والأداة الرئيسية للدراسة هي الاستبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن لدى ضباط وأفراد الشرطة مستوى متوسط في مجال القوة الجسدية تعطيهم القدرة على فرض القانون، وأنهم يتمتعون بالقدرة على تقدير الموقف عند التعرض للأخطار واتخاذ القرارات المناسبة زمانياً ومكانياً، ولديهم مستوى متوسط في مجال الاستفادة من الدورات التدريبية التي يتلقونها لتطوير وتحسين أدائهم، ويتمتعون بالسمع والطاعة لرؤسائهم والولاء للمؤسسة الشرطة، ويميزون في تعاملهم مع الجمهور بين الذكر والأنثى، وكذلك يميزون بين الفئات العمرية المختلفة والانتماءات السياسية عند تعاملهم مع الجمهور، كما أظهرت أن ضباط وأفراد الشرطة لا يتمتعون بالوزن المناسب حسب المعايير المطلوبة. ويتم اختيارهم وتعيينهم بناء على الولاء التنظيمي والحزبي. وبينت أيضاً أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الجسدية والقدرات العقلية والذهنية والمؤهلات العلمية والتدريب والسلوك الاجتماعي الإيجابي والسمات الشخصية لأفراد الشرطة، وفعالية الأداء الشرطي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بضوابط معايير اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة حسب الصفات الجسدية والقدرات العقلية والمؤهلات العلمية والتدريب والسلوك الاجتماعي الإيجابي والسمات الشخصية المميزة، والاهتمام بمعيار الوزن والطول. وأوصت بضرورة الاهتمام بتدريب ضباط وأفراد الشرطة من خلال تكثيف الدورات ودراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم التي تساعدهم على اكتساب المهارات المختلفة في مواقف أمنية متباينة وباستخدام أساليب وتقنيات تدريبية متقدمة. كما أوصت بضرورة تعزيز الدور الرقابي على جهاز الشرطة للمحافظة على مظهر رجل الشرطة وتطبيقه للقانون بشكل عادل، إلى جانب ضرورة الاهتمام بإجراء اختبارات نفسية (المزاج العام، الاستقرار النفسي... الخ) لضباط وأفراد الشرطة قبل تعيينهم، وضرورة الاهتمام بالجوانب التحفيزية للعاملين في جهاز الشرطة بنظام جيد للحوافز المادية والمعنوية والترقيات حسب الكفاءة والانتماء للعمل وليس الانتماء التنظيمي أو الحزبي، حتى تتحقق الدافعية للإنجاز وتحسين الأداء.

وأوصت أيضاً بضرورة ربط الترقيات إلى المناصب القيادية الشرطية باجتياز الدورات التدريبية المتخصصة في تنمية المهارات القيادية اللازمة للقادة، وإيفاد لجان من ذوي الاختصاص لدول مجاورة والاستفادة من تجاربهم، وأخيراً الاهتمام باستخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا لتطوير الأداء الشرطي وتوفير قاعدة معلومات عن ضباط الشرطة ومستوى المهارات الإدارية المتوفرة لديهم ومجالات المهارات التي يحتاجون إلى تلمينتها.

Abstract

This study aimed to review and measure certain traits and characteristics, standards and personal qualities typical of applicants for admission to the Police College as well as the associate new worker in the police field like the physical abilities, mental, psychomotor, sensory and physical tendencies, professional and social values behavioral, in order of its importance for the selection of the best elements of them. And to identify the differences in study controls and standards in the selection and appointment of officers and members of the police and their impact on the effectiveness of the police performance, according to the variables of age, qualification, training courses, military rank, job title, years of service.

In order to achieve the purposes of the study, the researcher collected data on a stratified random slice of the population of the study, consisting of a slice officers who are holding a rank of captain and above, were taken 41.7% of this class of several Palestinian police departments spread over five provinces are commensurate with the size of each department.

The researcher used the descriptive analytical search method and system analysis tools (SPSS) and the main tool for the study is the resolution.

The study concluded a series of important results, that the officers and members of the police having an average level in the field of physical strength gives them the ability to enforce the law, and they have the ability to assess the situation when exposed to hazards and take appropriate decisions in the best time and place, and they have a medium level in the field to take advantage of training received courses to develop and improve their performance, and having good level in hearing and obedience to their superiors and loyalty to the police foundation, and discriminate in their dealings with the public between male and female, as well as discriminate between different levels of age, and between variety of political parties. Also showed that the officers and police do not have the appropriate weight according to the required standards. And they are selected and appointed on the basis of organizational loyalty and party. Also showed that there is a statistically significant relationship between physical attributes and mental abilities, mental and educational qualifications, training and positive social behavior and

personality traits to the police, and the effectiveness of police performance at a statistically significant level ($\alpha = 0.05$).

The study recommended the need to address controls and criteria for selection and appointment of officers and members of the police by the qualities of physical and mental abilities and qualifications, training and positive social behavior and personality characteristics, and attention to the standard of weight and length. And recommended that attention to the training of officers and members of the police to step up the courses and study the actual training needs that helps them acquiring skills in various positions and using different security methods and techniques of advanced training. It also recommended the need to strengthen the oversight role of the police force to maintain the appearance of a policeman and apply the law fairly, as well as the need for attention tests psychological (mood, psychological stability ... etc.) to officers and members of police prior to their appointment, and the need to focus on aspects of incentive for workers in a police system good for the material and moral incentives and promotions on merit and belonging to their action, not upon partisan or organizational affiliation, even realized achievement motivation and performance improvement.

It also recommended the need to link promotions to leadership positions conditional cross the specialized training courses in the development of leadership skills necessary for leaders, and the dispatch of committees with jurisdiction to neighboring countries and to benefit from their experiences. And finally the interest in using modern techniques and technology for the development of police performance and provide an information base on the police officers and the level of management skills available and areas have the skills they need to develop.

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص
و	Abstract
ح	المحتويات
ل	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
ع	قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	مقدمه
4	مشكلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	متغيرات الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لتنمية الموارد البشرية	
9	مقدمة
9	مفهوم تنمية الموارد البشرية
10	أهداف إدارة الموارد البشرية
11	أهمية إدارة الموارد البشرية
11	وظائف إدارة الموارد البشرية

15	المبحث الثاني: التوظيف
15	مقدمة
15	تحليل الوظائف
16	الاستقطاب
19	الاختيار
23	مشاكل عملية الاختيار
24	التعيين
25	المبحث الثالث: الأداء الوظيفي
25	مقدمة
25	مفهوم الأداء الوظيفي
26	عناصر الأداء الوظيفي
26	محددات الأداء الوظيفي
27	العوامل المؤثرة (سلباً) على الأداء الوظيفي
29	الأداء المؤسسي
33	علاقة التوظيف في الأداء
الفصل الثالث: الشرطة ومعايير الاختيار	
36	المبحث الأول: نظرة عامة عن الشرطة
36	مقدمة
37	أهداف ووظائف العمل الشرطي
39	نشأة وتطور الشرطة الفلسطينية
44	الخصائص والمواصفات والمهارات والسمات العامة لرجل الشرطة
51	المبحث الثاني: معايير الاختيار والالتحاق بكليات الشرطة في الدول العربية والأجنبية
51	مقدمة
51	دولة الجزائر
52	جمهورية مصر العربية
53	المملكة العربية السعودية
55	دولة الكويت

56	جمهورية السودان
57	بريطانيا
57	كندا
58	فلسطين
59	تعقيب على معايير الاختيار وشروط الالتحاق بكليات الشرطة المختلفة في الدول العربية والأجنبية مقارنة بفلسطين
الفصل الرابع: الدراسات السابقة	
62	مقدمة
62	الدراسات المحلية
70	الدراسات العربية
82	الدراسات الأجنبية
88	تعليق على الدراسات السابقة
الفصل الخامس: منهجية الدراسة	
93	مقدمة
93	أسلوب الدراسة
93	مصادر المعلومات
94	مجتمع الدراسة
94	عينة الدراسة
95	خطوات بناء الاستبانة
96	أداة الدراسة
97	صدق الاستبانة
103	ثبات الاستبانة
104	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
107	المقدمة
107	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
114	اختبار التوزيع الطبيعي
114	تحليل فقرات الدراسة

115	تحليل فقرات مجال " الصفات الجسدية
117	تحليل فقرات مجال " القدرات العقلية والذكاء
119	تحليل فقرات مجال " المؤهلات العلمية والتدريب
122	تحليل فقرات مجال " السلوك الإيجابي الاجتماعي (المُبادأة، تقديم النجدة والعون للمواطنين)"
124	تحليل فقرات مجال " السمات الشخصية المميزة (قوة الشخصية، قدرة الإقناع، الشجاعة)"
127	تحليل فقرات مجال " فعالية الأداء الشرطي "
130	تحليل جميع فقرات الاستبانة معاً
131	تحليل البيانات واختبار الفرضيات
الفصل السابع: النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة	
148	النتائج
152	التوصيات
154	الدراسات المقترحة
المراجع	
156	الكتب
159	رسائل الماجستير
162	المنشورات والمجلات
162	المقابلات
163	المراجع الأجنبية
164	مواقع الانترنت
166	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	عدد أفراد الشرطة منذ نوفمبر 1947 وقبل انتهاء الانتداب البريطاني	1
43	متوسط أعداد الشرطة خلال الأعوام (2007 وحتى 2012م)	2
43	متوسط أعداد الشرطة مقابل عدد السكان في قطاع غزة	3
94	يوضح أعداد الضباط في الشرطة الفلسطينية من رتبة نقيب فما فوق موزعة على محافظات قطاع غزة الخمسة بإداراتها المتعددة حتى تاريخ 2012/07/01م	4
95	يوضح عدد الاستبانات التي تم توزيعها والتي تم استردادها لعينة الدراسة	5
96	درجات مقياس ليكرت الخماسي	6
96	يوضح تفسير درجات مقياس ليكرت الخماسي	7
97	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الصفات الجسدية" والدرجة الكلية للمجال	8
98	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القدرات العقلية والذكاء "	9
99	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المؤهلات العلمية والتدريب" والدرجة الكلية للمجال	10
100	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "السلوك الإيجابي الاجتماعي" والدرجة الكلية للمجال	11
101	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "السمات الشخصية المميزة" والدرجة الكلية للمجال	12
102	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " فعالية الأداء الشرطي "	13
103	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	14
104	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	15
107	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	16
108	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	17
108	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	18

109	توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة: (حسب مكان العمل)	19
109	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	20
110	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية	21
110	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	22
111	توزيع عينة الدراسة حسب الطول	23
112	توزيع عينة الدراسة حسب الوزن	24
112	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	25
113	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية التي حصل المستجيب عليها	26
114	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	27
115	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الصفات الجسدية "	28
117	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " القدرات العقلية والذكاء "	29
120	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المؤهلات العلمية والتدريب "	30
122	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " السلوك الإيجابي الاجتماعي (المُبادأة، تقديم النجدة والعون للمواطنين) "	31
124	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " السمات الشخصية المميزة (قوة الشخصية، قدرة الإقناع، الشجاعة) "	32
127	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "فعالية الأداء الشرطي"	33
130	النتائج النهائية لكل المجالات وقيمة المتوسط الحسابي النسبي لكل مجال وترتيبهم حسب النسبة	34
132	معامل الارتباط بين الصفات الجسدية (الصحية واللياقة البدنية) لضباط وأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي	35
133	معامل الارتباط بين القدرات العقلية والذهنية لضباط وأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي	36
134	معامل الارتباط بين المؤهلات العلمية والتدريب لضباط وأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي	37
134	معامل الارتباط بين أهمية السلوك الاجتماعي الإيجابي لضباط وأفراد الشرطة (المُبادأة، تقديم النجدة والعون للمواطنين) وفعالية الأداء الشرطي	38

135	معامل الارتباط بين أهمية السمات الشخصية المميزة (قوة الشخصية، قدرة الإقناع، الشجاعة) لضباط وأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي	39
136	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	40
138	نتائج اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" - العمر	41
139	نتائج اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" - المحافظة	42
140	نتائج اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" - المسمى الوظيفي	43
141	نتائج اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" - الرتبة العسكرية	44
143	نتائج اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" - سنوات الخدمة	45
144	نتائج اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" - المؤهل العلمي	46
145	نتائج اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" - عدد الدورات	47

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع	1
12	وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية	2
16	محتويات تحليل الوظيفة	3
17	مصادر البحث والاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة للمنشأة	4
32	أوجه المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي	5

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	إحصائيات عن أعداد الشرطة وأعمارهم ومؤهلاتهم العلمية وسنوات خدمتهم على المستوى المحافظات الخمسة وبعض إدارات الشرطة المتخصصة حتى تاريخ 2012/07/01م.	166
2	أسماء المحكمين	168
3	المعايير والشروط المطلوبة والواجب توافرها للتجنيد وذلك حسب سياسة التجنيد في إدارة التدريب التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية بتاريخ 2012-7-1.	169
4	الشروط الواجب توافرها في المتقدمين للوظيفة العسكرية حسب المعمول به في الخدمات الطبية العسكرية في وزارة الداخلية الفلسطينية - غزة.	170
5	قرار القومسيون الطبي في حالات ترك الخدمة المعمول به في إدارة الخدمات الطبية بوزارة الداخلية الفلسطينية - غزة.	173
6	طلب تحكيم استبانته.	174
7	أداة الدراسة.	175

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة

فرضيات الدراسة

متغيرات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

مقدمه

إن الإنسان هو القيمة الأولى في كل زمانٍ ومكان، باعتباره عامل الإنتاج ودافع التنمية، ويعتبر رجل الشرطة الركيزة الأساسية لتحقيق الأمن والاستقرار في المجتمع وهما من المقومات الأساسية لدفع عجلة التنمية وما يستتبعه من تقدم ورفاهية وازدهار. وإن دراسة المعايير والضوابط في اختيار أفراد الشرطة من خلال قياس القدرات الجسمية والعقلية والسمات الشخصية والنفسية لأفراد الشرطة هي أحد المجالات الهامة التي تهتم بها أجهزة الشرطة المتقدمة نظراً لتأثيرها المباشر على نجاح وفعالية المنظومة الأمنية بصفة عامة، وكذلك على مختلف سلوكيات ضابط الشرطة وتعاملاته اليومية سواء مع الجمهور أو الرؤساء أو زملائه في العمل. أكدت بعض الدراسات النفسية التي أجريت بشأن العلاقة بين خصائص المهنة والسمات المطلوبة على وجود العديد من المتغيرات ذات التأثير، والعلاقة الوثيقة بين المهنة وسمات الشخصية. ومنها وجود سمات شخصية خاصة بطبيعة كل مهنة، وأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين المهنة وسمات الشخصية، فالمهنة تختار الفرد الذي يناسبها والفرد عادة ما يختار المهنة التي تتناسب مع سماته وقيمه واتجاهاته، وكيف الفرد نفسه عليها. فإذا اختار الفرد مهنة لا تتلاءم مع إمكانياته لسبب أو لآخر فإنه غالباً ما يفشل وينعكس ذلك على توافقه مع عمله بما يؤدي إلى حد خيارين إما أن يترك العمل مختاراً أو أن يلفظه العمل إجباراً. (محمد، 2001، ص43)

إن المهنية هي أساس نجاح العمل، ومؤسسة كالشرطة لا بد من أن تكون ناجحة حتى تعطي حق الجميع في العيش بسلام ومساواة تحت سقف سماء واحدة وأرض واحدة، بعيداً عن التجاذبات السياسية والمفارقات والتناقضات الموجودة على أرض الواقع، فرجل الشرطة عليه أن يتمتع بمعنوية مرتفعة ومهنية عالية صادقة ذات نزعة مؤمنة وأمانة بحيث يكون صمام الأمان لكل المواطنين، وأن يكون الحضن الدافئ الذي يلجأ إليه المواطن بعد عناء المنازعات والانتهاكات التي ألمت به. إن النموذجية والاختيار الجيد لمنتسبي الشرطة المرتكز على الأصول المهنية ذات المعايير العالية المستوى هو من صميم نجاح ومهنية العمل الشرطي الحقيقي. (مليحه، 2010، ص4)

ويقول الله عز وجل في كتابه العزيز: "وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ". (سورة البقرة، آية 247)

"قَالَتِ إِخْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ".
(سورة القصص، آية 26)

"إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا
الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا". (سورة الأحزاب، آية 24)

قال أبو ذر رضي الله عنه: قلت يا رسول الله: ألا تستعلمني: يعني ألا تجعلني والياً وعاملاً
وشيحياً لك على إحدى المدن أو القبائل، قال: فضرب بيده على منكبي ثم قال: "يا أبا ذر إنك
ضعيف، وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها".
(رواه مسلم)

رُوِيَ عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن
يتقنه". (رواه البيهقي)

وعنه صلى الله عليه وسلم قال: "من استعمل رجلاً على عصابة وفي تلك العصابة من هو
أرضى لله منه ، فقد خان الله ورسوله ، وجماعة المسلمين". (رواه الطبراني)

لقد أصبح عمل الشرطة هو المعيار والمقياس الحقيقي لنجاح الحكومة أو إخفاقاتها، فكلما
أحس المواطن بالراحة والأمان والاطمئنان لرجل الشرطة، كلما زاد احترامه للدولة وجعل المواطن
يفرق بين شرطي وآخر. ويعد اختيار الشرطي المناسب للعمل من أهم الأسباب التي تؤثر على رفع
مستوى أداء رجال الشرطة. إن أهمية دراسة الضوابط والمعايير في اختيار أفراد الشرطة للنهوض
بالمهنية العالية والمصداقية في المؤسسة الشرطية، تحقيقاً لمقولة: (الرجل المناسب في المكان
المناسب) هي من صُلب نجاح العمل وزيادة فعالية الخدمة الشرطية. (مليحه، 2010، ص4)

لذا يرى الباحث بأن من الأهمية بمكان الوقوف عند هذه المُعضلة واختبار المعايير
والمقاييس المناسبة لاختيار رجل الشرطة الفلسطينية وتطويرها والتي هي موضوع الدراسة، ومن هنا
أتت فكرة هذا البحث للوصول إلى نتائج حقيقية وتوصيات لحل ومعالجة هذه الأزمة، ووضع
الخطط المستقبلية المدروسة للترقي بمعايير الاختيار والوصول إلى مستوى المعايير المُتعارف عليها
دولياً والانتقاء للارتقاء لتحقيق استراتيجية الأمن والحكم الرشيد.

مشكلة الدراسة:

لقد كان الاختيار غير السليم وغير المدروس بطرق مهنية وعلمية صحيحة لبعض أفراد الشرطة، والذي أدى إلى انخفاض فعالية الأداء الشرطي السليم وتراجع مستوى الخدمة المنوطة بأفراد الشرطة، وعدم رضا الجمهور من بعض ممارسات هؤلاء الأفراد، والذين تم اختيارهم بطرق عشوائية وتحت ظروف صعبة في إعادة تشكيل الشرطة في تموز 2007. حيث لوحظ أن هناك ارتفاع في درجة التحيز لدى رجل الأمن على اعتبار أن الوضع السياسي والانتماء الحزبي له دور في ذلك، وأن الشعب الفلسطيني شعب متحدٍ وعنيد، وهناك ضرورة تنمية وتطوير الخصائص النفسية لرجل الشرطة ومراعاتها في تنشئة الأجيال القادمة وخاصة الخصائص المتعلقة بالمشاركة الإيجابية ومهارات الاتصال. (دحلان، 2007، ص17)

ويرى الباحث بأنه من خلال خبرته العملية ومعايشة واقع تجربة الشرطة الفلسطينية واستناداً لبعض الدراسات التي اطلع عليها وجد الباحث أن هناك عدم توافر توافق نفسي لدى بعض أفراد وضباط الشرطة مع العمل الذي يقومون به، وذلك لعدم توافر السمات والخصائص النفسية المطلوبة للنجاح في عمل الشرطة، وهذا يعد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ترك العمل لأعمال أخرى كسعي كثير من الخريجين الجدد من الضباط الحفوقيين إلى الالتحاق بالهيئات القضائية المختلفة وغيرها من الوظائف المدنية؛ حيث أن الانحرافات السلوكية والانضباطية التي تدل على عدم الفهم الصائب لنظم وقوانين وتقاليد العمل، وكذلك الجزاءات الإدارية التي تُنم عن الإهمال في العمل وعدم الجدية في أدائه، وحالات ضعف الأداء العام والانقطاع عن العمل بدعوى الإصابات والمرض تؤدي إلى ترك العمل تحت هذه المبررات. بالإضافة إلى وجود خطر التهديدات والاستهداف لمواقع ومراكز الشرطة المنتشرة في قطاع غزة من قبل طيران ومدافع العدو الصهيوني والذي يفرض جواً من الرهبة والخوف عند بعض أفراد وضباط الشرطة. بالإضافة إلى الإغلاق المستمر للمعابر والحصار المفروض على قطاع غزة منذ أكثر من 5 سنوات أدت إلى قلة وصول الأجهزة المتطورة والتكنولوجيا الحديثة كأدوات المعمل الجنائي وأجهزة الرقابة والأجهزة الهندسية والمعدات الهامة التي تعتبر من مقومات النجاح والرقى في العمل الشرطي. وكذلك الشكوى المستمرة من صعوبة ظروف العمل وخاصة أثناء ظروف الحرب والإخلاءات عند استهداف المواقع وعدم القدرة على التكيف مع النظم الأساسية وتنفيذ المهام بالشكل المطلوب. كل ذلك أدى إلى تفاقم المشكلة وتراكمها ومن هنا نلخص مشكلة الدراسة بالتالي:

أثر ضوابط ومعايير اختيار وتعيين أفراد الشرطة على فعالية الأداء الشرطي؟

فرضيات الدراسة:

وفيما يلي سيتم عرض فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين الصفات الجسدية (الصحية واللياقة البدنية) لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين القدرات العقلية والذهنية لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المؤهلات العلمية والتدريب لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين أهمية السلوك الاجتماعي الإيجابي لأفراد الشرطة (المبادأة، تقديم النجدة والعون للمواطنين) وفعالية الأداء الشرطي.
5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين أهمية السمات الشخصية المميزة (قوة الشخصية، قدرة الإقناع، الشجاعة) لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي.
6. هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول ضوابط ومعايير اختيار وتعيين أفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (العمر، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)

متغيرات الدراسة:

وهي تشمل مجموعة من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

1. المتغير التابع:

ويتمثل في فعالية الأداء الشرطي.

2. المتغيرات المستقلة:

هناك خمسة متغيرات سيتم دراستها وهي على النحو التالي:

أ. الصفات الجسدية.

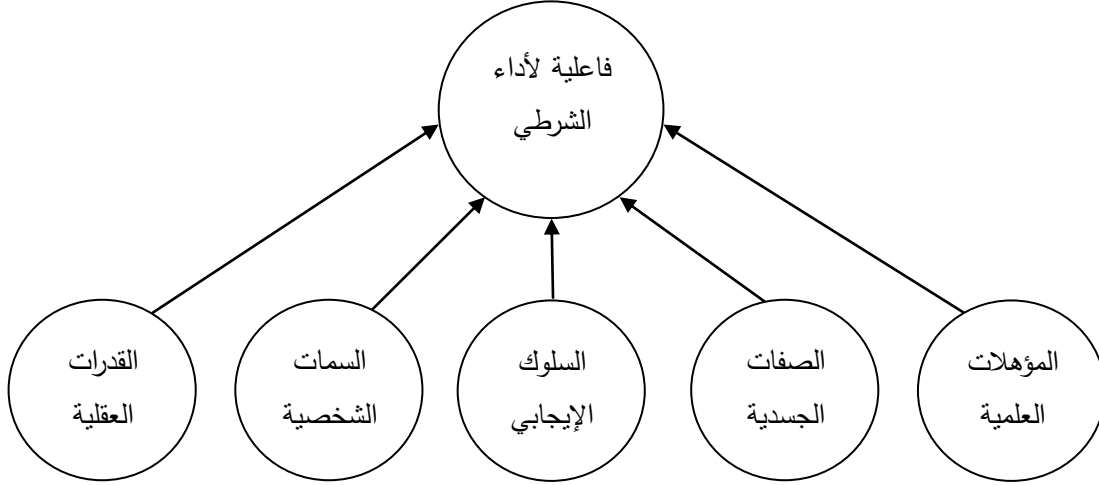
ب. القدرات العقلية والذكاء.

ج. المؤهلات العلمية و التدريب.

- د. السلوك الإيجابي الاجتماعي (المُبادأة، تقديم النجدة والعون للمواطنين).
هـ. السمات الشخصية المميزة (قوة الشخصية، قدرة الإقناع، الشجاعة).

شكل رقم (1)

علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع



المصدر: جرد بواسطة الباحث

أهداف الدراسة:-

فيما يلي عرض لأهداف الدراسة:

1. تهدف الدراسة إلى استعراض وقياس بعض السمات والخصائص والمعايير والصفات الشخصية المميزة النموذجية اللازمة للطلبة المتقدمين للالتحاق بكلية الشرطة والمنتسبين الجدد للعمل في الشرطة كالقدرات الجسمانية بأنواعها وكذلك العقلية والنفسحركية والحسية والبدنية والميول المهنية والقيم الاجتماعية السلوكية، وترتيب أهميتها بالنسبة لهم، لانتقاء أفضل العناصر منهم.
2. الكشف عن الوسائل العلمية لتحديد السمات والصفات الجسدية الصحية والخصائص النفسية اللازمة لنجاح المؤسسة الشرطة والتي يتم على أساسها اختيار وتعيين المنتسبين الجدد لجهاز الشرطة.
3. التعرف على الواقع الحالي لمهارات الشرطة الفلسطينية الإنسانية والذاتية، وكذلك عملية الاختيار حسب الضوابط والمعايير المتبعة وأثرها على فعالية الخدمة الأمنية.
4. إلقاء الضوء على السلبات المتعددة في عملية الاختيار والتي تهدد أداء المؤسسة الشرطة والعمل على تجنبها واستبعادها وتطوير آليات ومعايير عملية الاختيار للوصول للنموذجية في الاختيار.

5. تقديم مقترحات واختبار المعايير والمواصفات الواجب توافرها في رجل الشرطة عند الاستقطاب والاختيار والتعيين قبل دخول المرشح وانتسابه للشرطة، وقياس مدى توفرها في حالة الشرطة الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

سيتم تسليط الضوء في هذا البحث على أهميته لكل من:

1. بالنسبة للشرطة فإنه يتناول جانب مهم في مدى التطور المهني في عمل الشرطة وتحسين أدائها وتطويرها وتعديل مسارها و تطبيق النتائج والتوصيات في المرحلة المقبلة والاستفادة منها لدى إدارة تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة والتي تضم كلا الإدارتين إدارة التدريب وإدارة التنظيم والإدارة في الشرطة.
2. بالنسبة للمجتمع فإنه سيستفيد من تحسن أداء الشرطة وذلك لأنه المستفيد من خدمات الشرطة وذلك يؤدي إلى زيادة الرضا لدى المجتمع والجمهور عن الشرطة والحفاظ على هيبتها وسمعتها.
3. بالنسبة للبحث العلمي فإن هذه الدراسة ستعزز المكتبة الفلسطينية الشرطة والتي تتناول مشكلة حقيقية وظاهرة ملموسة وهامة لتشخيص سلبيات ومعوقات نجاح العمل الشرطي والاستفادة من الدراسة لتكون فاتحة لدراسات مستقبلية أخرى.
4. بالنسبة للباحث فيرى الباحث أهمية هذه الدراسة من خلال تشخيص حالة التراجع في مستوى الأداء الشرطي وعدم رضا الجمهور عن المؤسسة الشرطة ووجود عدد لا بأس به من أفراد الشرطة في المؤسسة الشرطة غير لائق ولا يخضع لمعايير وضوابط الاختيار الموضوعية وذلك للظروف المختلفة المحيطة بالمؤسسة الشرطة والتي فرضت جواً غير مناسب في تأسيس الشرطة بعد الانقسام يونيو 2007، مما جعل الباحث يتبنى هذه المشكلة والاهتمام بها للخروج بنتائج وتوصيات عملية قد تُسهم في تطوير المؤسسة الشرطة في فلسطين ومواكبة التقدم وحذو الدول المجاورة في التطور والنجاح.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

المفاهيم الأساسية لتنمية الموارد البشرية

مقدمة

مفهوم تنمية الموارد البشرية

أهداف إدارة الموارد البشرية

أهمية إدارة الموارد البشرية

وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني

التوظيف

مقدمة

تحليل الوظائف

الاستقطاب

الاختيار

التعيين

المبحث الثالث

الأداء الوظيفي

مقدمة

مفهوم الأداء الوظيفي

عناصر الأداء الوظيفي

محددات الأداء الوظيفي

العوامل المؤثرة (سلباً) على الأداء الوظيفي

الأداء المؤسسي

علاقة التوظيف في الأداء

المبحث الأول

المفاهيم الأساسية لتنمية الموارد البشرية

مقدمة

يعد العنصر البشري من أهم الموارد في المنظمات المختلفة حيث تعتمد الموارد والمقومات الأخرى للمنظمة على كفاءة العنصر البشري في إدارتها، فهو مفتاح النجاح في تحقيق فعالية استخدام العناصر الأخرى مثل المواد الخام، إدارة، تسويق، أموال، حيث ترتبط فعالية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر الفعال في استخدام الموارد المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المالية والبشرية المتاحة وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد هذا العنصر، والأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة. (المدهون، 2005، ص14)

مفهوم تنمية الموارد البشرية:

هناك تعريفات عديدة لتنمية الموارد البشرية، منها:

إدارة الموارد البشرية هي العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة بغرض تحسين أداءها وتطوير ثقافة المؤسسة من أجل زيادة مرونتها وإبداعها. (ديسلر، 2003، ص2-12)

تعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها، وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها، ونجاحهم، ونجاح المصلحة العامة. (عبد الرحمن، 2010، ص 15)

إدارة الموارد البشرية هي النشاط الذي يهتم بالإشراف على كافة شؤون الأفراد منذ التحاقهم بالخدمة إلى وقت بلوغهم سن الإحالة إلى المعاش من ناحية الأنشطة المتعلقة بتوصيف، وتقييم الوظائف، وتخطيط القوى العاملة، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والنقل، والترقية لكي يتحقق الاستقرار في القوى العاملة وزيادة رضاهم عن العمل، وبالتالي زيادة الإنتاج. (الزيادي، 2006، ص 9)

أيضاً تعرف بأنها النشاط الذى يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة كماً، ونوعاً، بما يخدم أغراضها ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أقصى طاقاتهم لإيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالعنصر البشرى التي تواجهه المنظمة. (الصباغ، 2008، ص 8)

وكذلك يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تشمل دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات واستراتيجيات المنظمة، بحيث يصبح العنصر البشرى أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها. (المريسي، 2003، ص 53)

في حين يعرف البعض إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، التي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة. (الخطيب، 2003، ص 8)

ومن واقع التعريفات السابقة للموارد البشرية يرى الباحث أن مفهوم تنمية الموارد البشرية هي العلاقة بين إدارة الموارد البشرية نفسها والأهداف والغايات التي تسعى الإدارة الى تحقيقها من خلال استغلال هذه الموارد من جماعات من البشر وتنسيق جهودهم في وسط بيئي اجتماعي يتفاعل معه ويتأثر به وكل هذا يتم من خلال الوظائف الأساسية لتنمية الموارد البشرية.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيق أهداف منها: (ميشيل، 2004م، ص 541)

1. تمكين الإدارة من تحقيق أهداف التنظيم من خلال قوة العمل.
2. استغلال أقصى طاقات العاملين وإمكانياتهم.
3. تدعيم الالتزام لدى الأفراد لنجاح المنظمة من خلال التوجه لجودة أدائهم.
4. دمج سياسات إدارة الموارد البشرية مع خطط العمل وتعزيز ثقافة مناسبة أو إذا دعت الحاجة إعادة تشكيل ثقافة غير مناسبة.
5. تطوير مجموعة من السياسات المتماسكة للأفراد والعاملين والتي تعزز من استراتيجيات التنظيم لكي تتوافق الموارد مع متطلبات العمل وتطوير الأداء.
6. تكوين بيئة يتم فيها إطلاق العنان للإبداع المستمر وطاقات العاملين.
7. خلق نوعية من الظروف يمكن من خلالها أن يزدهر التجديد والعمل الجماعي والجودة الكلية.
8. تمكين المنظمة من القيام بالاستخدام الأمثل للتطورات العملية والتقنية والمعلوماتية.
9. الحفاظ على بيئة عمل صحية آمنة.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تغيرت النظرة إلى إدارة وتنمية الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع علم الإدارة، و من أهم هذه الأسباب ما يلي:
(السلطان، 2003، ص32)

1. التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب و إعداد يجعل من العسير التقريب بالقوى العاملة التي تم استقدامها و تدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم و إجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسئولة.
2. ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى تغير خصائص القوى العاملة، وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء و متخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
3. ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومنتزيدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث و الدراسة و الإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.
4. يرى "علي السلمي" أن هناك سببين مهمين لتطور إدارة الموارد البشرية وقد لخصهم في اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، و أيضاً اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري و التأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية. (السلمي، 1999، ص62)

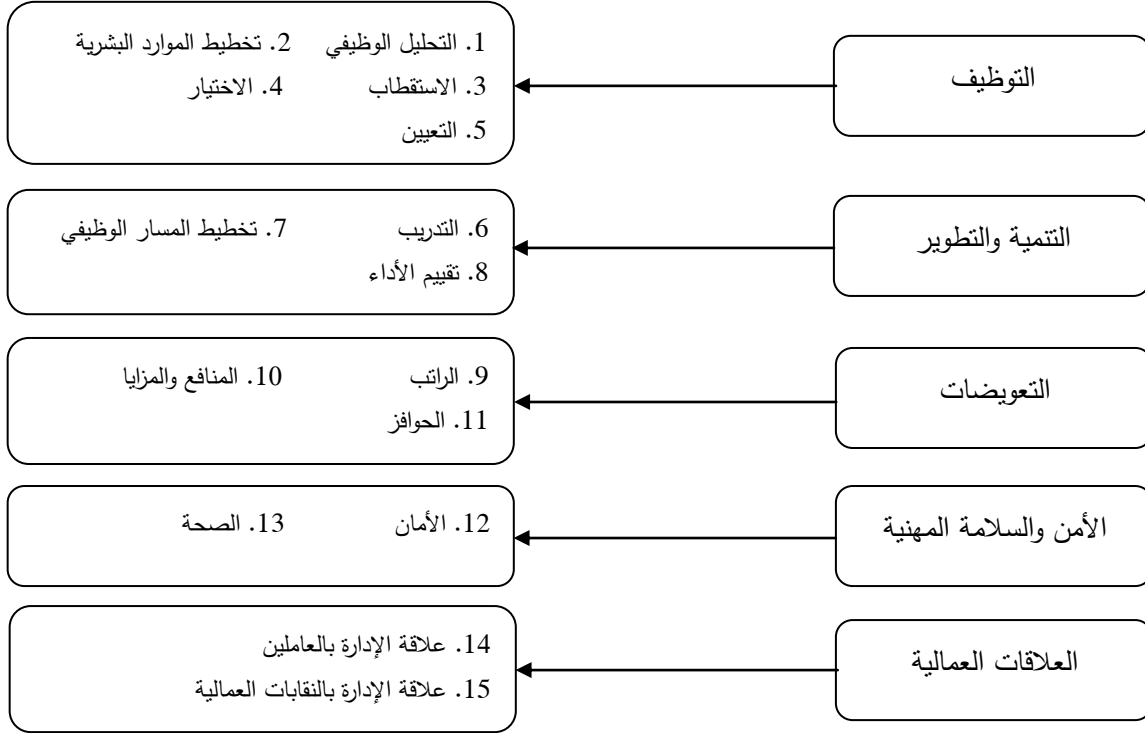
وظائف إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة وتنمية الموارد البشرية ورعايتها من أهم ما يستحوذ اهتمام المؤسسات والمنظمات سواء العامة أو الخاصة ويرجع ذلك الى كون الموارد البشرية تمثل العنصر الأهم من عناصر الإنتاج، ولعل من الأسباب التي تدفع أيضاً الدول النامية الى الاهتمام بالقوى البشرية هي الإحساس بالقوى الإنتاجية وعدم التوازن بين الطلب والعرض في بعض التخصصات، وانتشار ظاهرة البطالة بكثافة والرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة للارتقاء بالأداء العام وتطويره. (عبد الباقي، 2000، ص13)

وتقع وظائف الموارد البشرية في خمس مجموعات أساسية يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (2)

يوضح وظائف وإدارة وتنمية الموارد البشرية



المصدر (صيام، فعالية متطلبات تطبيق وظائف وإدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، 2007، ص 11)

يمكن استعراض وظائف وإدارة الموارد البشرية كما يلي:

1. التوظيف: تعتبر عملية التوظيف هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام واجتذاب الأفراد وأجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية، ويشمل الوظائف التالية:

أ. **التحليل الوظيفي:** ويعرف بأنه العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهميتها وارتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة، ويتضمن نشاطين أساسيين هما الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (الهيبي، 2003، ص 85)

ب. **تخطيط الموارد البشرية:** يعرف تخطيط الموارد البشرية أنه عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، أخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة المعنية. (روبنز وديكنزو، 1999، ص 12)

- ج. الاستقطاب: هو استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار وانتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة. (السالم وصالح، 2002، ص 81)
- د. الاختيار: المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة ما واختيار أفضلهم. (الهيثي، 2003، ص69)
- هـ. التعيين: هي الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف ويتضمن أربع نقاط أساسية، وهي: إصدار قرار التعيين، والتهيئة المبدئية، ثم التقويم أثناء فترة التجربة، وأخيراً التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة، وثبات صلاحية الموظف. (السالم و صالح، 2002، ص95)

2. التنمية والتطوير: ويشمل الوظائف التالية:

- أ. التدريب: هو أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم. (نيوي، 2003، ص12)
- ب. تخطيط المسار الوظيفي: عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة مجموعة من الخصائص والمهام. (حسن، 2001، ص309)
- ج. تقييم الأداء: هو نظام رسمي لمراجعة وتقييم أداء مهنة الفريق أو الفرد ويمكن للموظف أن يعظم نقاط قوته والتغلب على العيوب ونقاط الضعف. (Mondy, Noe, 2005, p252)

3. التعويضات: وهو مكافأة الأفراد وتعويضهم حيث لا بد أن يحصل الأفراد على تعويض مناسب مقابل الجهد والعمل الذي يؤدونه، ويتطلب ذلك من إدارة الأفراد إعداد هيكل مناسب للرواتب والأجور ونظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية ويشمل الآتي:
- أ. الراتب: هو المال الذي يتقاضاه الشخص مقابل أدائه الوظيفي.
- ب. المنافع والمزايا: مكافآت مالية إضافية غير الراتب الأساسي تشمل الإجازات المدفوعة والرسمية والمرضية والتأمين الصحي.

- ج. الحوافز: هي كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيع العاملين على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل، في مجال الإنتاج.

4. الأمن والسلامة المهنية: وتتمثل في توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين للمحافظة على صحتهم وإيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية نحو المؤسسة لشعورهم بالأمان والولاء وتشتمل على:

أ. الأمان: تشمل حماية الموظفين من الإصابة بحوادث أثناء العمل وكفلهم ببرنامج التأمين الصحي.

ب. الصحة: تشير إلى خلاء الموظفين من أي مرض جسدي أو نفسي يؤثر على مستوى إنتاجهم في العمل.

5. العلاقات العمالية: وتتمثل في إرشاد أصحاب الأعمال إلى أفضل الطرق الواجب اتباعها لتحسين ظروف وشروط العمل. ورفع الوعي الوقائي وترسيخ مفاهيم الصحة والسلامة المهنية بين العاملين وأصحاب الأعمال. وتشتمل على:

أ. علاقة الإدارة بالعاملين: وتتمثل في سياسة تعامل الإدارة مع العاملين في حفظ حقوقهم وواجباتهم ضمن الإطار والعقد الذي تم بينهم.

ب. علاقة الإدارة بالنقابات العمالية: وهي علاقة الإدارة مع النقابات العمالية للتواصل معهم في حل مشكلات العاملين وحفظ حقوقهم وفق قوانين العمل العمالية.

(Mondy, Noe, 2005, p5)

المبحث الثاني التوظيف

مقدمة:

تعتبر عملية التوظيف هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام واجتذاب الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية، والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه، وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية وهي الاستقطاب، والاختيار والتعيين، ومن الناحية الاستراتيجية لا بد للمنظمة من المفاضلة بين العديد من الخيارات الاستراتيجية الخاصة بعملية التوظيف سيما وأن هذه العملية لا نهاية لها في إدارة الموارد البشرية.

يتواجد التوظيف في كل مراحل حياة الموظف لدى المؤسسة، ويشمل أيضا على توجيه الأفراد، وتطوير قدراتهم، ورعايتهم وسد الفجوات المختلفة بأدائهم.

تعتبر إجراءات توظيف العمال من المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة الأفراد الحديثة، إذ ينطوي الأمر على البحث على المصادر المختلفة لنوع العمال المطلوبين لاختيار الصالح منهم وتوجيههم، فالاختبار المبني على الأسس العلمية السليمة يعتبر من أهم عوامل النجاح. (النجار، 2007، ص2)

تحليل الوظائف:

يعرف نشاط تحليل الوظائف أنه العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهمية تلك المعلومات وارتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة، حيث يتضمن تحليل الوظائف نشاطين أساسيين هما الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية، حيث يشتمل الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل وعلاقته بالأعمال الأخرى. وأما المواصفات الوظيفية فتشمل المؤهلات المطلوبة في الشخص المرشح لإشغال الوظيفة من خبرات ومهارات وقدرات وسلوكيات. (الهيبي، 2003، ص85)

تحليل الوظائف تتضمن الخطوات التالية: (الوصف الوظيفي، التوصيف الوظيفي)، ولتحليل الوظيفي مخرجات وهي:

1. الوصف الوظيفي:

أ. "هي قائمة بالواجبات الوظيفية والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وهي تعد احد نواتج تحليل الوظيفة". (ديسلر، 2003، ص108)

ب. و"هي عبارة عن وثيقة تزودنا بمعلومات حول المهام والواجبات ومسؤوليات وظيفة معينة". (Mondy, Noe, 2005, p87)

ج. ويعرف أيضاً بأنه "الإجراء الذي يمكن المنظمة من وضع وصف للمهام والواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة، ويفيد هذا الوصف كل من شاغل الوظيفة والمشرفين والذين سيشغلون الوظائف مستقبلاً. (نصراً لله، 2002، ص53)

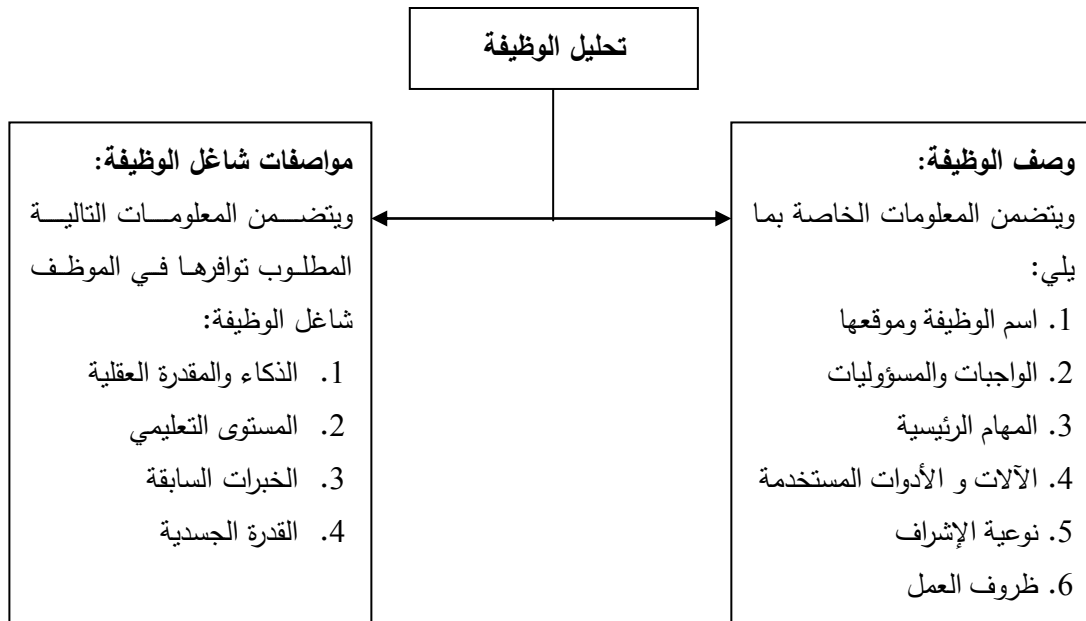
2. التوصيف الوظيفي:

أ. وهو عبارة عن الوثيقة التي تعطي خطوط عامة كحد أدنى من المؤهلات المقبولة أو المطلوبة في الشخص ليقوم بأداء وظيفة معينة". (Mondy, Noe, 2005, p98)

ب. وهي "قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل التعليم، المهارات، نمط الشخصية... الخ والتي تعد ناتج آخر من نواتج تحليل الوظيفة. (ديسلر، 2003، ص108)

شكل رقم (3)

محتويات تحليل الوظيفة



المصدر: (السالم، مؤيد، صالح، عادل حرجوش، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)", عمان، عالم الكتب الحديث 2000، ص42)

الاستقطاب

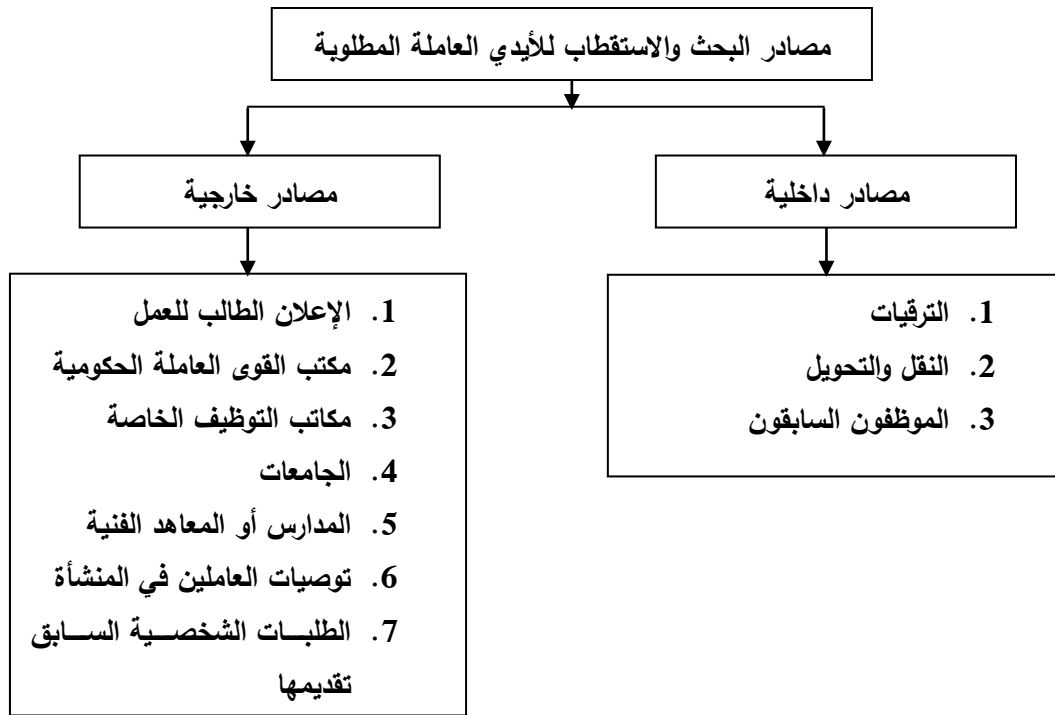
الاستقطاب هو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم، وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل، أو هو "استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد

يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار وانتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة. (السالم وصالح، 2002، ص 81)

ويرى الباحث بأنها عملية التقصي والبحث عن الأفراد الأكفاء وانتقاء واختيار أفضل الكفاءات ضمن المعايير الوظيفية المطلوبة، للارتقاء بالكادر وملء الفراغ اللازم بطريقة مهنية صحيحة بعيداً عن المحاباة والمحسوبية وشغل الوظائف الشاغرة بأفضل نخبة من المتقدمين، ويمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المنشأة للحصول على الأيدي العاملة اللازمة الى مصادر داخلية ومصادر خارجية سيتم توضيحها بالتفصيل على النحو التالي:

شكل رقم (4)

يوضح مصادر البحث والاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة للمنشأة



المصدر: (عبد الباقي، صلاح، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة، الدار الجامعية، 2000، ص154)

1. المصادر الداخلية (داخل المنشأة): يعتبر العاملون بالمنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف وهذا يعني انه إذا خلت وظيفة معينة في المنشأة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة حتى يتمكن من تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين أن يتقدم لها، و يتم الاعتماد عليها و اللجوء لهذه المصادر في حال الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات تتوافر داخل المنظمة. ويتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنشآت بإحدى الطرق التالية: (عبد الباقي، 2000، ص155)

أ. الترقية: تقوم بعض المنشآت بوضع خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين. والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة العليا.

ب. النقل والتحويل: السياسة الثانية للتوظيف من داخل المنشأة وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

ج. الموظفون السابقون.

د. توظيف أبناء العاملين بالمنشأة.

هـ. الخدمة المؤقتة التقليدية، (الإعارة) العقود المؤقتة طويلة الأجل، التعاقد من الباطن.

2. المصادر الخارجية (من خارج المنشأة): قد يكون من الضروري للمنشأة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لدى المنشأة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية إلا أنها لا بد أن تتجه إلى المصادر الخارجية وذلك للبحث عن كفاءات الخاصة و يتم الاعتماد عليها عند البحث عن كفاءات ومؤهلات علمية خاصة لا تتوفر داخل المنظمة أو لاستقطاب موظفين ذو خبرة أو لجذب كفاءات من منظمات أخرى، ومن أهم المصادر الخارجية للمنشأة:

أ. مكاتب العمل الحكومية: وهي مكاتب تشرف عليها وزارة العمل.

ب. مكاتب التوظيف الخاصة: تقوم بدور كبير في توفير وقت إدارة الموارد البشرية ولكن هذه المكاتب لا ترسل العمال المناسبين أحياناً.

ج. الإعلان: وقد يتم الإعلان في، المجالات المتخصصة وعلى الانترنت والمذياع والتلفزيون لاجتذاب أفضل الأشخاص.

د. الجامعات والمدارس والمعاهد الفنية: تعتبر من المصادر المباشرة والفائدة منها أنها تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنشأة وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل والندرة في تخصصات معينة.

هـ. المنظمات العمالية والمهنية.

و. توصيات العاملين في المنشأة.

ز. الطلبات الشخصية السابق تقديمها.

ومن الأفضل أن يزداد عدد الراغبين في شغل الوظائف الشاغرة بحيث يزداد فرصة الاستقطاب والاختيار انسب الأفراد لتلك الوظائف الشاغرة، وفي حاله تساوى عدد الراغبين في

شغل تلك الوظائف مع عدد الوظائف الشاغرة عندئذ ينعدم مبدأ الاختيار من أساسه.
(درة، الصباغ، 2008، ص216)

يعد شكل الإعلان من الأمور الهامة التي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم إعلانات التوظيف، لذا فإن من أهم الأسس التي يقوم عليها الإعلان المتميز ما يطلق عليه (AIDA) وهي تشير إلى جذب الانتباه وإثارة الاهتمام، وخلق الرغبة، والحث على التصرف.

الاختيار:

تعرف عملية الاختيار بأنها المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم، وقد ينظر إليه بأنه البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرهما ملاءمة. (أبو شيخة، 2000، ص131)

فالإدارة تنتظر إلى تقديم بعض الأشخاص لشغل الوظيفة الشاغرة، وليس هناك ما يضمن أن الذين تقدموا للعمل هم أفضل وأنسب العناصر للمفاضلة بينهم وبالتالي فإن المفهوم العلمي لعملية الاختيار ينطوي على قدر أكبر من الإيجابية من جانب الإدارة، بمعنى أنها تنمي مصادرها من الأفراد وبذلك تزيد من فرص حصولها على العناصر الأكثر كفاءة. (الهيبي، 2003، ص69)

إن عملية الاختيار والتعيين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لما يترتب على هذه الوظيفة من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة، فتكلفة اختيار العاملين تمثل عنصراً مهماً من عناصر التكلفة التي تتحملها المنظمات، وتستطيع هذه المنظمات إذا ما اتبعت الأسس والإجراءات العملية في عملية الاختيار والتعيين أن تخفض من هذه التكلفة الناتجة عن قرار الاختيار الخاطئ.

إن عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة، تبدأ فور الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة الموارد البشرية اللازمة للمنظمة الناتج عن عملية تخطيط الموارد البشرية، وعبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة، هذا ومن الناحية العملية لا يمكن أن تبدأ هذه المرحلة إلا بعد إتمام كافة الإجراءات المتعلقة بالتوصيف خاصة ما يتعلق بالوظائف الجديدة الناتجة عن مقتضيات تخطيط الموارد البشرية.
(مصطفى، 2005، ص 84)

ويلزم للاختيار معايير وهي تلك الصفات والخصائص التي يجب توافرها في الشخص الذي سيتم اختياره لملء الوظيفة الشاغرة بما يناسب المتطلبات الأساسية لها، وبشكل أساسي يجب أن تتضمن معايير الاختيار قائمة بالميزات التي كان يتمتع بها الموظف الذي كان يشغل الوظيفة المعلنة بجداره، ومن الخصائص الواجب توافرها في الشخص المراد اختياره بما يتلاءم مع الوظيفة الشاغرة ما يلي: (رشيد، 2001، ص50)

1. **مستوى التعليم:** تقوم إدارة القوى البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب للوظيفة الشاغرة بما يتلاءم مع طبيعة عملها، ومسؤولياتها، وذلك من قبل الإعلان عن هذه الوظيفة.
2. **الدورات التدريبية:** ويقصد بها تلك الدورات التدريبية التي لها علاقة بمهام الوظيفة الشاغرة والتي سبق أن حصل عليها المتقدم في الفترات السابقة.
3. **الخبرات السابقة:** تعتبر الخبرات السابقة التي لها علاقة بالوظيفة الشاغرة ذات أثر كبير في تسهيل ممارسة الأعمال، والمهام الخاصة بالوظيفة الشاغرة.
4. **الصفات البدنية:** تتطلب بعض الوظائف صفات بدنية معينة، كالطول، القوة البدنية، والرشاقة والجمال وكذلك العمر.
5. **الصفات الشخصية:** تفضل المنظمات توافر صفات شخصية معينة بما يتلاءم مع طبيعة الوظيفة الشاغرة، ومن هذه الصفات قدرة الفرد على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية وقدرته على مخاطبة الناس، والاتصال بهم.

كما تستخدم المنظمات العديد من الإجراءات والأدوات التي تساعد في الاختيار لتكون بمثابة مقاييس لتقويم المتقدمين، وتحديد مناسبتهم للوظيفة الشاغرة، ومن ثم اختيار المناسب منهم، وفي ما يلي تلك المراحل: (شاويش، 2000، ص68)

1. **استقبال طلبات العمل:** وتشمل مهام عدة منها الإعلان، استقبال الطلبات، وفحص اكتمال متطلبات الطلب الوافي، ثم فترة الطلبات حول الطلب الملائم، بحيث تبدأ بعملية الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، داخل المنظمة أو خارجها، وبناء على هذا الإعلان يتقدم الراغبون في العمل للمؤسسة، ويتم استقبالهم من قبل موظف أو أكثر من المؤسسة، ويهدف التعرف على مدى ملاءمة الشخص المتقدم، ومدى انطباق الشروط للوظيفة الشاغرة عليه، وذلك باستبعاد من لا تنطبق عليه الشروط المطلوبة.

2. **إجراء الاختبارات الوظيفية:** بعد دراسة طلبات التوظيف واستبعاد الطلبات غير المستوفية للشروط اللازمة لابد من تصفية الطلبات المتبقية عن طريق الاختبارات الوظيفية، بهدف المفاضلة بين المتقدمين، وما يملكونه من مهارات ومعارف، وخبرات، وقدرات، واستعدادات،

ومبول تمكنهم من القيام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة الشاغرة لملء الوظيفة بأكفأ المتقدمين ولتحقيق مبدأ العدالة والمساواة و تعتمد بعض المنظمات على الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين للعمل من اجل اختيار انسبهم.

3. إجراء المقابلات: المقابلة هي ذلك الإجراء المصمم؛ بهدف التنبؤ بمستوى أداء الفرد في وظيفة ما اعتمادا على تصرفات ظاهرية يبديها المرشح من خلال المحادثة بينه وبين صاحب العمل، أو من ينوبه وتعد المقابلات أكثر الوسائل انتشارا في عملية اختيار الموظفين، حيث يمكن استخدامها كوسيلة أولية لتصفية المتقدمين، كما ويمكن استخدامها كوسيلة بديلة للامتحانات؛ لاختيار المناسبين من بين المتقدمين لملء الوظائف، ويمكن استخدامها كوسيلة متممة للامتحانات بهدف التأكد من البيانات الواردة في طلب التوظيف، والحصول على معلومات إضافية عن المتقدمين وخاصة تلك التي تتعلق بشخصية المتقدم مثل القدرة على الاتصال، والتعبير عن الذات والثقة والاتزان النفسي وغيرها، ومن جانب آخر فهي تتيح للمتقدم الحصول على معلومات عن المنظمة والوظيفة الشاغرة، ويمكن تصنيف المقابلات بطريقة أو أكثر كالتالي: (شاويش، 2000، ص68)

أ. حسب درجة الهيكلية:

• **المقابلات الموجهة أو المباشرة:** هي تلك المقابلات التي يتم فيها وضع قائمة بأسئلة معيارية وإجاباتها المتوقعة من خلال تحليل الوظيفة المعلنة، بحيث تعطى هذه الأسئلة أوزاناً رقمية معينة يقيم على أساسها المرشح، ولا بد من طرح هذه الأسئلة على جميع المرشحين بالترتيب نفسه وبأسلوب نفسه؛ ولذلك يعتبر هذا النموذج من المقابلات أكثر صلاحية ومصداقية، كما أن ثبات المعايير المستخدمة يؤدي إلى ضمان تحقيق العدالة في تقييم المرشحين.

• **المقابلات غير الموجهة:** هي تلك المقابلات التي لا تلتزم بتحديد قائمة أسئلة معينة، ولكن يكفي تحديد الخطوط العريضة للموضوعات المراد تغطيتها خلال المقابلة، بحيث يقوم أعضاء لجنة المقابلة بطرح الأسئلة التي ترد على أذهانهم دون ترتيب معين، وهذا ما يفسر تعرض كل مرشح إلى مجموعة من الأسئلة تختلف عن غيرها، ويؤخذ على هذا النوع من المقابلات إمكانية وجود نوع من عدم الموضوعية ودقة التقييم؛ وذلك لعدم وجود معيار موحد يتم تقييم المرشحين على أساسه. (ديسلر، 2003، ص228)

ب. حسب الغرض من المقابلة:

- **مقابلات الضغوط:** وهي تلك المقابلات التي تتطلب تدريباً عالياً ممن سيقوم بإجرائها، والتي يتم من خلالها توجيه عدة أسئلة استفسارية للمرشح؛ وذلك من أجل الحكم على درجة حساسية المرشح، والتعرف على مستوى الضغوط عنده بحيث يصبح المرشح في موقف الدفاع عن نفسه؛ ولذلك يستخدم هذا النوع من المقابلات لتقييم المرشحين لوظائف يتعرض شاغلها لضغوط كبيرة.
- **مقابلات تقييم الأداء:** وهي تلك المقابلات التي يجريها الرؤساء مع المرؤوسين عقب تقييم أدائهم؛ وذلك بهدف وضع مقترحات لتطوير أداء المرؤوسين وتحسين مستوياتهم المهنية.

ج. حسب مضمون ونوعية الأسئلة التي تحتويها:

- **المقابلات الموقفية:** وهي تشبه المقابلات الموجهة، إلا أن المقابلات الموقفية تركز أسئلتها على قياس مقدرة الفرد على القيام بسلوك معين خلال موقف معين.
- **المقابلات المرتبطة بالوظيفة:** هي المقابلات التي يحاول من خلالها أعضاء لجنة المقابلة التنبؤ بمستوى أداء المرشح المستقبلي في الوظيفة الشاغرة من خلال إجاباته على أسئلة حول تصرفاته السابقة وتعتبر المقابلات السلوكية والمقابلات النفسية أهم أنواع هذه المقابلات. (ديسلر، 2003، ص232)

د. حسب أسلوب إدارتها:

- **المقابلات الفردية:** وهي تلك المقابلات التي قد تتم بين مقابل واحد وبين مرشح واحد من المرشحين للوظيفة، وفي مثل هذه الحالة قد تكون تتابعيه بحيث يخضع المرشح لعدة مقابلات كل منها مع مقابل واحد وفي النهاية يتم جمع نتائج المقابلات مع بعضها بعضاً. وقد تتم المقابلات الفردية لشخص واحد مع عدد من المقابليين. (ديسلر، 2003، ص235)
- **المقابلات الجماعية:** قد ينظر إليها على أنها تلك المقابلات التي يجريها مقابل واحد أو أكثر لعدد من المرشحين في الوقت نفسه. وفي مثل هذا المفهوم تصلح هذه المقابلات لتقييم الخصائص الاجتماعية للمتقدمين للوظيفة، وهي بهذه الصورة غير شائعة وقد ينظر إلى المقابلات الجماعية على أنها تلك التي يتم من خلالها مقابلة الشخص المرشح من قبل لجنة تتكون من ثلاثة إلى ستة من المقابليين، حيث تسمح لكل عضو بتحليل عميق لإجابات المرشح وهذا مهم لعملية الاختيار. (المدهون، 2005، ص67)

4. **الاختيار الأولي لأفضل المرشحين:** وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة ومتعمقة بكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة، ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختبار من أجل الوقوف على مدى ملائمة المرشح للوظيفة، الشاغرة وتستند هذه العملية إلى فرضية أساسية خلاصتها إن نتيجة الاختبار وحدها ليست دليلاً كافياً على احتمال نجاح الفرد مستقبلاً في العمل المعلن عنه. (المدهون، 2005، ص68)

5. **الكشف الطبي:** وهي المرحلة الأخيرة في عملية الاختيار والتي يتم فيها تأكد الإدارة من أن المرشح يتمتع بحاله صحية جيدة تمكنه من أداء العمل وأنه خالي من الأمراض المعدية، بذلك فإن المرشح بحاجة إلى اختبار طبي لخطوة أخيرة قبل صدور قرارا التعيين. (السالم وصالح، 2002، ص94)

6. **التأكد من المراجع والمعرفين:** وهي مرحلة يتم فيها التأكد والتحري من صحة المراجع والأشخاص المعرفين وفحص هيئة وسلوك ووضع المرشح وملفه بالكامل قبل أخذ القرار النهائي لاختيار أفضل المرشحين.

7. **القرار النهائي لاختيار أفضل المرشحين:** بعد تحديد وتحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الاختبار والمقابلة بنجاح، وبعد اخذ رأى مدير الوحدة المختصة التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المنظمة أو إلى الجهة المخولة للتعين بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح وإعلامه بذلك. (المدهون، 2005، ص68)

مشاكل عملية الاختيار:

1. غياب الاستراتيجية الواضحة لإدارة الموارد البشرية تجعل عملية اختيار الموظفين وتعيينهم عشوائية وغير واضحة.
2. سوء تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى عدم دقة الاحتياجات ويضع الإدارة أمام مسؤوليات غير محددة.
3. ضعف عملية التحليل الوظيفي الذي يؤدي إلى عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة.
4. ضعف عملية الاستقطاب يؤدي إلى إلحاق أفراد غير مؤهلين لملء الوظيفة الشاغرة.
5. عدم تكامل إجراءات الاختيار، أي اعتماد خطوة أو عدد من الخطوات في تقييم المتقدمين، وهذا قد يؤدي إلى استبعاد بعض المرشحين ذوي الكفاءات العالية في مراحل سابقة، وقد يكون السبب في استبعادهم أسباب عارضة.

6. عدم واقعية التقييم خلال فترة التجريب، بسبب ضعف المرافقة والمعايشة الميدانية للموظف.
7. عدم كفاءة الأفراد القائمين على الاختيار والتعيين. (الهيئة، 2003، ص30)

التعيين:

تعتبر إجراءات التعيين هي الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ في الاستقطاب ثم الاختيار، وأخيرا التعيين، وخطوات الاختيار والتي تنتهي عادة بقبول المتقدم للوظيفة وهذا يكون قبل الوصول إلى اتخاذ القرار الخاص بالتعيين، أو حجه، ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية، وهي: (السالم و صالح، 2002، ص95)

1. إصدار قرار التعيين: تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب و المميزات الأخرى التي سيحصل عليها، وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة سنة أو اقل يجوز تمديدتها فترة أخرى إذا ثبت كفاءة الموظف في عمله.

2. التهيئة المبدئية: المقصود بالتهيئة تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معها ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسئوليات وسلطات الوظيفة، وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية، وعلاقة عملة بها، ويمكن أن نحقق ذلك من خلال الكتب، والنشرات وأدلة العمل، والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها.

3. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة: أن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريرا نهائيا يحدد مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره و تثبيته، أو فصله، أو تحويله إلى عمل آخر.

4. تثبيت الموظف وتمكنه: بعد إن يمضى الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته، ويفيد تقرير رئيسة انه جيد في عملة، تنتهي فترة الاختبار، ويعين بصورة نهائية، وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحة الصلاحية الكاملة، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل، فعملية التثبيت في العمل دون التمكن من أدائه.

المبحث الثالث الأداء الوظيفي

مقدمة

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء. (السكران، 2004، ص53)

مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو انجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب. (الوذناني، 1999، ص48)

وتطلق كلمة الأداء على عدة معانٍ وعبارات فهي تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالأداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمله للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه. (العززي، 2004، ص32)

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني بالنتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. (هلال، 1996، ص11)

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي: (الصغير، 2002، ص32)

1. الموظف؛ وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة؛ وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

3. الموقف؛ وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي

و يستخلص الباحث أن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل، فبناءً على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

عناصر الأداء الوظيفي:

- يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي: (الحسيني، 1994، ص72)
1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 4. **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها، ويمكن القول أن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي: (الحربي، 2003، ص56)

1. **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.

2. القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة

إن القدرة والدافع المتوافران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحياناً يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء. (عامر والخلف، 1983، ص63)

العوامل المؤثرة (سلباً) على الأداء الوظيفي:

إن نجاح الجهاز الإداري في تحقيق ما يطلب منه بكفاءة وفاعلية هو بحد ذاته نجاح للنظام السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي للدولة، وإن نسبة عالية من نجاح المنظمة في هذا الشأن تعود للإسهامات الفعالة للعنصر البشري الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الأساسية؛ لذا كان لزاماً على الإدارة أن تولي أهمية بالغة للعنصر البشري في الإنتاج والنظر إليه النظرة الإنسانية من حيث مراعاة رغباته واحتياجاته وطموحاته، وإنه جزء من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم يؤثر فيها ما يؤثر في البيئة الخارجية حيث لا يمكن عزله عما يدور في البيئة المحيطة وما فيها من قيم وعادات وتقاليد، وإن مراعاة الإدارة لهذه الجوانب، وحرصها الدائم لتلمس احتياجات الفرد سوف يحسن من أدائه ويدفع بعملية الإنتاج إلى الأمام. (النمر، 1990، ص43)

بناء على ما تقدم فإنه يجب على الإدارة التي تسعى إلى رفع كفاءة أداء موظفيها وأن تعمل دائماً على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجهم وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة.

وفيما يلي نستعرض بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء:

1. غياب الأهداف المحددة: إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أدائه محدوداً أو معدوماً. (الشقاوي، 1994، ص 86)

2. **عدم المشاركة في الإدارة:** إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا. وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين. (محمود، 1997، ص298)

3. **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاماً لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج. (خاشقجي، 1993، ص180)

4. **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حدٍ سواء. ويمكن القول إنه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية. (الشقاوي، 1994، ص78)

5. **التسيب الإداري:** يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسئول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به. وينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماساً للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها. (محمود، 1997، ص300)

6. **مشكلات التطوير التنظيمي:** تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي

تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء. (الكبيسي، 1998، ص54)

7. مشكلات البيئة المادية: تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل. إن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلي ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم. (بدر، 1998، ص35)

8. ضعف نطاق الإشراف: نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبء المسؤولية التي تتحملها المنظمات تزداد، ونظراً لكبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء فإن لنطاق الإشراف دوراً في التأثير على الأداء الوظيفي. فيترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر على أداء العاملين وإنتاجهم. (أبو الخير، 1989، ص371)

9. ضعف نظم الحوافز: لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أداءهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلائم الموقف. إن غياب الحوافز تؤثر على العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلي أفكار جديدة ومنجزات عالية، والتزامهم وبالتالي على أدائهم. (عبد الوهاب، 1987، ص109)

الأداء المؤسسي:

المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض وُضعت داخل الإدارات؛ لتسهيل إدارتها وتطويرها، وأي خلل في العملية أو في تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء. (hrdiscussion، نسخة الكترونية، الساعة الثامنة مساء 27/ يوليو/ 2012م)

إن معيار الأداء هو الوسيلة التي تجعل الشركة تعمل من خلال مساعده الأفراد؛ للتعرف على أهمية كل فعل من تلك الأفعال التي تعد بالملايين وعندما تشجع إحدى الشركات موظفيها

على عدم فعل كل شيء على نحو سليم سيعملون على عدم حدوث بعض تلك الأفعال ولا أحد يعرف بالضبط ما سيحدث وما لا سيحدث. (كروسي، 2006، ص24)

ويعرف الأداء بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتعنى الكفاءة: تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق في إنجاز الأهداف المرغوبة وقد ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الأداء وتقييمه وتناول معظمها الأداء من منظور الأمور الداخلية لكن ذلك التقييم لا يركز الاهتمام على نمو الموجودات ولا الابتكارات ولا التعليم وإنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد. إن الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية. (العلی وآخرون، 2006، ص43)

مجالات تقييم الأداء يشمل أربع مجالات أساسية هي: (العدلوني، 2009، نسخة إلكترونية، الثامنة مساء 10/ يونيو/2009)

1. البنية التنظيمية وتتضمن (الهيكل التنظيمي، الثقافة السائدة، المناخ التنظيمي).
2. الفعالية وتتضمن (فعالية التخطيط والتنفيذ، والتقييم والاتصالات).
3. المواد المتاحة وتتضمن (الموارد البشرية، المالية، شبكة العلاقات).
4. المعرفة الشاملة وتتضمن (زبائن المؤسسة، المؤسسة، البيئة المحيطة).

تقييم وقياس الأداء المؤسسي حيث أن الأداء هو حصيلة تفاعل عوامل داخلية تتعلق بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، إضافة إلى عوامل أخرى ذاتية أو شخصية وهي العوامل المتعلقة بالموظف، حيث يعتبر تقييم الأداء للمؤسسة هو ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي السنة المالية وهو يهتم بالتالي:

1. التحقق من بلوغ الأهداف.
2. قياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة، سواء كانت مواردها موارد بشرية أو رأسمالية.

مما سبق نستنتج أن تقييم الأداء يتعلق في المقام الأول بالأداء، وتحقيق الأهداف وذلك خلال فترة زمنية معينة. وحسب تعريف آخر إن تقييم الأداء هو الدراسات والبحوث التي تستهدف التعرف على العلاقات بين الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة، وبين كفاءات استخدامها في الوحدة الإنتاجية، وكيفية تطور هذه العلاقات خلال فترة زمنية واحدة، وذلك بمقارنة ما تحقق فعلاً بما كان مخططاً، وكذا بمقارنة ما تحقق فعلاً بمعايير نمطية ما كان يمكن تحقيقه.

ومن الكتاب من يركز على عنصر الكفاءة والفاعلية من خلال مفهوم الأداء، فيرى أن الهدف من عملية التقييم هو التوصل الى حكم عام على درجة كفاءة وفاعلية المنظمة ككل، ولكافة جوانب النشاط والعلاقات المختلفة، وأن عملية التقييم هذه يجب أن تكون شاملة لكل جزئيات وأقسام المنظمة، فيتم تقييم كل مركز على حدى، ثم تجمع النتائج ليتم تقييم كل المراكز لتصل الى التقييم الشامل للمنظمة ككل، حيث أن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة رغم اختلافها، تتميز بالترابط والتكامل مما يجعل كفاءة المركز الواحد تؤثر على المراكز الأخرى.

ومنهم من يعتبر أن تقييم الأداء يمثل خطوة رئيسية في العملية الرقابية، ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدماً والوقوف على الانحرافات وتبويبها، وتحديد المسؤولية المالية والإدارية عنها، ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية كلما أمكن ذلك. (jeeran ، نسخة الكترونية، الساعة العاشرة مساء 27/ يوليو/ 2012م)

وهناك من يعتبر أن الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية: (مخير وآخرون، 1999، ص4-32)

1. أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.
2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
3. أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

إن الأداء المؤسسي هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة الى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً الى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية. (العدلوني، نسخة إلكترونية، الساعة الثامنة مساء 21/ مارس/ 2009م)

ومفهوم قياس الأداء عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، ويعني تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً، وفق إطار معين من المقاييس المدرجة، أما التقييم فهي عملية منظمة ينتج عنها معلومات تغير في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على عملية معينة، وتهدف الى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، وكذلك نقاط القوة والضعف

حتى يمكن تحقيق الأهداف بأفضل صورة، وتهدف أيضاً الى معرفة مدى تحقق هذه التغيرات ومدى تقدمها نحو الأهداف المراد تحقيقها. (العدلوني، نسخة إلكترونية، الساعة الثامنة مساء 21/ مارس/ 2009م)

ونظراً الى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبنى أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً. وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء وفق ما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (5)

يوضح أوجه المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي

الأداء المؤسسي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء الفردي	
المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، التي تساهم في تحقيق أهداف الوحدة.	معنى المصطلح
- أجهزة الرقابة الحكومية. - الوزارات المعنية. - أجهزة السلطة التشريعية.	- الإدارة العليا - أجهزة الرقابة	- الرئيس المباشر	من يقوم بتقييمه
- الفعالية البيئية. - الفعالية السياسية. - الفعالية الاجتماعية.	- الفعالية الاقتصادية. - الفعالية الإدارية.	- الوقت المستنفذ. - التكلفة. - الجودة	موضوعات القياس
- درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة. - درجة الاستقلالية في العمل. - مدى توافر رؤية محددة للعمل. - مدى التمثيل الاجتماعي بالمنظمة.	- درجة تقسيم العمل. - درجة التخصص. - درجة الآلية. - نظم إنتاج المخرجات. - درجة المركزية. - فعالية الاتصالات.	- الوقت المعياري. - التكلفة المعيارية. - الأهداف المعيارية.	مؤشرات القياس

المصدر: (مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية، 1999، ص8)

علاقة التوظيف في الأداء:

يتناسب التوظيف تناسباً طردياً مع الأداء حيث يصف رجل الأعمال الياباني كازو أنموري الموظفين من حيث الفعالية والأداء إلى ثلاث فئات، وهو في هذا التصنيف ينطلق من بُعد هندسي بحكم التخصص في هذا المجال، فيقول في تصنيفه إن أداء الموظفين يشبه إلى حد كبير أداء مواد الاحتراق وقد صنفها كالتالي: (arc-forum ، نسخة إلكترونية، الساعة العاشرة مساء 5 / يونيو/ 2012م)

1. **الصنف الأول:** مواد ذاتية الاحتراق تشتعل بمجرد ملامسته أول شرارة: فهو ينظر إلى الموظفين من هذه الزاوية فيشبه فعالية الأداء عند الفئة الأولى منهم بالمادة ذاتية الاحتراق، فهؤلاء الموظفون لا يحتاجون لمن يدفعهم للعمل، فهم بطبيعتهم متحفزون ومبادرون يقومون من تلقاء أنفسهم بتنفيذ كل ما يتطلبه الموقف لإنجاز أي مهمة عمل، وهذا النوع من الموظفين يحرص كازو أنموري على توظيفهم في الشركات التي يديرها.

2. **الصنف الثاني:** مواد قابلة للاحتراق تشتعل عندما تكون قريبة من المواد المشتعلة: أما الصنف الثاني من الموظفين فهم ذلك النوع من العمالة التي لديها الاستعداد للعمل عندما تتواجد حول الصنف الأول من الموظفين، فهم دائماً في حاجة لمن يحفزهم ويشجعهم على العمل حالهم كحال المواد القابلة للاحتراق تشتعل متى ما اقتربت من المواد ذاتية الاحتراق.

3. **الصنف الثالث:** مواد غير قابلة ومقاومة للاحتراق: وأما الصنف الأخير فهم الموظفون ذوو الأداء غير الفعال كالمواد غير القابلة للاحتراق لا تشتعل من نفسها ولا عندما تكون بالقرب من المواد المحترقة، ولذلك فهو ينصح بأن يتجنب المديرين توظيف هذا النوع من العمالة لأنهم إن سمحوا بذلك يكونون قد ارتكبوا أكبر خطأ بحق الشركة التي يعملون بها.

عند التأمل في التصنيف المذكور قد نرى وجهاً كبيراً للشبه بين مستويات الفعالية لمواد الاحتراق مع مستويات الفعالية لأداء العاملين، إلا أننا قد نختلف بعض الشيء مع هذا التصنيف في أن أداء البشر ليس له صفة الثبات على حال واحدة كما هو عليه الحال في المادة، فالعامل يمكنه متى ما رغب ووجد بيئة العمل المناسبة أن يحدث تحولاً في مستوى أدائه فيتساوى مع الصنف الثاني أو الأول في فعالية الأداء، لأنه كائن قابل إلى أن يطور من ذاته وأدائه، ولكن هذا لا يقلل من أن هذا التصنيف قد وضع لنا قاعدة جيدة لنوعية العمالة التي يجب أن تبحث عنها المؤسسات والشركات وتركز على استقطابها لكي تحقق أهدافها، فليس من الحكمة عند تشغيل

مشروع ما أن يتم تعيين موظفين لا تتوافر فيهم السمات المميزة والمهارة التي تجعلهم أكثر تأهيلاً للقيام بالعمل المطلوب.

إن المتابع للنوعية والكيفية التي يتم فيها تعيين العاملين في كثير من المؤسسات نجد أننا بعيون كثيرًا من تطبيق النصيحة التي يدعو لها رجل الأعمال الياباني من حيث التركيز على تعيين الموظفين من الفئة الأولى وتجنب الفئة الثالثة، فالكثير من المؤسسات لا تركز على تعيين الموظفين من ذوي التصنيف الأول في مستوى الفعالية "ذاتي الاحتراق"، التي يفترض فيها أن تتقلد الوظائف القيادية في المستقبل، فتسمح بدلاً عن ذلك ولأسباب غير موضوعية بتعيين عمالة من الفئة الثالثة في مستوى فعالية الأداء "غير القابلين للاحتراق"، وهذا ما قد يفسر التدهور في مستوى الخدمة عند بعض المؤسسات، فضعف الأداء والشكوى المتكررة من سوء الخدمة يعود في الأساس إلى أن عملية التوظيف لشريحة كبيرة من العاملين في هذه المؤسسات لم تراعى مستوى الفعالية لأفرادها قبل التعيين، حيث سمحت بتعيين عدد كبير من الموظفين من المستوى الثالث في فعالية الأداء، مما انعكس سلباً على مستوى أداء المؤسسة ككل عندما تسلم بعض هؤلاء الموظفين مواقع حساسة أو وظائف قيادية، وبالتالي فإنه مهما فتشنا عن سبب الضعف في مستوى أداء أي مؤسسة ستجد العامل الرئيس الذي يعود له هذا الضعف هو في معايير وإجراءات التعيين، وستظل هذه المعضلة قائمة إذا استمرت طرق وأساليب التعيين للكفاءات لا تراعى مستوى الفعالية والاستعداد عند العامل وقت التعيين، وكاستنتاج منطقي: استمرار الخلل في التوظيف سيظل الخلل في الأداء.

الفصل الثالث

الشرطة ومعايير الاختيار

المبحث الأول

نظرة عامة عن الشرطة

مقدمة

أهداف ووظائف العمل الشرطي

نشأة وتطور الشرطة الفلسطينية

الخصائص والمواصفات والسمات العامة لرجل الشرطة

المبحث الثاني

معايير الاختيار والالتحاق بكليات الشرطة في الدول العربية والأجنبية

دولة الجزائر

جمهورية مصر العربية

المملكة العربية السعودية

دولة الكويت

جمهورية السودان

بريطانيا

كندا

فلسطين

تعقيب على معايير الاختيار وشروط الالتحاق بكليات الشرطة المختلفة في الدول العربية

والأجنبية مقارنة بفلسطين

المبحث الأول نظرة عامة عن الشرطة

مقدمة

يقال في لسان العرب للشرطة بالتحريك العلامة، وأشرط فلان نفسه لكذا أعلمها له وأعدّها ومنه سمي الشرط لأنهم جعلوا علامة يعرفون بها، وذكروا أن واحد الشرطة هو الشرطي، والجمع شُرط وسموا بذلك لأنهم أعدوا لذلك لأنهم أعلموا أنفسهم بعلامات يعرفون بها، وقال الشاعر الجاهلي أوس ابن حجر: فأشرط فيها نفسه وهو معصم وألقي بأسباب له تؤكلا، وقال الأصمعي: أشرط الساعة أي علاماتها، ومنها أيضاً الاشتراط الذي يشترط به الناس بعضهم على بعض أي أنها علامات يجعلونها بينهم. (إمام، 1998، ص13)

الشرطة هي هيئة مدنية تؤدي واجبها في خدمة الشعب تكفل للمواطنين الأمن والطمأنينة وتختص بالمحافظة على النظام والأمن العام والآداب وحماية الأرواح والأعراض وعلى الأخص منع الجريمة وضبطها كما تختص بكفالة الطمأنينة والأمن للمواطنين في كافة المجالات وتنفيذ ما تفرض عليها القوانين واللوائح من واجبات. (هلال، 2007، ص15)

وهكذا فإن كلمة الشرطة هي عربية الأصل والجزور ويقابلها في اللغات الأجنبية الأخرى بالفرنسية GENDARME، بالإنجليزية POLICE، بالألمانية POLIZI.

يقال أن العرب في جاهليتهم قد عرفوا ضرورة الشرطة، ومارسوا بعضاً من وظائفها بشكل بدائي موسمي في حاضرة اجتماعهم السنوي، فقد ورد أن شيوخ القبائل كانوا يعينون رجالاً أشداء من مختلف القبائل لحفظ الأمن والنظام عندما ينعقد سوق عكاظ من كل عام. (كلوب، 2007، ص18)

إن تطور مفهوم الشرطة عبر عدة مراحل من العهد الإسلامي حيث عرفت الشرطة في العهد الإسلامي لأول مرة في عهد أبو بكر الصديق، وكانت آنذاك تسمى العسس، وهو الطواف ليلاً لتتبع أهل الريب وكان عبدالله بن مسعود أول من تولي العسس بالليل بأمر الخليفة، والخليفة الثاني عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان يسعي بنفسه ويرتاد منازل المسلمين ويتفقد أحوالهم بيديه ويهب لنجدة المحتاجين ويطوف بالأسواق خشية سرق المدينة والمفسدين فيها، وكان يرافقه عبد الرحمن بن عوف، ومولاة أسلم، ومحمد بن سلمه، وفي عهد الخليفة علي بن أبي طالب كرم الله وجهه، فإن القول الراجح لدى عدد من الباحثين أنه أول من أطلق لفظ شرطة واستخدمه من بعده الخلفاء والأمراء والملوك والقادة. أما في العهد الأموي عندما توسعت الدولة الإسلامية وامتد نفوذها

بعد سيطرتها على بلاد الفرس والعراق شرقاً ودخول الشام ومصر في حوزتها وبلاد شمال إفريقيا، اقتضى ذلك فصل الشرطة عن القضاء لتمارس المهمات والأعمال الكبرى. وتطورت الشرطة تطوراً ملحوظاً زمن العباسيين وأصبحت أكثر دقةً ونظاماً حيث أولاهم الخلفاء أهمية كبرى لأنها حصن البلاد ودرعها، فخصص لذلك رجالاً مسئولون عن مراقبة أعداء الدولة، وأصبح لرئيس شرطة بغداد حق تدبير حرس الخليفة الخاص وتوزيع الحراسة على مداخل بغداد الأربعة. (كلوب، 2006، ص 16)

أهداف ووظائف العمل الشرطي:

تنظيم إدارة الشرطة هو الشكل أو الهيكل الذي تتحصر داخله أو في إطاره مجموعة الأنشطة التي تقوم بها أجهزة الشرطة لتحقيق أهداف مرفق الأمن بأعلى درجة من الكفاية وبأسرع وقت ممكن وبأقل تكاليف ممكنة. (المراسي، 1995، ص 8)

من البديهي أن يهدف العمل الشرطي بصفة عامة إلى تحقيق المصلحة العامة وأن يعمل على إقامة وحماية النظام العام والذي يشتمل على العناصر التالية: (عبد الحميد، 2006، ص 12)

1. تحقيق الأمن العام: وذلك من خلال المحافظة على النظام وتنفيذ ما تفرضه الدولة من لوائح وقوانين تحفظ الأمن والسكينة للمواطنين وفرض القانون لتحقيق العدل والمساواة.

2. المحافظة على الصحة العامة: وذلك يشمل الأمن الصحي للمواطنين وتحقيق جو صحي مناسب للحياة في الوضع الطبيعي وكذلك مكافحة الكوارث الصحية التي تنجم بعد الحروب أو النكبات مثل الفيضانات والزلازل والبراكين... الخ.

3. توفير السكينة العامة: من خلال قيام الجهاز الشرطي بالعديد من الأعمال والتي يتمثل البعض منها فيما يلي:

- أ. التواجد والانتشار الأمني المستمر ليلاً ونهاراً لتوفير مجتمع آمن ومستقر.
- ب. ملاحقة الخطيرين والعمل على وضعهم تحت السيطرة الأمنية لإجهاض مخططاتهم الإجرامية.
- ج. رصد الظواهر الإجرامية وأماكن تجمع الخطيرين على الأمن.
- د. تأمين المنشآت والمرافق الحيوية والسفارات والقنصليات تحسباً لأي عمل يخل بالأمن.
- هـ. تنظيم حركة السير والمرور لمنع الاحتكاكات والازدحام المروري وسرعة فحص الحوادث الناجمة عنها ونقل المتوفين والمصابين.

و. رصد ومراقبة المتغيرات الأمنية مما يسمح بالتدخل لاحتوائها قبل أن تتزايد حدة تأثيراتها السلبية.

ز. إدارة المنشآت العقابية وحراستها والعمل على تأهيل النزلاء بها.

ح. منع وقوع الاضطرابات الأمنية وأعمال الشغب والتصدي لها في حال وقوعها.

ط. التنسيق والتعاون المستمر مع كافة الأجهزة المعنية بالدولة وبصفة خاصة مؤسسات الضبط الاجتماعي للعمل على الوقاية من الجريمة وتنمية الوعي الأمني وتفعيل التواصل بين الشرطة والجمهور. (الطناني، 2010، ص 57)

4. تحقيق الوظيفة القضائية للشرطة "الضبط القضائي": الوظيفة القضائية للشرطة هي الوظيفة التي تمارسها نيابة عن السلطة القضائية ولمصلحته، وهي نظام رادع أو قانع ونطاقه "الضبط القضائي" فهو يهدف إلى البحث عن مرتكبي الجريمة بعد وقوعها، ومحاولة تعقبهم وضبطهم وجمع الأدلة ضدهم وتقديمهم للقضاء لإنزال العقوبات الرادعة عليهم. (محمد، 2001، ص 18)

5. تحقيق الوظيفة الاجتماعية للشرطة: امتد دور الشرطة في المجتمعات الحديثة إلى القيام بخدمات اجتماعية عديدة ومد يد العون والرعاية للأفراد بقصد توفير المناخ الاجتماعي والأمني للأفراد في المجتمع. (المراسي، 1995، ص 128)

ويتجسد هذا المعنى لهذه الوظيفة بمفهوم الشرطة المجتمعية المرادف لتعبير Community Police والذي يقوم على معنى شرطة المجتمع أو توظيف المجتمع لخدمة الشرطة، أي توظيف أكبر قدر ممكن من الطاقات الاجتماعية والمجتمعية لأعمال الشرطة بغية تحقيق أهدافها من خلال عمليات التنسيق مع الأجهزة الأخرى المدنية منها وغير المدنية ومن خلال التنسيق مع الشخصيات المختلفة ذات المواقع الاجتماعية المؤثرة في حياة المجتمعات والأسرة وغيرها، وقد يستخدم هذا التعبير للدلالة على الجهود التي تبذلها مؤسسات الشرطة لخدمة المجتمع فيظهر اهتمام مؤسسة الشرطة المحلية بخدمة السكان وتوفير الحاجات الأساسية لهم. (عبد المطلب، 2001، ص 61)

6. تحقيق الوظيفة السياسية للشرطة: تلك التي تستهدف حماية المجتمع من مظاهر الانحراف السياسي والتطرف ومن الاتجاهات السياسية المناهضة والتيارات التي تهدف إلى الإخلال بنظام الحكم وزعزعة الاستقرار في الدولة وكذلك محاربة الشائعات والدعايات المغرضة والأنشطة الهادمة لنظام الدولة. (أبو زيد، 2000، ص 76)

7. تحقيق الوظيفة الاقتصادية للشرطة: وتشمل الحفاظ على أموال وممتلكات الدولة، ومكافحة الجرائم الاقتصادية مثل تزوير العملات، التهريب، التهرب من دفع الضرائب، إلى جانب التفتيش على سرقة الخدمات الأساسية مثل الماء والكهرباء والهاتف، وكذلك التفتيش على المواد الغذائية والصحية بالتعاون مع الوزارات والجهات المعنية. (حبيب مقابلة، 2011/8/15)

نشأة وتطور الشرطة الفلسطينية:

إن لجهاز الشرطة موقع متميز ومكانة مرموقة في نفوس أبناء المجتمع الفلسطيني وذلك لطبيعة العمل المسند إليه والمسؤوليات الجسام التي يقوم بها، ولقد تعدد وتشعب دور جهاز الشرطة وأصبح أوسع وأكبر من التحديد بحيث طال مختلف مناحي الحياة بعيداً عن الحصر والتحديد.

تعرف الشرطة الفلسطينية بأنها "هيئة مدنية نظامية رئيسها الأعلى الرئيس الفلسطيني، وتتبع الإشراف المباشر من قبل وزير الداخلية والأمن الوطني، وتتولى تنفيذ ما تقرضه عليها القوانين واللوائح من واجبات من أهمها حفظ الأمن والأمان، وكذلك هي هيئة اجتماعية لها أهميتها البالغة ولها حضورها الاجتماعي، فلم يعد رجل الشرطة أداة البطش أو وسيلة لإرهاب المواطن، وإنما حامياً لممتلكات وأمن المواطن، وراداً للأخطار التي تهدده، وموجهاً ومرشداً له، ومؤكداً لسيادة القانون". (كلوب، 2005، ص57)

نشأت الشرطة بشكلها ونظامها في مكان تواجد السلطة الفلسطينية بالأراضي الفلسطينية وذلك بعد اتفاق أوسلو - اتفاق إعلان المبادئ 1993، وبعدها اتفاق (غزة أريحا 1994) وجاءت الاتفاقية الانتقالية بواشنطن والتي حلت محل اتفاقية القاهرة والتي اشتملت في المادة (12) وتحت فصل ترتيبات الأمن والنظام العام اشتملت على نص تشكيل قوة شرطية فلسطينية.

وعليه فجهاز الشرطة يقوم بدوره كمأمور ضبط قضائي استناداً للقانون كونه يشكل الضمانة الأكيدة الأساسية لحماية الحقوق الأساسية للأفراد إلى جانب كونها ضمانه لمأموري الضبط القضائي أنفسهم من إثارة المسؤولية ضدهم أياً كان نوعها، وممرت الشرطة الفلسطينية بالمراحل التاريخية التالية:

1. الشرطة أثناء الانتداب البريطاني: بعد اجتماع مجلس العصبة في 1922/7/24م تقرر وضع فلسطين تحت الانتداب البريطاني تنفيذاً لقرار مجلس الحلفاء الأعلى الصادر في 1920/1/2م كما أقر في الاجتماع نفسه حكماً للانتداب البريطاني على فلسطين وقد مثلت هذه التصرفات منتهى الإزدراء بقواعد القانون الدولي الذي كان حتى ذلك العهد قانون دول أوروبا ذاتها.

وكانت الإدارة العسكرية البريطانية في فلسطين قد مهدت السبيل لتنفيذ سياساتها وخططها ولكن التنفيذ اتخذ شكلاً عملياً في صيف عام 1920م عندما استعاضت الحكومة البريطانية عن الإدارة العسكرية بإدارة مدنية جعلت على رأسها (هربرت صموئيل) وهو يهودي بريطاني كان معروفاً بنشاطه في الحركة الصهيونية وأطلق عليه لقب (المندوب السامي البريطاني لفلسطين).

بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى ووضع فلسطين تحت الانتداب البريطاني قررت سلطة الانتداب تشكيل قوة البوليس.

وقد أصدر المندوب السامي البريطاني هذا القانون ونص على قانون يقضي بتنظيم قوة بوليس فلسطين ونظمها وسلطاتها وواجباتها (القانون رقم 17 لسنة 1926م الصادر في نيسان أبريل في نفس السنة).

وكان من واجبات هذا البوليس كما ورد في المادة الرابعة من قانون البوليس سنة 1926/1927 أن القوة تستخدم في اكتشاف الجرائم ومنعها والقبض على المجرمين ومحاكمتهم وحراسة السجناء وتوطيد الأمن العام والمحافظة على الأرواح والأموال.

وقد تألفت قوة البوليس في فلسطين من الإنجليز والعرب واليهود وقد عملت الشرطة بمقتضى القوانين العثمانية وأنظمة شرعتها سلطة الانتداب البريطاني من قانون البوليس 1926/1927 وحتى عام 1936 حيث أصدرت قوانين سميت بالقوانين الفلسطينية. (كلوب، 2006، ص42)

وقد بلغ عدد أفراد الشرطة في شهر نوفمبر 1947 وقبل انتهاء الانتداب البريطاني عن أرض فلسطين آنذاك (8928) فرد موزعة على الجدول التالي:

جدول رقم (1)

يوضح عدد أفراد الشرطة منذ نوفمبر 1947 وقبل انتهاء الانتداب البريطاني

الرتب	بريطانيون	عرب	يهود	المجموع
ضباط	158	14	4	176
مفتشون	168	72	36	276
رتب أخرى	5458	2333	685	8476
الإجمالي	5784	2419	725	8928

المصدر: (كلوب، الشرطة الفلسطينية - الماضي والحاضر والمستقبل، الطبعة الأولى، غزة، مطابع رشاد الشوا

الثقافي، 2006، ص30)

2. الشرطة في قطاع غزة في العهد المصري من عام 1948 وحتى 1967/6/5: عند انتهاء فترة الانتداب البريطاني عام 1948، وقيام ما يسمى بدولة إسرائيل على معظم الأراضي الفلسطينية، تم حل قوة البوليس، وحصل أفرادها على حقوقهم التعويضية والتقاعدية وأسلحتهم الشخصية، وقد ضمت الضفة الغربية إلى المملكة الأردنية، ومن ثم إحاق الشرطة هناك بالشرطة الأردنية، أما أفراد البوليس الذين نزحوا إلى قطاع غزة فالتحقوا بالشرطة التابعة للإدارة المصرية، أما أفراد الشرطة من اليهود فقد التحقوا بالشرطة الإسرائيلية بعد قيام دولة إسرائيل. (دحلان، 2007، ص 40)

3. الشرطة خلال فترة الاحتلال الإسرائيلي: مع بداية شهر حزيران 1967م وعلى أثر احتلال إسرائيل ما تبقى من الأرض الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، بقي في قطاع غزة عدد من رجال الشرطة عكس الضفة الغربية الذين نزحوا إلى الضفة الشرقية حيث لم يبقى إلا عدد قليل من أصل فلسطيني في أماكن عملهم وبناء على طلب رئيس الوزراء الأردني السابق (والحاكم العسكري السيد سعد جمعه) ببقاء جميع الموظفين العاملين بالضفة الغربية بمن فيهم العدد القليل من رجال الشرطة لتقديم الخدمة للمواطنين الفلسطينيين المتواجدين تحت سلطة الاحتلال الإسرائيلي وقد استمرت الحكومة الأردنية بصرف رواتبهم حتى عام 1971م.

قامت سلطات الاحتلال الإسرائيلي بتسمية الشرطة العرب باسم (الشرطة المحلية) وحددت أعمالهم لمناطق محددة فقط، وقد كان عدد الشرطة العرب في البداية قليل نسبياً وتم تجنيد شرطة جدد بلغ عددهم في بداية عام 1988م حوالي 1071 فرداً في الضفة والقطاع بالإضافة إلى أعداد من الشرطة العرب بالجانب الجنائي والشرطة عددهم حوالي 500 شرطي، وقد عمل الشرطة العرب بالجانب الجنائي والشرطة الإسرائيلية بالجانب الأمني ولكن إدارة جهاز الشرطة كاملاً كانت بأيدي الشرطة الإسرائيلية، وعمل الشرطة العرب على تطبيق القوانين الأردنية في الضفة الغربية والمصرية بقطاع غزة والتي كانت سارية المفعول قبل الاحتلال الإسرائيلي بالإضافة إلى بعض الأوامر العسكرية والتي صدرت من قبل الاحتلال الإسرائيلي.

غادر عدد كبير من ضباط وأفراد الشرطة الفلسطينية المتواجدين في قطاع غزة إلى جمهورية مصر العربية بعد الاحتلال الإسرائيلي حيث باسروا العمل في إدارة الحاكم العام لقطاع غزة وتحت إشراف وزارة الدفاع المصرية بإدارة ضابط مصري برتبة عسكرية كبيرة.

وبعد اندلاع الانتفاضة المباركة الأولى بتاريخ 1987/12/8 كان البيان الأول بتاريخ 1988/3/11م واستجابة لنداء رقم (10) والصادر من القيادة الوطنية الموحدة للانتفاضة وبصورة

شبه جماعية لم يسبق لها مثيل في التاريخ استقال رجال الشرطة العرب تاركين أماكن عملهم دون الانتظار إلى ردود الاستقالات الجماعية، ولم يبقى إلى نفر القليل.

أما بالنسبة للشرطة المحلية فكانت تقوم بجميع أعمال الشرطة من الناحية الجنائية فقط، وتنظيم حركة المرور والتحقيق وإحالة المخالفين للمحاكم النظامية والمحافظة على أمن المواطن وحماية ممتلكاته وعرضه وتوفير الأمن والنظام. (كلوب، 2006، ص 63)

4. الشرطة الفلسطينية بعد اتفاقية أوسلو: بعد توقيع اتفاقية أوسلو بين منظمة التحرير الفلسطينية وبين الجانب الإسرائيلي، تولت السلطة الوطنية الفلسطينية المنبثقة عن هذه الاتفاقية صلاحياتها التشريعية والتنفيذية والقضائية، فقد نشأت الشرطة الموجودة حالياً وبشكلها ونظامها الحالي وبلونها الفلسطيني في مكان تواجد السلطة الفلسطينية بالأراضي الفلسطينية، وذلك بعد اتفاق أوسلو - اتفاق إعلان المبادئ 1993، وبعدها اتفاق (غزة أريحا عام 1994)، وجاءت الاتفاقية الانتقالية بواشنطن، والتي حلت محل اتفاقية القاهرة، والتي اشتملت في المادة (12) وتحت فصل ترتيبات الأمن والنظام العام اشتملت على نص تشكيل قوة شرطية فلسطينية قوية، ومنذ اللحظة الأولى لقيام السلطة الفلسطينية على أرض فلسطين، نشأت الشرطة الفلسطينية، وسارت الشرطة بخطوات سريعة باتجاه الاعتراف بالعمل الشرطي كمهنة جديرة بالاحترام، وأن معظم ما أمكن تحقيقه في هذا الصدد يتصل بالتقدم العلمي و الفني في الأساليب والوسائل والمعدات، كما أن النواحي الاجتماعية والسلوكية سايرت التقدم بنفس الدرجة، إلا أن الموقف لازال يتطلب بذل المزيد من الجهود لتنمية علاقات المواطنين بالشرطة وتحقيق الارتباط والتعاون فيما بينهما، فعمل الشرطة يقوم على مبدأ الشراكة مع المجتمع ومؤسساته لأن الأمن مصلحة الجميع. (كلوب، 2004، ص 38)

5. حالة الشرطة من عام 2006 حتى اليوم: بدأ العمل في إنشاء الشرطة منذ دخول منظمة التحرير إلى أرض الوطن طبقاً لاتفاقية أوسلو انطلقت المسيرة بتعاون كبير من شعبنا الفلسطيني، وتم إرسال ضباط وأفراد الشرطة في كل أنحاء العالم من أجل التدريب وامتهان العمل الشرطي وقد بدأت الشرطة تسير بوتيرة عالية النجاح حتى وصلت إلى ما وصلت إليه اليوم، تمتلك الشرطة الفلسطينية ضباطاً متخصصين في كل تخصصات العلوم الشرطية وتخرج ضباطنا من أفضل كليات الشرطة وقدموا للمؤسسة كل خبراتهم التي تعلموها وكانت نتائج هذا العمل واضحة في الشارع الفلسطيني عبر هذه المسيرة العظيمة والناجحة. (كلوب، 2006، ص 165)

يظهر الجدول رقم (2) أن أعداد الشرطة بدأت تزداد منذ عام 2007 وحتى 2012 ثم انخفضت مرة أخرى في عام 2010 وذلك بسبب استبعاد أسماء شهداء الشرطة الذين سقطوا في القصف الجوي على مقرات الشرطة في حرب الفرقان 2008/12/27 والذي قلل من عددية الشرطة وإحاقهم على عددية المقر العام - وزارة الداخلية، ومن الجدير بالذكر أنه بعد أحداث 2007/6/14 واستنكاف معظم العاملين في الشرطة السابقة ودمج القوة التنفيذية في جهاز الشرطة وبعض العاملين من الأمن الوطني، وتم بعد ذلك من عام 2008 فصاعداً تصنيف الأجهزة بوزارة الداخلية إلى الشرطة والأمن الوطني والأمن والحماية والدفاع المدني والأمن الداخلي والخدمات الطبية والقضاء العسكري.

جدول رقم (2)

يوضح متوسط أعداد الشرطة خلال الأعوام (2007 وحتى 2012م)

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012
العدد	8725	9241	9239	8619	8750	9110

(المصدر: إدارة التنظيم والإدارة في الشرطة يونيو 2012)

تؤكد لنا الأعداد المذكورة في أجهزة الشرطة بأنه لا يوجد معيار واضح ومحدد لعدد عناصر الشرطة بالنسبة لعدد السكان، فهو أمر نسبي ويكون متأثراً بعدة عوامل. ويود الباحث أن يشير هنا إلى عامل هام وهو الارتباط الوثيق والعلاقة الطردية بين زيادة عدد أفراد الشرطة وبين الاستقرار الأمني في كل دولة أو مدينة.

جدول رقم (3)

يوضح متوسط أعداد الشرطة مقابل عدد السكان في قطاع غزة

عدد السكان	عدد عناصر الشرطة	عدد السكان مقابل شرطي واحد
1.440.332 *	8660 **	166

(المصدر: كتاب فلسطين الإحصائي السنوي - رقم 10 الجهاز المركزي الفلسطيني 2009م)

(المصدر: دائرة التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية الفلسطينية سنة 2011م)

ولعل قطاع غزة في وضعه الحالي يحتاج إلى نسبة أعلى من هذه النسبة (شرطي لكل 166 مواطن) كما هو موضح في الجدول السابق، وذلك لعدم الاستقرار الأمني والسياسي والاقتصادي فيه.

مكونات جهاز الشرطة:

يتكون جهاز الشرطة من الرتب والدرجات النظامية لمنتسبيها كالتالي:

1. فئة الضباط وتتكون من: (لواء - عميد - عقيد - مقدم - رائد - نقيب - ملازم أول - ملازم)
2. فئة مساعدي الشرطة وتتكون من (مساعد أول - مساعد)
3. فئة ضباط الصف والأفراد وتتكون من (رقيب أول - رقيب - عريف - شرطي - طالب شرطة)

إدارات الشرطة المتخصصة:

وهي تشمل 30 إدارة على النحو التالي:

- | | | |
|----------------------------|------------------------------------|------------------------|
| 1. مدير الشرطة | 11. الشرطة النسائية | 21. الشرطة القضائية |
| 2. نائب مدير الشرطة | 12. المرور | 22. مالية الشرطة |
| 3. مفتش عام الشرطة | 13. التدريب | 23. الآليات |
| 4. المكتب الإعلامي | 14. الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات | 24. البلديات |
| 5. العلاقات العامة | 15. مدراء المحافظات | 25. التنظيم والإدارة |
| 6. المباحث العامة | 16. الحراسات | 26. التدخل وحفظ النظام |
| 7. مكافحة المخدرات | 17. العمليات المركزية | 27. المعابر والحدود |
| 8. الأدلة الجنائية | 18. التسليح المركزي والمبرزات | 28. الدوريات والنجدة |
| 9. الإمداد والتجهيز | 19. أمن الشرطة | 29. هندسة المتفجرات |
| 10. مراكز الإصلاح والتأهيل | 20. أمن الجامعات | 30. البحرية |
- (موقع الشرطة الفلسطينية. Police.ps، نسخة الكترونية، الساعة الثامنة مساء 6/ إبريل/2011)

الخصائص والمواصفات والمهارات والسمات العامة لرجل الشرطة

هناك العديد من التعريفات لمفهوم المهارات حيث عرفت بأنها: "هي عمليات عقلية نمارسها ونستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف مرجوة متنوعة تتراوح بين تذكر المعلومات ووصف الأشياء وتدوين الملاحظات". (حريز، 2007، ص9)

وعرفت بأنها "القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله من جهد ووقت". (كنعان، 2002، ص 305)

إن المهارة هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو اتخاذ قرار مناسب في الوقت المناسب باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقيق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات

المتاحة، وقد يكون مصدرها البيئة أو ما توفره من تعليم وتدريب والملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيراً في القيادة، حيث إن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها لدى التأثير مهارات مكتسبة يتم تلمينها والتدريب عليها، وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة.

وتكمن أهمية المهارات الإدارية في تحسين مستوى الأداء، ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي، وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية.

فيما يلي يتم مناقشة عدد من المهارات الواجب تفرها لدى القادة وهي: المهارات الذاتية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الإدارية.

1. المهارات القيادية الذاتية: يقصد بالمهارات القيادية الذاتية الصفات والمهارات المتمثلة في النواحي العقلية والمعرفية والخلفية والنفسية المكونة لشخصية رجل الشرطة وتنقسم المهارات الذاتية إلى عدة مهارات وهي:

أ. القدرات الجسمية: وهي الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية مثل القامة الهيئية، والاستعدادات الفسيولوجية وتتمثل في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية فعمل رجل الشرطة عمل شاق مضم يتطلب جهداً مركزاً ومتواصلاً ويتطلب القيام به استخداماً منظماً للطاقة البدنية والعصبية. (كنعان، 2002، ص319)

ب. المبادرة: تمكن المبادرة رجل الشرطة من اتخاذ القرارات الصائبة دون تردد فهي الميل الذي يدفع الفرد إلى تقديم الاقتراحات وانجاز العمل قبل الآخرين (أوريك، 1960، ص135)

وتعد إحدى المهارات اللازمة لرجل الشرطة، إذ تمكنه من معرفة القوة المحركة للعمل، والمبادرة تركز على ثلاث قدرات يجب أن يتصف بها رجل الشرطة وهي: الشجاعة، حسن التصرف وسرعته، والقدرة على التوقع. (كنعان، 2009، ص323)

ج. القدرات العقلية: هي الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية، والاتجاهات العلمية لدى فرد من الأفراد ويأتي الذكاء في صدارة القدرات العقلية اللازمة لرجل الشرطة، فقد كشفت الكثير من الدراسات على وجود علاقة بين الذكاء والنجاح. فالذكاء والقدرة على التصور والإبداع وسعة الأفق تساعد على نجاح رجل الشرطة. (الرشودي، 2002، ص46)

فمن خلال الذكاء يستطيع رجل الشرطة أن يتعرف على المشكلات وكيفية مواجهتها ورؤية موقف جهاز الشرطة والتنبؤ بالتغيرات اللازمة لصناعة النجاح، ويرتبط أيضا بالذكاء القدرة على التحليل والتصور. (الطيار، 1997، ص52)

د. ضبط النفس: هي قدرة رجل الشرطة على السيطرة والتحكم في انفعالاته والتخلص من الاندفاع في أداء المهام، فرجل الشرطة الهادئ يدفع غيره من زملائه إلى التصرف بهدوء وحتى يكون قادراً على مواجهة الجماعات والقوى المتصارعة وعدم الخضوع للضغوط. إن ضبط النفس هي القدرة على النضج الانفعالي وهي القدرة على الإمساك بزمام الأمور والسيطرة على النفس والالتزان في حالات الرضا والغضب حتى يكون قدوة لغيره، فضبط النفس يجعل رجل الشرطة متفاهماً متقبلاً للنقد دون انفعال وغضب متجنباً اتخاذ قرارات سطحية وغير فعالة ويبعده عن التصرف وفق أهدافه فقط ويمكنه من التحكم في عواطفه وتوجيهها نحو انجاز العمل. (كنعان، 1992، ص318)

2. المهارات القيادية الإدارية: يقصد بالمهارات القيادية الإدارية قدرة رجل الشرطة على عدالة توزيع العمل داخل جهاز الشرطة، ووضع مقاييس للأداء وتحقيق التنسيق بين الأنشطة والإدارات المختلفة، وكذلك إعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأساليب والإجراءات. وتنقسم المهارات الإدارية إلى عدة مهارات منها:

أ. مهارة اتخاذ القرار: عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية والقدرة على اتخاذ القرار هو ما يميز رجل الشرطة عن غيره من المواطنين، فرجل الشرطة الناجح هو من يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب. (إبراهيم، 1997، ص227)

ب. إدارة الوقت: تعد إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية اللازمة لرجل الشرطة وعلى الرغم من كثرة شكاوى القادة والمديرين من عدم كفاية الوقت إلا أنه في الحقيقة يوجد جزء كبير من الوقت يهدر في جوانب شخصية نابعة من تصرفات القائد وعاداته في العمل، أو في جوانب تنظيمية تعزى إلى تعقيدات النظم وإجراءات العمل، أو في جوانب فنية بسبب تقادم التكنولوجيا وعدم تحديث أساليب العمل. (السلمي، 1999، ص110)

ج. إدارة التغيير: مهارة رجل الشرطة في التخطيط للتغيير وتحديد مداه ووقت حدوثه والوقت اللازم للوصول إلى الهدف منه، يتطلب منه أن يكون ذا نظرة شمولية فيما يتعلق بتحديد الأهداف أو رسم السياسات ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية وافتراضات الأحوال في

المستقبل والتفاعل الايجابي مع المواطنين بإرشادهم وتوجيههم ورفع الروح المعنوية لديهم والقدرة على تجنب الصراعات ووضع الخطط للتعامل مع الأفكار والمقترحات والعمل على حل المشكلات والقدرة على التعامل مع الحوادث كما أن مرونة رجل الشرطة وإدراكه لأهمية التغيير مهم في إنجاح التغيير. (كلادة، 1997، ص28-29)

3. **المهارات القيادية الفنية:** يقصد بالمهارات القيادية الفنية المعرفة المتخصصة في مجالات العلم اللازم والقدرة على الفهم والأداء المميز، والتبسيط والتطوير في العمل لكي يكون رجل الشرطة مرجعاً في الجوانب الفنية المتعلقة بالعمل. وتنقسم المهارات الفنية إلى عدة مهارات منها:

أ. **القدرة على تحمل المسؤولية:** إن التفويض ومنح الثقة لا يعفي رجل الشرطة من تحمل المسؤولية العامة والخاصة تجاه ما هو منوط به من أعمال ومهام، فوظيفة رجل الشرطة قبل كل شيء مسؤولية وليست مركزاً، ويؤكد وليام كوهين هذه الحقيقة بقوله "إن من الخطوات العملية لجعل الناس يتبعونك هو أن تتحمل مسؤولية أعمالك وأعمال المجموعة التي تعمل معك، وإذا حاولت أن تضع هذه المسؤولية على الآخرين فقد انتهى أمرك كقائد". (الهوري، 1996، ص311)

ب. **القدرة على الفهم الشامل للأمور:** تعزيز قدرات رجل الشرطة من خلال الإلمام بالمعارف الإنسانية مما يزيد في نطاق تأثيره في الناس، وليس المقصود أن يكون رجل الشرطة خبيراً أو متخصصاً في العلوم ولكن يجب أن يكون لديه القدر الكافي من خلال الاطلاع الثقافي حتى يكون على معرفة شاملة تبني ثقته في نفسه وتنمي ثقة الآخرين فيه والتي تعتبر من متطلبات النجاح في العمل. (حسن، 2004، ص94)

ج. **الحزم:** ويعني أن يكون رجل الشرطة حازماً وأوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحكم الصائب على الأمور ومراعاة شعور المواطنين، وقدرته على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة والقدرة على تحليل الأهداف واختيار الأفضل منها. (حسن، 2004، ص94)

4. **المهارات الإنسانية والسلوكية:** يقصد بالمهارات الإنسانية قدرة رجل الشرطة على التعامل مع الأفراد والتعاون بينهم. وتنقسم المهارات الإنسانية إلى عدة مهارات منها:

أ. **مهارة الاتصال:** هي قدرة رجل الشرطة على الاتصال الفعال والتي تتسم بالتعاون والتواصل والتنسيق المستمر والاحترام المتبادل بينه وبين الناس والتي تسهم في تحقيق

الأهداف المنشودة، وأن يتصف بالصراحة والشفافية والصدق في نقل المعلومات بما يسهل عملية اتخاذ القرارات المختلفة وحسن التعامل مع المعلومات في كل الاتجاهات وأن تكون المعلومات مفهومه بنفس المستوى لدى الأطراف المتصلة وعندما تكون الاتصالات فعالة فإن المنظمة تعمل بروح فريق متعاون ومتربط. (السلمي، 1999، ص66)

ب. إقامة العلاقات مع الآخرين: رجل الشرطة يقيم علاقات واتصالات فاعلة مع كافة أطراف وأجزاء العمل مع الرؤساء والمرؤوسين وزملائه ومع المواطنين حتى يحصل على أقصى درجة من تعاونهم وتحقيق الأهداف المرغوبة وتجنب عرقلة الجهود. (كنعان، 1992، ص326-327)

ج. بناء فريق العمل: هي ذات فائدة معنوية في تدريب المرؤوسين من خلال إشراكهم في مهام غير عادية، وتحقيق فرق العمل تحسين الإنتاجية والجودة تخفض التكاليف وتقلص المقاومة للتغيير والتطوير، وإلغاء الانعزالية التي تعوق تحقيق الأهداف. (العديلي، 1993، ص379-380)

د. تقدير الآخرين: إن طريقة التعامل وممارسة العلاقات الخلاقة من الدعائم المهمة للتقدم والطمأنينة والاستقرار للمنظمات وهي من المهارات والأدوات الهامة للقائد لكسب ولاء وحب المرؤوسين وتعاونهم ومساهماتهم معه في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. (السلمي، 1999، ص59-60)

هـ. المظهر العام: إن الاهتمام بالمظهر العام لرجل الشرطة هو شرط ضروري لاكتساب ثقة الجمهور واحترامه، وعليه فإن المظهر العام للشرطي يجب أن يحرص على استقامة قوامه سواء في وقوفه أو في سيرته أو في جلسته، وعليه أن يسير بخطى منتظمة وثابته تنطق بالجدية والعزيمة والثقة. (كلوب، 2011، ص190)

و. الإحساس بآلام الجماهير: على الشرطي أن يتصور نفسه في مواقف الشاكي أو المستعين فيشعر ما يعانیه من متاعب أو آلام فيقدر اضطرابه أو لفته أو معاناته من الضيق أو السخط أو الأسى فيهدئ من روعه ويحاول التخفيف عنه ويساعده في حل مشكلته وإعادة الثقة له إلى مواساة الشاكي. (كلوب، 2011، ص200)

ز. الصدق: يجب على رجل الشرطة الالتزام بالصدق في عمله لأنه في حالة تجاهل هذا الالتزام فإنه يسيء بطبيعة الحال إلي نفسه أكثر من إساءته للآخرين وبهذا يفقد الآخرين ثقتهم به. إن الالتزام بالصدق يتطلب توخي ذكر الحقيقة المجردة بكل دقة فيما يكتبه من

محاضر وبيانات وقضايا وفيما يقدمه لرؤسائه من بيانات وتقارير إحصائيات.
(كلوب، 2011، ص182)

ح. **التواضع:** التواضع من الفضائل التي يجب أن يتحلى بها رجل الشرطة لأنه تنازل كريم ممن يملك السلطة دون التهاون أو التصلب من الوجبات والتبعات.
(كلوب، 2011، ص183)

ط. **الحلم:** يتعامل رجل الشرطة مع خليط من البشر متباين الطباع والنزعات، فمنهم الساخون ومنهم المغرورين والطائشين ومنهم المختلة أعصابهم، فمن واجب رجل الشرطة أن يقدر الظروف النفسية التي تحكم تصرفاتهم وألا يتعامل معهم بردات الفعل.
(كلوب، 2011، ص183)

ي. **الحياد والعدل:** فيجب على رجل الشرطة التمسك بالحياد والعدل في جميع أحوال عمله وخاصة عوامل التأثير بالعاطفة التي قد تفرضها روابط اجتماعية ببعض الخصوم أو مصالحه الشخصية ونزعاته العاطفية. (كلوب، 2011، ص188)

ك. **الأخلاق الفاضلة:** التحلي بالأخلاق الحميدة في التعامل مع الجمهور هو من أساسيات سمات رجل الشرطة لأنه أحوج الناس إلي اكتساب محبتهم وثقتهم وتأييدهم وهذا لا يأتي إلا إذا ارتاحوا لتصرفات رجل الشرطة واتخذوه الأمين والملاذ الدافئ لمصالحهم. ويجب على رجل الشرطة أن يكون مخلصاً في عمله ونحو التزاماته العامة ويجب أن يكون ولاءه لله عز وجل ووطنه ومرؤوسيه، وأن يكون مخلصاً غيوراً على مهنته التي هي شعارها (لشرطة في خدمة الشعب). (كلوب، 2011، ص190)

ل. **التعاون:** يتعين على رجل الشرطة التعاون التام مع زملائه بالعمل وعدم الدخول في خلافات شخصية لا فائدة من ورائها. (دليل الشرطة الفلسطينية، 2011، ص16)

م. **الذكاء:** يتعين على رجل الشرطة أن يكون على مستوي عالي من الذكاء وهو القدرة على الحكم والفهم الصحيح والتفكير الصحيح والذكاء يتضمن عادة الكثير من القدرات العقلية المتعلقة بالقدرة على التحليل، والتخطيط، وحل المشاكل، وسرعة المحاكمات العقلية، كما يشمل القدرة على التفكير المجرد، وجمع وتنسيق الأفكار، والتقاط اللغات، وسرعة التعلم. كما يتضمن أيضاً حسب بعض العلماء القدرة على الإحساس وإبداء المشاعر وفهم مشاعر الآخرين (علوم العرب، 2012، ص25)

ن. الاستعداد والقدرات المتنوعة:

وهي القدرة الكامنة لدى الفرد على أن يتعلم بسهولة وسرعة وأن يصل إلى مستوى عالٍ من الأداء وهذا معناه أن الاستعداد هو الإمكانية البحتة والقدرة على التحقيق التام والقدرة هي قدح الاستعداد بواسطة التعليم والتدريب. (محمد، 2010، ص48)، وأمثله على ذلك: (أبوهين، 1990، ص3)

- القدرة اللغوية.
- القدرة الحسابية.
- القدرة الميكانيكية.
- القدرة الهندسية أو المكانية.
- القدرة الكتابية.
- القدرة النفس حركية.
- السمة الشخصية.
- الميول.
- المخاطرة والتحدي.

المبحث الثاني

معايير الاختيار والالتحاق بكليات الشرطة في الدول العربية والأجنبية

مقدمة:

هناك معايير للالتحاق بكليات الشرطة في الدول العربية والأجنبية تتفاوت في بعض الدول عن الأخرى وفي هذا المبحث سيتم استعراض بعض الدول العربية وكذلك الأجنبية وفي النهاية سيتم عرض المعايير الفلسطينية.

دولة الجزائر:

شروط التوظيف في الشرطة الجزائرية

التوظيف الخارجي:

يتم التوظيف الخارجي في جهاز الشرطة عن طريق مسابقات يجريها المترشح على أساس الاختبارات.

والتوظيف الخارجي يخص أسلاك معينة من جهاز الشرطة وهي:

أ. أعوان الأمن العمومي.

ب. مفتشي الشرطة.

ج. ضباط الشرطة و ضباط الشرطة للأمن العمومي.

الشروط القانونية للتوظيف الخارجي في سلك جهاز الشرطة:

إن شروط التوظيف الخاصة بالالتحاق بسلك جهاز الشرطة محددة في أحكام المرسوم رقم 91-524 المؤرخ في 25 ديسمبر 1991 المتضمن القانون الخاص بموظفي الأمن الوطني:

أ. أن يكون جزائري الجنسية.

ب. أن يتمتع بحقوقه المدنية، وذو سيرة وأخلاق حسنة.

ج. أن يكون قادرا بعد فحص طبي على العمل ليلا و نهار و يجب أن لا يكون حاملا لشامة في جسده.

د. أن تكون القامة بالنسبة للرجال 1متر و66 سنتمتر على الأقل و 1متر و 55 سنتمتر بالنسبة للنساء، إلا بترخيص استثنائي من طرف المدير العام للأمن الوطني.

هـ. أن تكون قدرته البصرية مجموعها يساوي 10/15 لكلا العينين دون أن تقل قوة بصر العين الواحدة عن 10/7 بدون نظارات طبية.

و. أن ينجح في جميع اختبارات الانتقاء المحددة.

ز. إثبات وضعية المترشح اتجاه الخدمة الوطنية بتقديم إحدى الوثائق التالية:

- ح. دفتر الخدمة بالنسبة للمتشحين الذين أدوا هذا الواجب.
- ط. شهادة الإعفاء (على أن لا يكون الإعفاء بسبب طبي).
(موقع أكاديمية الشرطة الجزائرية dgsn.dz/ar/faq.php ، نسخة إلكترونية، الساعة التاسعة مساء
5/ سبتمبر / 2012م)

جمهورية مصر العربية:

شروط الالتحاق بكلية الشرطة:

أن يكون من طلاب الثانوية العامة والثانوية الأزهرية والحاصلين على شهادات جامعية من
- التخصصات المطلوبة - الراغبين في الالتحاق بكلية الشرطة والتقدم إلى كلية الشرطة ليس عبر
مكتب التنسيق ولكن من خلال الذهاب إلى كلية الشرطة نفسها و سحب نموذج الإقرارات وملئه
وكذلك ملء طلب الالتحاق.

الأوراق المطلوبة عند التقدم إلى كلية الشرطة:

- أ. صورة من شهادة مؤهل الوالد.
- ب. صورة من شهادة مؤهل الوالدة.
- ج. صورة من شهادة الميلاد المكانية للطالب.
- د. صورة من استمارة النجاح في الثانوية.
- هـ. عند تسجيل طلب الالتحاق يتاح للطالب اختيار يوم لإجراء اختبار القدرات من بين ثلاثة أيام.

إجراءات الالتحاق والتقدم إلى كلية الشرطة:

- أن تتوفر في الطالب الذي يرغب بالتقدم إلى كلية الشرطة شروط كلية الشرطة هي:
- أ. أن يكون الطالب مصري الجنسية من أبوين يتمتعان بهذه الجنسية عن غير طريق التجنس، ويعتبر الطالب مفصولا من كلية الشرطة إذا تغيرت جنسيته أثناء قيده بها.
 - ب. أن يكون حاصلا على شهادة إتمام الدراسة الثانوية العامة أو الثانوية الأزهرية لعام التقدم أو عام واحد سابق على عام التقدم شريطة.
 - ج. أن يكون الطالب مقيدا في إحدى الكليات أو المعاهد الخاضعة لإشراف وزارة التعليم العالي عند التقدم للالتحاق بالكلية، مع تقديم شهادة تثبت القيد مع مراعاة النسبة لمجموع الدرجات وذلك وفقا للشروط التي يقرها مجلس إدارة أكاديمية مبارك للأمن.
 - د. أن يكون محمود السيرة حسن السمعة.
 - هـ. ألا يكون متزوجا ويعتبر الطالب مفصولا من الكلية إذا تزوج أثناء قيده بها.

- و. ألا يزيد السن في أول أكتوبر عن اثنين وعشرين سنة ميلادية.
- ز. ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية في إحدى الجرائم المنصوص عليها في قانون العقوبات أو ما يماثلها في جرائم منصوص عليه في القوانين الخاصة، أو في عقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة.
- ح. أن يكون مستوفيا لمقاس طول القامة وعرض الصدر المقررين.
- ط. أن يقرر المجلس الطبي المتخصص استيفاء الطالب لشروط اللياقة الصحية للخدمة.
- ي. اجتياز جميع الاختبارات المؤهلة للالتحاق بكلية الشرطة.
- ك. يلتزم خريجو كلية الشرطة بخدمة الوزارة مدة لا تقل عن 10 سنوات من تاريخ التخرج، والالتزام برد ضعف نفقات الدراسة التي تكبدتها الوزارة، وكل طالب بكلية الشرطة يترك الدراسة بغير عذر مقبول يلتزم بالتضامن مع ولي أمره بدفع جميع النفقات التي تحملتها الوزارة خلال فترة دراسته بالأكاديمية.
- ل. يجب على الطلبة اللائقين في مراحل الاختبارات المختلفة لتقديم الطلبة (القدرات - المقاس والقوام - الطبي - الرياضي) التقدم إلى لجنة قبول الطالبات في كلية الشرطة خلال 24 ساعة من تاريخ إعلان نتيجة كل اختبار وذلك لاستكمال باقي الإجراءات. (موقع أكاديمية الشرطة المصرية moiegypt.gov.eg ، نسخة إلكترونية، الساعة التاسعة مساء 5/ سبتمبر/ 2012م)

المملكة العربية السعودية:

شروط الالتحاق بكلية الملك فهد الأمنية:

هي كلية تعليمية عسكرية تختص بتدريس العلوم الأمنية، والمسلكية، وترجع في نشأتها إلى عام 1355هـ، كمدرسة للشرطة بمكة المكرمة، ثم نقلت إلى الرياض عام 1385هـ، وتغير اسمها إلى كلية الشرطة، ثم إلى كلية قوى الأمن الداخلي، وأخيرا إلى كلية الملك فهد الأمنية، وتعنى الكلية بإعداد رجل الأمن المؤهل للمحافظة على امن وسلامة الفرد والمجتمع، ومتابعة تثقيفه عن طريق الدورات التخصصية والتأهيلية.

مدة ونظام الدراسة بالكلية:

- أ. مدة الدراسة بالكلية ثلاث سنوات، والسنة الدراسية بها لا تقل عن خمسة وعشرون أسبوعا.
- ب. تقوم الدراسة بها على نظام الفصل الدراسي.
- ج. يعين الخريج برتبة ملازم في قطاعات قوى الأمن الداخلي.
- د. يمكن للخريج إكمال دراسته في الجامعات.

هـ. للطالب حرية اختيار القطاع المناسب له من قطاعات وزارة الداخلية، شريطة توفر أماكن شاغرة في القطاع الذي يرغبه.

الجهة التي يتقدم إليها الطالب بمتطلبات القبول:

تم تخصيص لجان قبول للالتحاق بكلية الملك فهد الأمنية موزعة على جميع مناطق المملكة، حيث يتم استقبال طلبات القبول في إدارات الشرطة، ومن ثم تسلم إلى مكتب القبول بالكلية لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

شروط الالتحاق بالكلية:

- أ. أن يكون الطالب سعودي الأصل والمنشأ، وفق النظام الخاص بذلك.
- ب. ألا يقل عمر الطالب عند التقديم عن السابعة عشرة ولا يتجاوز الرابعة والعشرين، طبقاً لما يرد في حفيظة النفوس (بطاقة تحقيق الشخصية) الخاصة بالطالب أو والده.
- ج. أن يكون الطالب حاصلاً على الثانوية العامة (القسم العلمي)، أو ما يعادلها، بتقدير جيد جداً على الأقل، ويفضل خريجو السنة الدراسية لعام القبول.
- د. أن يكون الطالب غير متزوج.
- هـ. أن يكون الطالب حسن الأخلاق والسمعة، وغير محكوم عليه بحد شرعي، أو في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، وألا يكون مطروداً من إحدى الكليات أو المعاهد العسكرية لأي سبب.
- و. أن يجتاز المتقدم الفحص الطبي، طبقاً لشروط اللياقة المنصوص عليها في اللائحة.
- ز. أن يجتاز الطالب المتقدم اختبارات القبول، في مواد اللغة الإنجليزية، والرياضيات، والفيزياء، واللغة العربية.
- ح. أن يجتاز الطالب المتقدم المقابلة الشخصية، التي تجريها الكلية.
- ط. ألا يقل تقدير الطالب في كل من الرياضيات، والفيزياء، واللغة الإنجليزية، عن جيد جداً، وتكون الأفضلية لأصحاب المجموع الأعلى في هذه المواد.
- ي. أن يتمتع الطالب بمستوى عالٍ من اللياقة البدنية.
- ك. أن يجيد الطالب السباحة، مع لعبة رياضية أخرى.
- ل. أن يجتاز الطالب اختبارات اللياقة البدنية التي تجريها الكلية للمتقدمين.
- م. أن يتمتع الطالب بسلامة النطق، والقدرة على التعبير عما يريد، ومواجهة الغير.
- ن. يُفضل الطالب الذي يجيد أكثر من لغة. (موقع أكاديمية الشرطة السعودية moi.gov.sa ، نسخة إلكترونية، الساعة العاشرة مساءً 5/ سبتمبر/ 2012م)

دولة الكويت

شروط الالتحاق بالشرطة الكويتية:

- أ. أن يكون كويتي الجنسية.
 - ب. أن يكون قد أتم من العمر إحدى وعشرين سنة ميلادية.
 - ج. أن يكون لائقا صحيا للخدمة النظامية، ويصدر بتحديد شروط اللياقة الصحية للخدمة النظامية قرار من الوزير.
 - د. أن يكون محمود السيرة.
 - هـ. أن لا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكون قد رد إليه اعتباره.
 - و. أن يكون متخرجا من إحدى الكليات أو المدارس العسكرية أو كليات ومدارس الشرطة التي يشترط للالتحاق بها الحصول على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها ويستثنى من ذلك الحاصلون على مؤهل جامعي أو عال المشار إليهم في المادة (34). وذلك مع مراعاة أحكام المادة (33).
 - ز. يكون تعيين الضابط لأول مرة في رتبة الملازم بأول مربوطها ما لم ينص القانون على خلاف ذلك. ويقضي الضابط سنة واحدة تحت التجربة يجوز تسريحه خلالها إذا ثبت أنه غير صالح للقيام بأعباء وظيفته، وإلا ثبت أنه غير صالح بالقيام بأعباء وظيفته، وإلا ثبت في الوظيفة التي عين فيها وحسبت مدة التجربة ضمن مدة خدمته.
 - ح. ويجوز بقرار من الوزير مد التجربة سنة أخرى.
- يجوز لوكيل الوزارة أن يعين في رتبة وكيل ضابط من توافرت فيه الشروط المنصوص عليها في المادة (37) من قانون نظام قوة الشرطة بالإضافة إلى الشروط التالية:
- أ. أن يكون حاصلا على مؤهل علمي يستلزم الحصول عليه دراسة مدتها سنتان على الأقل بعد الثانوية العامة.
 - ب. ألا يكون قد سبق فصله من خدمة الحكومة بناء على حكم قضائي أو بقرار تأديبي نهائي.
 - ج. أن يجتاز دورة تدريبية تحدد مدتها وشروط اجتيازها والالتحاق بها بقرار من وكيل الوزارة.
 - د. يجوز تعيين الحاصلين على مؤهل جامعي أو عال يستلزم الحصول عليه دراسة مدتها أربع سنوات على الأقل بعد الثانوية العامة في رتبة ملازم بأول مربوط.

هـ. ويشترط في جميع الحالات قضاء فترة تدريب عسكرية تحدد مدتها ونظامها بقرار من الوزير.

و. يجوز تعيين الأطباء البشريين في رتبة نقيب مباشرة، فإذا كان حاصلًا على دبلوم اختصاص لا تقل مدة الدراسة فيه عن سنة كاملة بعد حصوله على البكالوريوس جاز منحه علاوة في رتبة نقيب تحتسب في اقدميته باعتبارها سنة واحدة، أما إذا كان الطبيب حاصلًا على شهادة تخصص عليا جاز تعيينه في رتبة رائد مباشرة بأول مربوط وتحدد شهادات التخصص العليا بقرار من الوزير.

ز. ويقضي الضابط في هذه الحالات فترة التجربة المشار إليها في المادة (32) من هذا القانون. (موقع أكاديمية الشرطة الكويتية gcc-legal.org ، نسخة إلكترونية، الساعة التاسعة مساء 5/ سبتمبر/ 2012م)

جمهورية السودان

شروط الالتحاق بكلية علوم الشرطة والقانون:

- أ. الالتحاق بكلية علوم الشرطة والقانون حق مكفول لجميع السودانيين دون تمييز بسبب الدين أو الجهة أو النوع أو أي تمييز آخر ويتم عن طريق التنافس النزيه.
- ب. أن يكون سوداني الجنسية بالميلاد.
- ج. حسن الأخلاق والسمعة.
- د. لم يسبق إدانته في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة أو معاقباً عليها بالسجن.
- هـ. لائقاً طبياً وبدنياً للعمل بقوات الشرطة.
- و. أن يجتاز الاختبارات المقررة لاختبار صلاحيته للعمل بقوات الشرطة.
- ز. مستوفياً شروط التأهيل الأكاديمي أو الفني المطلوبة.
- ح. ترشح السلطة المختصة في حكومة جنوب السودان أو الولاية طلابها للقبول بكلية علوم الشرطة والقانون حسب الشروط التي تصدرها رئاسة قوات الشرطة في المستوى القومي.
- ط. يتم القبول بوساطة رئاسة الشرطة وفقاً للنظم والمعايير القومية ويتم تدريبهم بكلية علوم الشرطة والقانون ومؤسسات التدريب الشرطة القومية وفقاً للمنهج القومي. (موقع أكاديمية الشرطة السودانية sjsudan.org ، نسخة إلكترونية، الساعة العاشرة مساء 5/ سبتمبر/ 2012م)

بريطانيا

المعايير الأساسية المطلوبة:

- أ. أن يتراوح عمر المتقدم بين 18 سنة ونصف الى 55 سنة ميلادية.
- ب. أن يكون بريطاني الجنسية أو ايرلندي أو من مواطني دول الكومنولث.
- ج. حسن السيرة والخلق.
- د. يتمتع بلياقة بدنية وصحية عالية.
- هـ. أن يكون حاصل على رخصة قيادة.
- و. أن يخضع لعملية تدريب عملي من 16 - 18 ساعة شهرياً غير مدفوعة الأجر. (موقع أكاديمية الشرطة البريطانية jibc.ca ، نسخة إلكترونية، الساعة الحادية عشر مساءً 15 / سبتمبر / 2012م)

كندا

معايير الاختيار العامة:

- أ. الحد الأدنى من خمس سنوات من الخدمة التشغيلية الشرطة المدنية.
- ب. لديه مهارات تنظيمية قوية وقدرة على القيادة والتدريب والعمل ضمن فريق.
- ج. إبداء المرونة والابتكار.
- د. معرفة جيدة بالحاسوب.
- هـ. لديه مهارات اتصال ممتازة شفوية وكتابية.
- و. لديه خبرة في قيادة المركبات معيار محرك 4 × 4.
- ز. لديه الاستعداد للعمل والعيش في بيئة صعبة.
- ح. اجتياز الفحص الطبي والنفسي وفقاً لما يحدده قانون خدمات الصحة IPOB.
- ط. لديهم خبرة في مجال الإسعافات الأولية.
- ي. تكون لديهم مؤهلات لتحمل التدريب الشرطي الإلزامي (الأسلحة النارية، وعصا، رذاذ الفلفل، الخ.).
- ك. النجاح في اتمام شرطة الخيالة الملكية الكندية لقدراتهم البدنية ومتطلبات التقييم.
- ل. سيخضع المرشح لفصله عن عائلاتهم لمدة 12 شهراً. وسيكون في ظروف معيشية ومناخية وثقافية، وغذائية، وسكنية، ومرافق طبية مختلفة كثيراً عن ما هو متوفر في كندا.
- م. أن يكون خالياً من أية مشاكل شخصية أو طبية أو مالية هو أو زوجته.
- ن. أن يعمل تحت سلطة الوكالة المضيفة، ويجب أن يلتزم بلوائحها وقواعدها وسياساتها.

س. أن يكون حسن السير والسلوك وخالياً من أي التزامات، الإجراءات التأديبية، وأية مسألة داخلية قد تؤثر على قدرته استكمال جولته في العمل. (موقع أكاديمية الشرطة الكندية -cpc- ccp.gc.ca ، نسخة إلكترونية، الساعة الثانية عشر مساءً 5 /سبتمبر / 2012م)

فلسطين

شروط الالتحاق بكلية الشرطة الفلسطينية في برنامج بكالوريوس القانون والعلوم الشرطية:

- أ. أن يكون المتقدم خريج ثانوية عامة بمعدل لا يقل عن 60%.
- ب. ألا يتجاوز عمره 20 عاماً.
- ج. أن يتعهد في حال تم القبول بالالتزام بلوائح وأنظمة الكلية في حال كان المتقدم من المدنيين.
- د. أما بخصوص العسكريين فيشترط أن يكون المتقدم حاصلًا على معدل 60% في الثانوية العامة. ولا يتجاوز عمره 30 عاماً.

شروط الالتحاق بكلية الشرطة الفلسطينية في برنامج دبلوم القانون والعلوم الشرطية:

- أ. أن يكون حاصلًا على شهادة البكالوريوس بمعدل لا يقل عن 75% من جامعة معترف بها.
- ب. ألا يتجاوز عمر المتقدم 25 عاماً.
- ج. أن يتعهد المتقدم في حال تم قبوله بالالتزام بلوائح وأنظمة الكلية على أن يتم استيعابه فور تخرجه للعمل في الأجهزة الأمنية.

الشروط العام للالتحاق بكلالبرنامجين الدبلوم والبكالوريوس:

- أ. أن يكون المتقدم فلسطيني الجنسية.
- ب. أن يكون حسن السير والسلوك وألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية في إحدى الجرائم المنصوص عليها في قانون العقوبات أو ما يماثلها في جرائم منصوص عليها في القوانين الخاصة. أو في عقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف والأمانة.
- ج. ألا يقل طول المتقدم عن 170سم.
- د. أن يكون لائقًا طبيًا.
- هـ. أن يتعهد في حال تم التحاقه وتخرجه بالخدمة في وزارة الداخلية مدة لا تقل عن 10 سنوات من تاريخ التخرج.

و. أما عن الامتياز الذي تقدمه الكلية للخريج هو حصوله على امتياز العمل في الأجهزة الأمنية وفق قانون الخدمة في قوى الأمن بحيث يحصل على رتبة ملازم أو ملازم أول. (موقع كلية الشرطة الفلسطينية pass-gaza.edu.ps ، نسخة إلكترونية، الساعة الواحدة صباحاً 6/

سبتمبر / 2012م)

تعقيب على معايير الاختيار وشروط الالتحاق بكليات الشرطة المختلفة في الدول العربية والأجنبية مقارنة بفلسطين:

يرى الباحث أن هناك جملة من المعايير والشروط للالتحاق بالكليات الشرطة موحدة حيث أن:

1. **الفئة العمرية:** تتراوح من 18 - 25 عاماً حيث تكون هذه الفترة فترة نضوج وعطاء للفرد ويستطيع أن يتقبل التعليم والتدريب وتطوير النفس للدخول في معترك الحياة الشرطة العسكرية. حيث يلاحظ أنها فئة عمرية مناسبة من قبل الدول المجاورة وكذلك فلسطين. وقد لوحظ أن دول أجنبية ككندا وبريطانيا تزيد الفئة العمرية من 18.5 الى 55 سنة ميلادية.

2. **الجنسية:** حيث لوحظ أن كل بلد يقتصر العمل الشرطي بها على الأفراد المواطنين في كل بلد والحاصلين على جنسيتها حتى لا يستقطب أفراد آخرين كمرتزقة لبناء جسم الشرطة في الدولة مما يدل ويؤكد على ضرورة الانتماء للدولة وأن من يحافظ على الأمن والأمان والنظام هم أبناء الدولة أنفسهم. لذا هم الأوفياء الذين يقومون بتطبيق سياسة الدولة ولوائحها ونظمها وهم الأجدر بتلك المهمة من غيرهم. وقد لوحظ أن بريطانيا تسمح لحملة الجنسية الايرلندية ومواطني دول الكومنولث بالالتحاق بجهاز الشرطة.

3. **الطول:** يلاحظ أن الطول هو فعلاً يتراوح ما بين 165 الى 180 سم وهذا يعتبر متوسط الأطوال وأنسبها في الدول المجاورة وفلسطين مما يؤكد ويدل بأن الشرطي عليه أن يكون من ذوي القامة المتوسطة - ليسوا بقصار أو طوال القامة ينظر إليهم بنظرة شواذ بين أفراد المجتمع ليجدوا القبول عند احتكاكهم مع الجماهير. وهذا يعزز مبدأ الاختلاط والانسجام وروح التفاهم بين أفراد الشرطة والجمهور.

4. **اللياقة البدنية:** يعتبر هذا المعيار من أهم المعايير الذي فرضته أنظمة الشرطة للانتساب بها وذلك لأن الشرطي يحتاج أن يكون لائقاً صحياً ذو مقدرة عالية من الرياضة البدنية ويتحمل الصعاب والضغط الجسمانية والعصبية لأنه يواجه مخاطر جمة وتحديات صعبة ويتعرض لمواقف مختلفة من القدرة على مطاردة وملاحقة المجرمين وإلقاء القبض والسيطرة عليهم، الأمر الذي يتطلب اللياقة العالية والقوة الجسمية اللازمة للقيام بهذه المهمة.

5. **حسن السير والسلوك:** يستدل من ذلك أنه على كل منتسب للشرطة شرط أساسي أن يتمتع بسمعة حسنة وسوئك سوي وألا يكون من ذوي أصحاب الجرائم والإسباقيات والجنایات فمن غير المعقول أن نجد شرطياً يعتقل زميلاً له كان يشاركه في جريمة أو جنایة ما في وقت سابق، فكيف يكون موقف الشرطي أمام المتهم وكيف له أن يفرض هيئته عليه وهو في

الأصل فاقد لهذه الهيبة. إن حسن السير والسوك والسمعة الحسنة لرجل الشرطة هي من أساسيات فرض الهيبة والسلطة على المجرمين حتى لا تكون لديهم ذريعة أو مدخلاً يبررون فيه تحديهم للشرطي، وحتى يحظى الشرطي باحترامه وثقته أمام المواطنين الذين يعرفون تاريخه وأصول نشأته.

6. **المؤهل العلمي:** نستنتج بأن جميع الدول المجاورة وفلسطين أجمعت ضرورة توفر مؤهل علمي لا يقل عن الثانوية العامة للضباط، وذلك لتأهيله لاستقبال العلوم الشرطية والأمنية، ويكون قادراً على استيعاب هذه العلوم كمنتسب وكمتردب ليتخرج من الكلية ويحصل على شهادة علمية متقدمة (دبلوم - بكالوريوس)، وهذا يعزز المهنية لدى الضباط الخريجين ويكونوا روافع في المؤسسة الشرطية ويقدموا الخدمة الشرطية على أكمل وجه كما تعلموها.

مما سبق يتضح أن رجل الشرطة المنتسب للكلية يجب أن يتحلى بمواصفات معينة وخاصة تؤهله للالتحاق والانتساب لكلية الشرطة حتى يكون ضابطاً مؤهلاً عاملاً قائداً في المستقبل وأن ينجح في المهمة الموكلة إليه على أكمل وجه. ويقوم بتطبيق وتنفيذ القوانين واللوائح ويحافظ على الدستور والقانون وأمن البلاد. يعتبر رجل الشرطة بمثابة صمام الأمان للشعوب وقد رأينا أن أسباب الثورات في الوطن العربي كانت بسبب عدم حكمة أفراد الشرطة عند المواجهات والمصادمات والاحتكاكات مع المتظاهرين، مما جعل فجوة بين أفراد الشرطة والمواطنين بسبب سوء المعاملة والظلم والعنف والاستبداد الذي يمارسه رجل الشرطة بالإضافة إلى تعاطيه الرشوات و أخذه بالمحسوبيات في بعض الدول مما أفقد الشرطي مضمونه وهيئته وجعل الشعب ينتقم منه شر انتقام. حيث أصبح الشرطي أداة قمع مسلطة على المواطن وأصبح هو الذي يظلم الشعب مخالفاً لمبدأ الشرطة في خدمة الشعب.

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

مقدمة

الدراسات المحلية

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

تعقيب على الدراسات السابقة

مقدمة:

استعراض الدراسات السابقة هو بمثابة النور الذي يرى فيه الباحث مكانه وكيف يستفيد من تجارب الآخرين، من خلال التعرف على النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحثين.

وقد استعرض الباحث 29 دراسة سابقة منها 8 دراسات فلسطينية و14 دراسة عربية، و7 دراسات أجنبية وقد عرض الباحث تلك الدراسات وفق ترتيب زمني من الأحدث الى الأقدم من عام 2012م حتى عام 1981م، وأن معظم هذه الدراسات أجريت على القطاع الأمني بشكل عام مثل أجهزة الشرطة، والدفاع المدني، والأمن العام، وحرس الحدود، وكذلك تطرقت بعض الدراسات التي أجريت على القطاع الحكومي العام في الوزارات المدنية، وسنسررد بالتفصيل بعض الدراسات المتعلقة بالدراسة على النحو التالي:

الدراسات المحلية:

1. دراسة (الغماري، 2012) "العوامل المؤثرة في واقع توزيع أفراد الشرطة في قطاع غزة" مراكز شرطة محافظة غزة وإدارتها - دراسة حالة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية توزيع أفراد الشرطة في مراكز شرطة محافظة غزة وإدارتها المركزية، ودراسة العوامل المؤثرة في عملية التوزيع للأفراد كالعوامل الأمنية، السياسية، الجغرافية، الديموغرافية، الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، والعوامل الإدارية ومدى تأثير كل من هذه العوامل في هذه العملية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المعايير الدولية الضابطة لعملية التوزيع، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة في واقع توزيع أفراد الشرطة في قطاع غزة تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة الشرطية).

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذه الدراسة واشتمل مجتمع الدراسة على الرتب السامية (رائد فما فوق) والبالغ عددهم 284 رتبة سامية على مستوى القطاع وبلغت عينة الدراسة 122 ضابط، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية.

أهم النتائج:

أ. أن جميع العوامل المؤثرة في عملية توزيع أفراد الشرطة تؤثر بدرجات متفاوتة، ولكنها متداخلة مع بعضها.

- ب. أن "الكثافة السكانية العالية لقطاع غزة" هي من أهم العوامل الجغرافية والديموغرافية المؤثرة في عملية توزيع أفراد الشرطة.
- ج. أن "سخونة العلاقة مع الاحتلال من قصف وتوغل واغتيالات" هي أهم محدد لعملية توزيع أفراد الشرطة وذلك ضمن العوامل الأمنية المؤثرة. في المقابل فإن "التطور التكنولوجي للمعلومة الأمنية" حصل على أدنى نسبة كمحدد لعملية التوزيع المذكورة.
- د. "وجود عقيدة عسكرية ضابطة لمنتسبي جهاز الشرطة تتسجم مع السياسة العامة للحكومة" هي أحد أهم محدد لعملية التوزيع ضمن العوامل السياسية في حين أن "دور المجلس التشريعي الفعال في الرقابة على الأداء الشرطي" كانت في آخر درجات العوامل السياسية المؤثرة في عملية التوزيع.
- هـ. أن "تأثير ارتفاع نسبة البطالة بين أبناء المجتمع الغزي" هو محدد فعال من ضمن العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة في عملية التوزيع.

أهم التوصيات:

- أ. ضرورة التزام الحكومة الفلسطينية بشكل عام ووزارة الداخلية بشكل خاص بدراسة جميع العوامل المؤثرة في عملية توزيع أفراد الشرطة عند إعدادهم لأي هيكلية مستقبلية أو حتى عند استقطاب وتعيين أفراد جدد.
- ب. ضرورة استئناس الحكومة الفلسطينية بشكل عام ووزارة الداخلية بشكل خاص بالمعايير الدولية الضابطة لعملية توزيع أفراد الشرطة.
- ج. العمل على وجود نظم ولوائح داخلية تضبط عملية توزيع أفراد الشرطة، وعملية اختيارهم وترقياتهم، والعمل على تطوير هذه النظم بما يتناسب مع المعايير الدولية والمستجدات في العمل الشرطي والتنمية البشرية ليتحقق أفضل النتائج.
- د. إنشاء وحدة خاصة في جهاز الشرطة لمتابعة وتطبيق وضبط عملية توزيع أفراد الشرطة ووضع العدد المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب.

2. دراسة (بحر والعجلة، 2011) "القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع

العام" دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على القدرات المميزة للشخصية المبدعة المتوفرة لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة والتعرف على واقع الأداء الوظيفي لديهم، والدعوة للتحرر من التفكير النمطي والنظر إلى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول للتوصل إلى حلول إبداعية

خلاقة، ولفة أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته وطاقاته واستثمارها.

أهم النتائج:

- أ. تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- ب. تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عناصر الأداء الجيد.
- ج. تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة محددات ومعايير تضبط الأداء الوظيفي.
- د. عملية تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً حيث أن الموظفين لا يطلعون على نتائج تقويم أدائهم ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير نقاط الضعف، كما أن نظام التقويم لا يكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين، إضافة إلى أن عملية التقويم تميل إلى الروتين دون جدوى حقيقية.

أهم التوصيات:

- أ. ضرورة إنشاء حاضنة للإبداع (بنك الأفكار) تكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين.
- ب. وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي.
- ج. إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- د. تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين
- هـ. مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن أسس ومعايير تقويم موضوعية وواضحة.

3. دراسة (الطناني، 2010) "مهارات رجل الشرطة في التعامل مع الجمهور وأثرها على فعالية تقديم الخدمة الأمنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مهارات الشرطة الإنسانية والذاتية في التعامل مع الجمهور وأثرها على فعالية الخدمة الأمنية من وجهة نظر رجال الشرطة العاملين في محافظة غزة. وكذلك التعرف على مدى توفر أساليب ووسائل تنمية هذه المهارات والكشف عن الفروق الناتجة عن الاختلافات في السمات والخصائص العامة في المبحوثين.

أهم النتائج:

- أ. المهارات الإنسانية والذاتية متوفرة لدى رجال الشرطة العاملين في محافظة غزة وبالتالي فإنها تؤثر على فعالية الخدمة الأمنية وهي بحاجة لتطوير.
- ب. تؤثر المهارات الذاتية من صفات وسمات جسدية لرجل الشرطة للتعامل مع الجمهور تأثيراً مباشراً على تقديم الخدمة الأمنية وهي بحاجة الى تطوير.
- ج. تؤثر أساليب ووسائل تنمية المهارات الإنسانية والذاتية التي يجب توافرها في رجل الشرطة للتعامل مع الجمهور على فعالية تقديم الخدمة الأمنية وهي بحاجة الى تطوير.

أهم التوصيات:

- أ. ضرورة إيجاد نظام لاختيار الكادر الشرطي على أساس مهني من خلال الاختبارات والمقابلات والتركيز على امتلاك المهارات المناسبة ووجود فريق عمل متخصص عند عملية الاختيار والتعيين.
- ب. ضرورة تطوير وصقل المهارات الإنسانية والذاتية لرجل الشرطة عن طريق ورش العمل والندوات وغيرها والتركيز على امتلاك هذه المهارات عند اختياره.
- ج. الاهتمام بالجوانب السلوكية عند تقييم أداء رجال الشرطة، وأن يكون التقييم دورياً ويتم ربطه بنظام الترقيات.
- د. على وسائل الإعلام أن تقوم بدورها في تعريف الجمهور بأهمية دور رجال الشرطة وضرورة مساعدتهم والتعاون معهم.

4. دراسة (جرغون، 2009) "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية في وزارة

التربية و التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و اثره على الولاء التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة، كما وتهدف أيضاً الى التعرف على أثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي لديهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (226) موظفاً ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته.

أهم النتائج:

- أ. يوجد لدى الوزارة سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين وقادرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية، لو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية.
- ب. التزام الوزارة بتطبيق السياسات والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب، بسبب ضعف الرقابة وتدخل بعض العوامل الغير موضوعية.
- ج. توجد علاقة طردية بين الولاء العاطفي لدى العاملين الإداريين في الوزارة وواقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.

أهم التوصيات:

- أ. إعادة النظر في الوسائل الرقابية المتبعة وجعلها أكثر فاعلية عن طريق الاهتمام بمضمون وروح الإجراءات وعدم الاكتفاء بمراقبة شكلية للإجراءات.
- ب. رفع مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية لضمان ولاء العاملين الإداريين وما له من أثر على الأداء وبالتالي على كفاءة وفعالية الجهاز الإداري في الوزارة.

5. دراسة (الفرجاني، 2008) "واقع استراتيجية الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن

المجتمع الفلسطيني" دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري بالشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر قيادات الشرطة، ومحاولة التعرف على مدى ممارسة وتطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري والتطوير الإداري والتهديدات التي تؤثر بالسلب على أمن المجتمع الفلسطيني.

استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمدرء الشرطة في محافظات غزة نظراً لمحدودية العدد وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته وملاءمته لهذه الدراسة.

أهم النتائج:

- أ. أن تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري بالشرطة وممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري لم يصل إلى الحد المطلوب.
- ب. أن استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تساهم في تعزيز الأمن الفلسطيني.

ج. اتفقت القيادات على أن التهديدات التي تؤثر بالسلب على أمن المجتمع منها على سبيل المثال الصراع التنظيمي خاصة بين حركتي فتح وحماس، الوضع الاقتصادي السيئ جراء الحصار، وضعف الولاء والانتماء، وضعف الوازع الديني وشيوع الاتجار بالمخدرات.

أهم التوصيات:

- أ. ضرورة العمل على تبين استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري وممارستها بشكل فعال في المؤسسة الشرطية.
- ب. إعداد برامج تدريبية لرفع كفاءة القيادات والعمل على إعداد خطة لإعداد وتأهيل الكادر الشرطي.
- ج. الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الذي من شأنه حل المشاكل الأمنية والقضاء على الظواهر والممارسات السلبية التي تهدد أمن المجتمع الفلسطيني.

6. دراسة (دحلان، 2007) "السمات الشخصية لرجل الأمن لدى السلطة الوطنية الفلسطينية وعلاقتها ببعض المتغيرات"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى بعض السمات الشخصية المميزة لرجل الأمن في السلطة الفلسطينية وكذلك المقارنة بين الرجل الذي يعمل في مجال الأمن والعاملين في غير مجال الأمن من خلال سماته ومفهومه عن ذاته واتجاهه نحو المشاركة في بناء الوطن. وكذلك التعرف على الاختلاف في المكونات العامة للمتغيرات الشخصية بين الرجل الفلسطيني العامل في المجال الأمني والعاملين في غير المجال الأمني. بالإضافة إلى المساهمة في خلق قاعدة بيانات حول السمات الخاصة بشخصية رجل الأمن في السلطة الفلسطينية.

أهم النتائج:

- أ. ارتفاع درجة التطرف لدى رجل الأمن على اعتبار أن الواقع السياسي والانتماء الحزبي له دور في ذلك، وكذلك ما عرف عن الشعب الفلسطيني من خلال دراسات سابقة أنه شعب متحد وعنيد.
- ب. أبعاد الشخصية لرجل الأمن تختلف باختلاف سنوات الخدمة والمستوى التعليمي.

أهم التوصيات:

- أ. ضرورة تنمية وتطوير الخصائص النفسية لرجل الشرطة ومراعاتها في تنشئة الأجيال القادمة وخاصة الخصائص المتعلقة بالمشاركة الايجابية ومهارات الاتصال.

ب. ضرورة الاهتمام بمعايير الاختيار والتعيين لرجل الشرطة ومراعاة الاختيار ضمن المهنية على مبدأ الأفضلية في الاختيار ضمن المواصفات المطلوبة.

7. دراسة (صيام، 2007) "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارية و تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة و تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين في الجهاز. وكذلك التعرف إلى الفروق في دراسة فعالية إدارة و تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفقاً للمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، سنوات الخبرة، وقد يكون مجتمع الدراسة من نسبة من فئة الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة.

أهم النتائج:

أ. إن وظائف إدارة و تنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة ، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة و تنمية الموارد البشرية ضعيف و المتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي و تخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء.

ب. هناك غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم و تنفيذ هذه الأنظمة، بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح، مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقاً والتي تسير وتسهل عمل الشرطة.

ج. بالإضافة إلى وجود تكديس في الكادر البشري و ذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة و تنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف ، وغياب أيضاً تأهيل الكادر البشري والذي كان تأهيله عشوائياً وليس مدروساً.

أهم التوصيات:

أ. يجب أن تكون هناك أنظمة لوظائف إدارة و تنمية الموارد البشرية والعمل بها وتأهيلها بما يتناسب مع آخر ما توصلت إليه الدراسات في المجال الشرطي و تنمية الموارد البشرية على مستوى العالم.

ب. العمل على إنشاء أكاديمية متطورة تعمل وفق الواقع والتصور الفلسطيني وذلك له أهمية قصوى حيث أن أكثر من 85% من شريحة الضباط كانوا يتلقون التعليم الشرطي في

أكاديميات خارج فلسطين وجميعهم يعود الى الوطن دون معرفة أدنى المعلومات عن الواقع الفلسطيني والعمل على تطبيق القوانين الموضوعية إن وجدت.
ج. ضرورة تنمية وتطوير الكادر البشري الشرطي ليأخذ مكانه حسب المهارات المطلوبة وتعزيز نقاط القوة لديه وإبرازها وتطوير نقاط الضعف منذ لحظة الاختيار حتى بلوغ سن التقاعد.

8. دراسة (الزعنون، 2006) "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية في وزارات

السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة و اثره على مستوى الاداء"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة وأثر هذه السياسات على مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية، كما هدفت الى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على اختيار المرشحين لشغل هذه المواقع الإدارية.

وتكون مجتمع الدراسة من (3363) موظف ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وقد أخذ الباحث عينة طبقية عشوائية تتكون من (500) موظف في أغلب الوزارات الفلسطينية باعتبار هذه الفئة هي أكثر الفئات تماساً مع هذا الواقع، وقام الباحث بتصميم استبانة من (70) فقرة بغرض جمع البيانات من هذه الفئة.

أهم النتائج:

- أ. أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم باتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة.
- ب. عدم وجود سياسات إدارية ثابتة ومحددة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في أغلب الوزارات الفلسطينية.
- ج. تدخل الكثير من العوامل الغير موضوعية في عملية الاختيار والتعيين مثل التنفذ السياسي والتنفذ العشائري والاعتبارات الشخصية.
- د. وجود علاقة قوية بين واقع سياسات الاختيار والتعيين وبين مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية.
- هـ. وجود بعض أوجه القصور والضعف في أداء العاملين في الوظائف الإدارية.

أهم التوصيات:

- أ. ضرورة وضع الأسس والمعايير العلمية السليمة لضمان تهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المنصل الإدارية.
- ب. ضرورة النظر الى وظائف إدارة الموارد البشرية داخل الوزارات على أنها نظام يتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض الأمر الذي يستوجب تطويرها سويًا وبشكل متكامل وفي نطاق زمني متقارب.
- ج. العمل على إيجاد قانون أو نظام ثابت ومحدد تكون إجراءاته ومعاييرها واضحة، يختص بعملية اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارات الفلسطينية.
- د. العمل على معالجة أوجه القصور والضعف في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوظائف الإدارية عن طريق التدريب والتأهيل المنتظم.

الدراسات العربية:

1. دراسة (المحي، 2006) "السلوك الأخلاقي لرجل الأمن في التعامل مع الجمهور" هدفت الدراسة إلى التعرف على الصفات والسمات والسلوك الأخلاقي النموذجية لرجل الشرطة. وكذلك معرفة بأن العمل القيادي اليوم لم يعد مجرد أنشطة ومهام إدارية ينهض بها مديرون ورؤساء تنفيذيون تدرجوا عبر السلم الهرمي لمنظماتهم المدنية أو الأمنية بل هناك مواصفات ومعايير الجودة الشاملة لهذا الشرطي. بالإضافة إلى الاهتمام بالبعد السلوكي وبالقيم الروحية والأخلاقية لرجل الأمن. فرجال الأمن هم كبقية البشر الذين قد يضعفون أمام المغريات والتحديات وضغوط الحياة. لذا هذين البعدين يعتبران من أهم الصفات التي يتصف بها رجال الشرطة والأمن.

أهم النتائج:

- أ. تكمن أهمية المهارات الإدارية في تحسين مستوى الأداء، ورفع معدلات الإنتاجية من خلال توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي.
- ب. استنتج الباحث إلي أن هناك صفات أساسية وهامة لرجل الشرطة تشمل المهارات الذاتية، السمات الجسمية، القدرات العقلية، والذكاء الاجتماعي، المبادأة، الشجاعة، وضبط النفس.
- ج. إن خصائص وصفات الشخصية هي من أهم المعايير اللازمة في الاستقطاب والتعيين والاختيار. لذا على المؤسسة الأمنية الاهتمام بكل هذه المراحل.
- د. إن المهارات المختلفة والقدرات لرجل الشرطة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية وذلك من خلال الرقابة وتبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية ومقاومة الجمود في التنظيم.

هـ. أهمية القدرات المهنية التي تشمل علي (الطاعة والتقييد بالأوامر، الدهاء والذكاء والخدعة) ولقد جاء في الحديث النبوي عن الرسول محمد صلي الله عليه وسلم أنه قال " المؤمن كيس فطن".

أهم التوصيات:

- أ. يتم اختيار رجل الشرطة ضمن معايير الجودة الشاملة لتقديم رجل شرطة ذو مواصفات للتعامل مع الجمهور.
- ب. إعداد البرامج والخطط والدورات لتطوير مواصفات رجل الشرطة والاهتمام بالبعد السلوكي والقيم الأخلاقية والروحية لصقل رجل الأمن بشخصية ذات مواصفات عالية ومهنية.

2. دراسة (الغانم، 2006) "العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدة خدمات الجمهور"

دراسة مسحية على العاملين بمرور منطقة القصيم

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الشخصية والوظيفية التي يتمتع بها العاملون بوحدة خدمات الجمهور بمرور القصيم. والتعرف على العوامل الشخصية والوظيفية الرئيسية (العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، الرتبة، الدورات) بمستوى أداء العاملين بوحدة خدمات الجمهور بمرور القصيم. والبحث في مدى تأثير العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدة خدمات الجمهور بمرور القصيم في أدائهم. ومعرفة المعوقات التي تؤثر على أداء العاملين بوحدة خدمات الجمهور بمرور القصيم.

تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي لعينة الدراسة المكونة من 152 مفردة مكونة من 47 ضابط من رتبة عميد إلى ملازم، 105 ضابط صف من جندي إلى رئيس رقباء تم اختيارهم عن طريق جداول الأرقام العشوائية. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج:

- أ. تمتع اكبر الفئات السنوية عمراً من العاملين بوحدة خدمات الجمهور بمرور القصيم بمستوى عال من الأداء.
- ب. يستغرق العاملون وقت طويل في أداء العمل وهم راضون عن أداء أعمالهم.
- ج. إتاحة المزيد من فرص التدريب في مجال خدمات الجمهور، وتقليل أعداد المراجعين وضغوط العمل التي تعيق الأداء.
- د. اعتماد نظام (المراجعة بالتسلسل) من يحضر أولاً يخدم أولاً.
- هـ. زيادة الحوافز المخصصة للعاملين بوحدة خدمات الجمهور بمنطقة مرور القصيم.

أهم التوصيات:

- أ. تنمية مهارات الحوار والنقاش المقنع، وإتاحة فرص أكبر للتدريب وعمل دورات متخصصة في التعامل مع الجمهور.
- ب. التفكير في نظام إداري للتعامل مع الجمهور.
- ج. ضرورة التخلص من الروتين في العمل وخصوصاً عند التعامل مع الجمهور.
- د. زيادة الحوافز المخصصة للعاملين بوحدات خدمات الجمهور.

3. دراسة (دوش، 2006) "دور المهارات الأمنية في رفع مستوى الأداء" دراسة مسحية لمديري مراكز شرطة مكة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الأمنية في تحديد آلية ترشيح مديري مراكز الشرطة. والتعرف على دور المهارات الأمنية في رفع مستوى أداء مديري الشرطة. والوقوف على العقبات التي تحد من مستوى أداء مديري مراكز الشرطة. والكشف على دلالة الفروق بين وجهات نظر مديري مراكز الشرطة نحو هذه الأدوار والمعوقات باختلاف متغيراتهم الشخصية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، وطبق الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وبالنسبة للعينة استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل نظراً لمحدودية مجتمع الدراسة وتمركزه في منطقة واحدة وعليه فإن عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة المكون من 28 ضابطاً يعملون ب 11 مركز و 3 مخافر.

أهم النتائج:

- أ. أن مجتمع الدراسة موافقون جداً على أن هناك دوراً للمهارات الأمنية في رفع مستوى أداء مديري مراكز الشرطة.
- ب. أن مجتمع الدراسة موافقون جداً على أن آلية ترشيح مديري مراكز الشرطة لا بد أن تركز على عنصر المهارات الأمنية للمرشحين فالمهارات الأمنية لا بد أن يكون لها دور في الترشيح.

أهم التوصيات:

- أ. أن تقوم الجهات المسؤولة ببذل جهودها لزيادة وتحسين المهارات الأمنية لمديري مراكز الشرطة.
- ب. توحيد الجهود وتنسيقها لزيادة فعالية المهارات الأمنية وإزالة المعوقات التي تعيق تفاعلها.
- ج. إجراء المزيد من البحوث في مجال المهارات الأمنية لمديري مراكز الشرطة.

4. دراسة (الذويبي، 2005) "المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور"

دراسة مسحية على الضباط العاملين في شرطة منطقة القصيم

هدفت الدراسة إلى معرفة المهارات الإدارية والشخصية التي يتمتع بها ضباط شرطة منطقة القصيم. ومعرفة طبيعة تعامل ضباط شرطة منطقة القصيم مع الجمهور. ومعرفة طبيعة العلاقة بين المهارات الإدارية والشخصية لضباط شرطة منطقة القصيم وبين طريقة تعاملهم مع الجمهور. ومعرفة معوقات توظيف المهارات الإدارية والشخصية لدى ضباط شرطة منطقة القصيم. ومعرفة إمكانية تنمية المهارات الإدارية والشخصية لضباط شرطة منطقة القصيم لتحسين تعاملهم مع الجمهور. وكشف طبيعة العلاقة بين المهارات الإدارية والشخصية والخصائص الشخصية لدى ضباط شرطة منطقة القصيم.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مرحلتين هما المسح الاجتماعي والدراسات الارتباطية، وطبق دراسته المسحية على جميع ضباط الشرطة في منطقة القصيم والبالغ عددهم 160 ضابطاً، من خلال استبانته أعدها الباحث لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة تضمنت في صورتها النهائية على 83 عبارة موزعة على محاور الدراسة واتخذ الباحث كافة الإجراءات العلمية للتأكد من الصدق الظاهري والبنائي وثبات أداة الدراسة.

أهم النتائج:

- أ. أن ضباط الشرطة في منطقة القصيم يتمتعون بمهارات إدارية وشخصية بدرجة كبيرة.
- ب. إن طبيعة تعامل ضباط شرطة منطقة القصيم مع الجمهور مرتفع جداً.
- ج. وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية بين طريقة التعامل مع الجمهور والمهارات الإدارية والمهارات الشخصية سواء منفردة أو مجتمعة.
- د. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى للخبرة.
- هـ. إن أكثر المعوقات التي تعيق توظيف المهارات الإدارية والشخصية لضباط الشرطة هي ضغوط العمل والاعتماد على الأقدمية فقط في الاختيار للمناصب القيادية وتدخل العوامل الشخصية في عملية التقييم والترشيح للمناصب الإدارية وعدم وجود دورات متخصصة.
- و. إن أكثر أساليب تنمية المهارات انتشاراً بين ضباط الشرطة هي الممارسة العملية والتحفيز والتشجيع وتحسين بيئة العمل الإنسانية ومنح فرصة للمرؤوسين لإكمال تعليمهم العالي.

أهم التوصيات:

- أ. إعطاء مزيد من العناية لتزويد الضباط بالمعرفة النظرية بأهمية المهارات الإدارية والشخصية والنظريات الخاصة بها التي تزيد من فاعليتهم أثناء تأهيلهم بالكليات الأمنية مع التركيز على تنمية المهارات الإنسانية.
- ب. ضرورة اهتمام جهاز الأمن العام بعقد دورات تدريبية للضباط في المهارات الإدارية والشخصية والعلاقات الإنسانية والعمل على إحقاق ضباط الشرطة بدورات تدريبية على الحاسب الآلي نظرًا لأهميته في العصر الحديث في مجال الإدارة.
- ج. تقديم مزيد من الحوافز المادية والمعنوية للمحافظة على استمرار مستوى المهارات الإدارية والشخصية المرتفع لدى ضباط الشرطة والمحافظة على ما يبذلونه من جهد في العمل والنقيد بأنظمتهم.
- د. العمل على تحسين بيئة العمل الإنسانية والتأكيد على حقوق الإنسان.

5. دراسة (ابن المحيا، 2005) "تقويم أساليب اختيار الأفراد في الأمن العام" دراسة تطبيقية

على مدينة الأمن العام بالرياض

هدفت الدراسة إلى البحث عن تقويم أساليب اختيار الأفراد في الأمن العام، و هي عبارة عن دراسة تطبيقية على مدينة تدريب الأمن العام بالرياض والتعرف على مدى فعالية تطبيق أساليب اختيار الأفراد في مدينة تدريب الأمن العام بدقة وموضوعية، والتعرف على مدى فعالية تطبيق أساليب جذب واستقطاب الأفراد إلى مدينة تدريب الأمن العام، والتعرف على مدى تأثير المعوقات سلبًا على تطبيق أساليب اختيار وقبول الأفراد في مدينة تدريب الأمن العام بموضوعية وعدالة.

أهم النتائج:

- أ. هناك فعالية تطبيق متوسطة لأساليب اختيار الأفراد في مدينة تدريب الأمن العام بدقة وموضوعية، وفي مقدمتها الاختبارات الطبية، وفي مؤخرتها "الاختبارات التحريرية".
- ب. وجود استخدام متوسط لأساليب جذب واستقطاب الأفراد إلى مدينة تدريب الأمن العام، وفي مقدمتها النصائح التي يقدمها الأقارب، والأصدقاء، وفي مؤخرتها "الإعلان في الانترنت".
- ج. وجود تأثير كبير سلبي للمعوقات على تطبيق أساليب اختيار وقبول الأفراد في مدينة تدريب الأمن العام بموضوعية وعدالة وفي مقدمتها "الضغوط الخارجية(الواسطة) وفي مؤخرتها صعوبة الاختبارات وعدم شموليتها.

أهم التوصيات:

- أ. زيادة الاهتمام بأساليب جذب واستقطاب الأفراد المرشحين للتدريب في مدينة تدريب الأمن العام.
- ب. زيادة الاهتمام بأساليب الاختيار للمرشحين للتدريب بموضوعية وخاصة الاختبارات الطبية والتحريرية.
- ج. البعد عن الضغوطات الخارجية من الوساطة والمحسوبية عند اختيار واستقطاب أفراد التدريب والعمل بشفافية مطلقة وموضوعية وعدالة.

6. دراسة (القحطاني، 2005) "التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية" دراسة ميدانية على مراكز شرطة الرياض

هدفت الدراسة إلى دراسة قضية التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، من خلال دراسة ميدانية على مراكز شرطة الرياض، وأيضاً إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التدريب أثناء العمل في مراكز شرطة مدينة الرياض.

أهم النتائج:

- أ. مدى وضوح مفهوم التدريب أثناء العمل متوسط.
- ب. أن عملية التدريب تقتصر فقط على الملتحقين الجدد بالعمل.

أهم التوصيات:

- أ. زيادة الاهتمام بمفهوم وأهمية التدريب أثناء العمل للعاملين في الأجهزة الأمنية في مراكز شرطة الرياض.
- ب. الاهتمام بالعملية التدريبية على الملتحقين بالأجهزة الأمنية القدامى والجدد وأن يكون التدريب ليس مقصوراً على الجدد وأن يكون التدريب بشكل مستمر.

7. دراسة (القرني، 2005) "اتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية" دراسة تطبيقية على ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ضرورة السمات والمهارات القيادية للقائد الأمني من وجهة نظر ضباط الدفاع المدني. والتعرف على مدى ضرورة السمات الذاتية للقائد الأمني من وجهة نظر ضباط الدفاع المدني.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع العينة يتكون من 2000 ضابط يعملون في مختلف إدارات وفروع المديرية ويحملون درجات وتخصصات علمية وفنية مختلفة، في حين بلغ حجم العينة 600 ضابط مما يشكل نسبة 30 % من مجتمع الدراسة.

أهم النتائج:

- أ. ضرورة السمات والمهارات القيادية للقائد الأمني مثل السمات الذاتية والمهارات الفنية والإدارية والإستراتيجية ومهارة العلاقات البشرية.
- ب. أن اتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية ومكوناتها للقائد الأمني تتراوح بين الايجابية والمحايدة.
- ج. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الرتبة والخبرة ونوع التأهيل الأساسي للضباط واستجاباتهم إزاء السمات والمهارات القيادية للقائد الأمني.
- د. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الشهادة العلمية للضباط واستجاباتهم إزاء السمات والمهارات القيادية للقائد الأمني.

أهم التوصيات:

- أ. لكون تخصص الدراسة بيان أهم العوامل المؤثرة في تنمية الإدراك بأهمية المهارات القيادية فإن الباحث يوصي بضرورة الحرص على أن تركز مناهج آخر مؤهل علمي للضباط على المهارات القيادية وأهميتها للقائد وتنمية الوعي لديهم بذلك.
- ب. تكثيف البرامج التدريبية للضباط والتي تركز على اكتساب المهارات القيادية لإعدادهم لمراكز القيادة.
- ج. نظرا لأهمية الخبرة في اكتساب المهارات القيادية وإدراك ضرورتها للقائد الأمني فإنه من الأفضل التخطيط بأن يمر الضابط بمرحلة زمنية من الخبرة يتعرف من خلالها على كافة الظروف التي تكسبه المهارات القيادية وتنمي لديه الإدراك الواعي بضرورتها للقائد.

8. دراسة (العتيبي، 2003) "المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم" دراسة مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي

هدفت الدراسة إلى المقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط الدفاع الجوي حول مستوى المهارات القيادية الواجب توافرها. والتعرف على الفروق بين ضباط القوات البرية وضباط الدفاع الجوي حول أهمية تلك المهارات القيادية باختلاف متغيراتهم الشخصية. ومعرفة العلاقة بين المهارات القيادية لدى ضباط القوات البرية وقوات الدفاع الجوي تبين كفاءة أدائهم الوظيفي.

تم استخدام المنهج المقارن لعقد مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط الدفاع الجوي حول المهارات القيادية، وقد تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وبلغ عدد أفراد العينة 255 بواقع 144 من القوات البرية و 111 من الدفاع الجوي.

أهم النتائج:

- أ. تبين أن مستوى المهارات القيادية (الذاتية والفنية والإدارية والإنسانية) لدى كل من القوات البرية والدفاع الجوي مرتفع.
- ب. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من القوات البرية والدفاع الجوي حول العلاقة بين المهارات القيادية والأداء.
- ج. وجود علاقة تأثير بين العمر والمهارات الإنسانية في القوات البرية ووجود تأثير بين الحالة الاجتماعية والمهارات الإنسانية في الدفاع الجوي ووجود تأثير بين الرتبة والمهارات الذاتية في القوات البرية.

أهم التوصيات:

- أ. ضرورة اهتمام وزارة الدفاع والطيران بعقد دورات تدريبية للضباط في النواحي الإدارية، وأن تكون هذه الدورات في المواضيع القيادية والعلاقات الإنسانية.
- ب. التأكيد على أهمية العلوم الإدارية وضرورة إدخالها بتوسع في المناهج الدراسية في الكليات العسكرية مع التركيز على تنمية المهارات الفنية والإنسانية والإدارية.

9. دراسة (الرشودي، 2002) "المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي، دراسة مقارنة بين ضباط مدينتي الرياض، والدمام" هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية كل من المهارات القيادية والذاتية والفنية والإنسانية والإدارية الواجب توفرها لدى ضباط الشرطة، وتحديد مستوي فعالية الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة، وكذلك كشف طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وفعالية أدائهم الوظيفي.

أهم النتائج:

- أ. تعد المهارات القيادية الفنية الواجب توفرها لدى ضباط الشرطة مهمة جداً في حين تعد المهارات الذاتية والإنسانية والإدارية مهارات متوسطة الأهمية.
- ب. تعد القدرات العقلية والمبادأة والابتكار مهارة قيادية ذاتية مهمة جداً.
- ج. تعد القدرة علي تحمل المسؤولية والحزم والإيمان بالهدف مهارات فينة مهمة جداً.
- د. تعد مهارة تقدير الآخرين وبناء فرق العمل مهارات إنسانية مهمة جداً.
- هـ. إن فعالية الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة متوسطة.

أهم التوصيات:

- أ. ضرورة التزام القيادات الأمنية بالمنهجية العلمية في اتخاذ القرارات الأمنية.
- ب. تزويد الضباط بمعلومات كافة عن أهمية العنصر البشري في العمل الأمني والإيمان بقدرته على الإبداع والابتكار، والإلمام بأساليب التعرف على ميول المرؤوسين ورغباتهم وكيفية الاستجابة لتلك الاحتياجات.
- ج. توجيه العناية الى وضع معايير دقيقة لقياس فعالية الأداء الوظيفي مع ضرورة تنوع تلك المعايير وفقاً لطبيعة القيادة في المجالات المختلفة.
- د. ربط الترقية الى المناصب القيادية الأمنية باجتياز الدورات التدريبية المتخصصة في تنمية المهارات القيادية اللازمة للقادة.

10. دراسة (علام، 2001) "مهارات رجل الأمن في التعامل مع الجمهور في المنافذ النظامية"

كما يراها بعض العاملين في مينائي الملك فهد الصناعي وينبع التجاري

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات اللازمة لرجل الأمن في التعامل مع الجمهور في المنافذ النظامية. كما هدفت إلى التعرف على لزوم هذه المهارات وفقاً لعدد من المتغيرات (طبيعة العمل، العمر، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية التطبيقية، ومجتمع الدراسة يتكون من ثلاث طبقات وهي فئة الضباط وبلغ عددهم 115 ضابطاً و300 فرد من فئة ضباط الصف والجنود، وعدد 300 فرد من الموظفين المدنيين العاملين في الميناءين.

أهم النتائج:

- أ. إن الأجهزة الأمنية في ميناء الملك فهد وميناء ينبع التجاري بمحافظة ينبع تهتم بتنمية قدرات ومهارات القادة الذاتية والشخصية بإتباعها سياسة جيدة وواضحة تتمثل في ابتعاث الضباط للدورات المختلفة وبرامج الدراسات العليا داخل المملكة وخارجها.
- ب. أبرزت الدراسة أولوية التدريب على مهارات عادة ما يتم تجاهلها مثل مهارة الإصغاء الفعال وفتح قنوات الاتصال مع المرؤوسين، والحوار الفعال وذلك ضمن مجموعة مهارات الاتصال.
- ج. اللياقة البدنية وقوة الشخصية فقد جاءت نسبتها على درجة الأهمية القصوى في جميع فئات العينة حيث أجمعت فئات العينة على ضرورتها وأهميتها جداً وتوافرها لا بد منها ويجب أخذها في الاعتبار أثناء التعيين.

أهم التوصيات:

- أ. التوسع في ابتعاث الضباط للبرامج التي يعقدها المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب والتي تمزج بين العلوم النظرية والتطبيقية، والتركيز على إعطاء برامج تنمية المهارات الإنسانية والفكرية عناية أكبر.
- ب. توفير الإمكانيات والمناخ الذي يمكن المتدرب من تطبيق ما تعلمه من مهارات وتذليل المصاعب التي تعترض سبيلهم.

11. دراسة (آل الشيخ، 2001) "المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية" (دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء العاملين في شرطة مدينة الرياض، وتحديد العلاقة بين المتغيرات الشخصية والمتمثلة في (العمر، الرتبة العسكرية، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، مسمى الوظيفة الحالية، الحالة الاجتماعية) وبين أداء العاملين في شرطة مدينة الرياض، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين المتغيرات التنظيمية للمنظمة والمتمثلة في (الصيغ الرسمية، المركزية، أسلوب الإشراف) وبين أداء العاملين في شرطة مدينة الرياض.

أهم النتائج:

- أ. ارتفاع مستوى أداء الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض.
- ب. وجود علاقة إيجابية محدودة بين العمر ومستوى الأداء الوظيفي، وعلاقة جوهرية بين كل من الرتبة العسكرية، مسمى الوظيفة الحالية والأداء الوظيفي.
- ج. عدم وجود علاقة جوهرية بين الخبرة في الوظيفة الحالية، الحالة الاجتماعية والأداء الوظيفي.
- د. وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين درجة المركزية ومستوى الأداء الوظيفي.
- هـ. عدم وجود علاقة جوهرية بين أسلوب الإشراف ومستوى الأداء الوظيفي.

أهم التوصيات:

- أ. زيادة سن مرحلة التقاعد كون غالبية ضباط الشرطة من فئة الشباب ذوي الإنتاجية العالية.
- ب. الحرص على عدم تأخير الترقيات لعلاقتها الإيجابية بمستوى أداء ضباط الشرطة.
- ج. تقديم مزيد من الحوافز المادية والمعنوية والاهتمام بالصيغ الرسمية (الوصف الوظيفي) للمحافظة على استمرار مستوى الأداء المرتفع لدى ضباط الشرطة.
- د. إجراء مزيد من البحوث والدراسات في موضوع الأداء بصفة عامة وخاصة في الجوانب التي من الممكن أن يكون لها علاقة بالأداء.

12. دراسة (الطيبار، 1997) "اتجاهات الجمهور نحو التعاون مع رجل الأمن" دراسة ميدانية بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المتغيرات المؤثرة في تشكيل موقف المواطن تجاه التعاون مع رجل الأمن. والتعرف على الآثار السلبية للمتغيرات في موقف الجمهور تجاه التعاون مع رجل الأمن. والتعرف على الآليات الواجب توظيفها لإثارة الاتجاهات الايجابية لتنمية اتجاه التعاون بين المواطن ورجل الأمن.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي، وبالنسبة للعينة فقد قصر الباحث دراسته على العينة العشوائية الصدفية، وقد سعى الباحث في انتقائه لها على أن تكون متضمنة الشرائح الأساسية لجمهور مدينة الرياض وهي شريحة المهنيين، شريحة الحرفيين، شريحة رجال الأعمال والمهن الحرة، شريحة الشباب من الطلاب، وتم تحديد حجم العينة بواقع 100 مفردة لكل شريحة.

أهم النتائج:

أ. أظهرت النتيجة العامة للمتغير الاجتماعي أن 54 % من عينة مجتمع البحث تطابقت تصوراتهم مع الدور الايجابي لدى رجل الأمن في المجتمع، وهي نتيجة حتمية وواقعية تعكس أهمية دور رجل الأمن ووضعيته بالنسبة للمجتمع، وهو الدور الذي ظل يقوم به رجل الأمن منذ قديم الزمان.

ب. كشفت الدراسة أن 75 % من أفراد العينة يتمنون أن ينشد رجل الأمن صداقتهم، بعد أن آمنوه على أمنهم وراحتهم.

ج. من النتائج الجديرة بالذكر أن 48 % من نسبة مجتمع البحث أفادوا بأن رجال الأمن يتمتعون بدمائة الخلق والتواضع، وأن 37 % من تلك النسبة امتنعت عن الإجابة، وأن نسبة التأييد المتدنية والنسبة الكبيرة للممتنعين تعكسان قلق الجمهور على أخلاقيات رجال الأمن، وربما فظاظة تعاملهم وشدة اعتدادهم بأنفسهم.

د. سجلت النتائج المتعلقة بوظيفة رجل الأمن فيما يتعلق بالحفاظ على تدعيم قيم المجتمع وأخلاقياته، وأدابه العامة أعلى نسبة من التأييد بلغت حوالي 89 % مما يشير إلى سلامة المجتمع وتمسكه بأخلاقياته وقيمه وفضائله، وأنه إذا مس ذلك الجانب فإن الجمهور بلا شك يكون مستعداً تماماً للتعاون مع رجل الأمن بصرف النظر عن قصوره وسلبياته.

هـ. 79 % من عينة مجتمع البحث أفادت بأن قصور تعاملهم مع رجل الأمن إنما يرجع إلى جهلهم بالأمر الأمنية، وأن أجهزة الإعلام لم تبصرهم بتلك الجوانب التي لو علموا بها لكان دورهم مختلف.

أهم التوصيات:

أ. ضرورة الرقابة والمحاسبة، وتتبع عمل رجل الأمن ضماناً لحسن أداء عمله، و منعاً لتسلطه على أفراد المجتمع ولا يكفي في ذلك مجرد الأوامر والنواهي بل يجب معاقبة المخطئ.

ب. ضرورة اختيار أفضل الرجال كفاءة ودراية وخلقاً، للمناصب القيادية، وإن استلزم ذلك غض النظر عن الأقدمية، لأنه ليس من الحكمة أن تترك خواص الزعامة مدفونة فترة طويلة من الزمن، أو تركها تذهب هباء نتيجة سنين طوال من الكبت وشغل الوظائف الدنيا.

ج. على الإعلام الأمني نشر الوعي الأمني بين المواطنين وتعزيز إحساسهم بضرورة المشاركة الفعلية في حفظ الأمن والتصدي للخارجين عليه، وإقناعهم بان الجريمة تستهدف المجتمع بأسره، وأن محاربتها ليست موكولة إلى جهاز بعينه، وإنما يجب أن يساهم جميع الأفراد قدر استطاعتهم في الجهود المبذولة للوقاية من السلوك المناهض للمجتمع.

13. دراسة (القيوتي، 1997) "نظم و معايير التعيينات و الترقيات و التنقلات في أجهزة الأمن العربية"

هدفت الدراسة إلى معرفة نظم ومعايير التعيينات والترقيات والتنقلات في الأجهزة الأمنية العربية وذلك من خلال دراسة مسحية اعتمدت على قوانين الخدمة في هذه الأجهزة مصدراً للبيانات المطلوب تحليلها من واقع هذه النظم. وقد اقتصر الحصول على هذه القوانين من بلدان عربية مختلفة هي (قطر، سلطنة عمان، الإمارات العربية المتحدة، السودان، الأردن، ولبنان) أيضا هدفت إلى تقديم إطار نظري بضم المفاهيم الأساسية الحديثة في مجال التعيين والترقيات واشتقاق إطار عملي لتطبيقات تلك المفاهيم أساساً لتقنيات نظم التعيين والترقيات، واقتراح صيغ عملية لتجاوز جوانب القصور في نظم التعيين والترقيات بالأجهزة الأمنية العربية، وكذلك لترسيخ وتدعيم جوانب التميز فيها.

أهم النتائج:

أ. لا يوجد برمجيات محوسبة خاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية العربية بما يحقق الفائدة.

ب. ولا يوجد اطر عامة تساعد إدارات الأجهزة الأمنية العربية في رسمها سياسات إدارة الموارد البشرية فيها، وكذلك في إعداد الاستراتيجيات القادرة على تنمية الموارد وفقا للاحتياجات المستقبلية على مستوى كل قطر من الأقطار العربية.

أهم التوصيات:

- أ. إنشاء برامج محوسبة تختص بأنشطة إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية العربية.
- ب. رسم سياسات وإعداد استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لسد الاحتياجات المستقبلية على مستوى كل قطر من الأقطار العربية.
- ج. اقتراح صيغ عملية لتجاوز جوانب القصور في نظم التعيين والترقيات بالأجهزة الأمنية العربية، وكذلك لترسيخ وتدعيم جوانب التميز فيها.

14. دراسة (الكاتب، 1989) "تقييم أساليب الاختيار للأفراد في المنظمات الشرطة بالرياض" هدفت الدراسة إلى البحث في معرفة القائمين باختيار الأفراد العسكريين بمعهد جوازات الرياض، وكذلك القائمين بالإشراف على عمل الأفراد بجوازات جدة باختيار الأفراد في معهد جوازات الرياض، وإلى أي مدى تتطابق مع ما تتطلبه المهنة من معايير صلاحية الأفراد للعمل، والمعايير التي يراها القائمون على الاختيار للأفراد والعاملين في قطاع الجوازات، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي واستخدام أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة.

أهم النتائج:

- أ. القائمين على اختيار الأفراد يولون أهمية أكبر من أولئك الذين يقومون بالإشراف على عمل الأفراد في المعايير التالية (المؤهل الدراسي، الذكاء، الطلاقة اللفظية، حسن الاستماع، صلة القرابة، القدرة على الكتابة، قدرة الحركة، التعبير والقراءة، سرعة الفهم، الميل للعمل العسكري، استقامة السلوك، وحسن الهدام).

أهم التوصيات:

- أ. الاهتمام بصلاحية أساليب ومعايير الاختيار للأفراد العاملين في قطاع الجوازات.
- ب. الاهتمام بإدارة تنمية الموارد البشرية والعمل على تطبيق وظائفها في الاختيار والتعيين لتحسين أداء المستوى الشرطي.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (جمعية الشرطة الكندية Canadian police Association، 2006) "البيئة التي تعمل بها إدارة وتنمية الموارد البشرية" إنه في شتاء 2005 قامت شركة IBM ومؤسسه الشرطة الكندية بعمل دراسة هدفت إلى البحث في "البيئة التي تعمل بها إدارة وتنمية الموارد البشرية" وقد ركزت الدراسة على خمس أولويات وهي الاستقطاب، وزيادة نطاق قطاع الكفاءات، وتحسين قدرات قطاع تخطيط الاحتياجات من الموارد

البشرية، وتحسين إدارة علاقات العمال والموظفين، وزيادة التمويل والمصادر، وقد كانت مصادر الدراسة من البيانات (بيانات الموظفين، ممارسات التنمية البشرية، وقاعدة البيانات الأساسية بتكنولوجيا المعلومات)، وقد كانت أداة الدراسة الاستبانة وقد أرسلت إلى 134 موظف شرطه بالإضافة إلى جمع الإطار النظري للبحوث وعمل مقابلات وقد اكتمل البحث في مارس 2006.

أهم النتائج:

- أ. هناك بطء في عمليه التقدم وكان تخطيط الاحتياجات للموارد البشرية تتقدم ببطء.
- ب. قدرات تخطيط القوى العاملة والاستقطاب تحسنت بعض الشيء خلال الفترة (2005 – 2006).
- ج. تخطيط القوى العاملة حتى الآن لم يتكامل مع التخطيط التشغيلي والاستراتيجي والمفاهيم الابتكارية غير كافيته لتلاقي الطلب.

أهم التوصيات:

- أ. تطوير أداء تخطيط الاحتياجات للموارد البشرية.
- ب. تطوير قدرات تخطيط القوى العاملة بالاستقطاب وتحسين إدارة العلاقات العمالية.
- ج. وضع الخطط والاستراتيجيات والمفاهيم الابتكارية لتطوير الأداء في ممارسة تنمية الموارد البشرية ضمن تكنولوجيا وتقنيات متقدمة ومتطورة.

2. دراسة (جمعية الشرطة الكندية Canadian police Association، 2005) "ممارسات إدارة وتنمية الموارد البشرية، كتخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، و التدريب". هدفت الدراسة إلى البحث في "ممارسات إدارة وتنمية الموارد البشرية، كتخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، و التدريب" و ذلك من خلال دراسة صغيرة عن ممارسات الموارد البشرية في قطاع خدمات الشرطة في كندا. و قد قام المجلس بتوزيع 191 استبانته، و جمع منها 118 استبانته.

أهم النتائج:

- أ. بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية فإن معظم الضباط المدراء يستخدمون أدوات (كنماذج التخطيط و أنظمة المعلومات) لتطوير خططهم لأن لديهم خطة أو استراتيجية لتنمية الموارد البشرية مكتوبة.
- ب. بالنسبة للاستقطاب والاختيار أكثر من 80% راضون جدا عن جودة ونوعية مجنديهم وذلك نتيجة لسياسات استقطاب جيدة.

أهم التوصيات:

- أ. الاهتمام بوظائف تنمية إدارة الموارد البشرية وخاصة وظيفة الاستقطاب والتدريب.
- ب. زيادة الاهتمام بجودة ونوعية المجندين ضمن معايير الاختيار والاستقطاب العالية المهنية.

3. دراسة (مجالس شرطة المقاطعة والبيئية الشرطة

Police sector Council (PCS-CSP) policing Environment 2005

(Canada 2006) "عملية تحليل تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية لقطاع الشرطة في

كندا"

هدفت الدراسة إلى "عملية تحليل تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية لقطاع الشرطة في كندا"، وذلك من خلال تحقيق كيف أن الشرطة في كندا تستطيع تقديم الخدمة الأفضل للمجتمع التي تعمل به، وقد قامت هذه الدراسة بناء على زيادة الطلب من المواطنين بضرورة أن تعيد الشرطة تقييم نفسها من خلال تعديل الطريقة التي تعمل بها، وتحدثت الدراسة عن كيفية إدارة سياسات تنمية الموارد البشرية والإجراءات والممارسات كقرارات التوظيف ومفاهيم القيادة وأطر الإدارة لسياسة المجتمع وذلك يتطلب اهتمام جديد واعتبارات. هذا إذا كان تنظيم الشرطة ينوي البقاء ذو صلة وفعال أكثر من المتوقع وأكثر مع الجمهور والمجتمع.

وكانت أدوات الدراسة المستخدمة عبارة عن مراجعة الملفات، وتحليل قواعد البيانات، والمقابلات وعمل المجموعات، وزيارات ميدانية، وكان هناك توزيع استبانات على 270 موظف شرطة جمع منها 135 استبانة.

أهم النتائج:

- أ. بالنسبة للتدريب وتسجيلاته كانت النتيجة أن هناك عملية تدريب واضحة وممنهجة إلا أن هناك استخدام محدود للمفاهيم التدريبية الحديثة مثل تدريب الكمبيوتر ومساقات البرامج التعليمية وتطوير الذات.
- ب. أن الاستقطاب والاختيار والتعيين وتخطيط القوى العاملة كانت بالنسبة لدوائر أو وحدات الشرطة عملية محدودة وضعيفة وغير هامة.
- ج. تشير النتائج إلى شيخوخة قوة الشرطة مما يعني أنه في العقد المقبل سيتطلب تركيز أنشطة التوظيف لإحلال المتقاعدين.

أهم التوصيات:

- أ. يجب أن يكون هناك تغيير في المهارات بسبب تقدم التكنولوجيا الحديثة حيث تتوع تقديم الخدمات وأيضا الجرائم الناشئة الجديدة، لذلك تسعى الشرطة من خلالها بمواكبة هذه المستويات العالية من حيث تغيير الطرق التقليدية.
- ب. ابتكار وسائل حديثة مع تقليل الحواجز الاقتصادية من أجل جذب المرشحين من غير المصادر التقليدية.
- ج. الاهتمام بزيادة الاستقطاب والاختيار والتعيين وتخطيط القوى العاملة في جميع دوائر ووحدات الشرطة لرفع أعداد الشرطة من ذوي الأعمار الصغيرة لإحلال المتقاعدين.

4. دراسة (Scrivener، 2004) "البحث عن أساليب إبداعية جديدة ومبتكرة من خلال زيادة

تعيين أفراد جدد في قسم شرطة دوترويت بالولايات المتحدة الأمريكية بولاية واشنطن" هدفت الدراسة إلى "البحث عن أساليب إبداعية جديدة ومبتكرة من خلال زيادة تعيين أفراد جدد في قسم شرطة دوترويت بالولايات المتحدة الأمريكية بولاية واشنطن". وجمع المعلومات الأساسية بمساعدة الأنشطة التسويقية وامتداد الجهود لزيادة عدد الطلبات القليلة التي تقدم لشغل وظيفة ضابط شرطة في منطقة دوترويت.

قامت الدراسة على أربع مجموعات من الشباب البالغ عمره 21 - 26 ودخله الشخصي \$30.000 وأقل، وكمجموعتين من المجموعات من الذكور الأمريكان الأفريقيين، وواحدة من الأمريكيين الأفارقة الإناث، والأخيرة من الشباب الذكور اللاتينيين (من الأصل الإسباني)، 75% من العينة يسكن في المدينة والباقي في محيطها، وكان عدد المشاركين 45 مشارك، وقد اجتمعوا ليومين متواصلين، وكان المستوى التعليمي للمشاركين من دراسة الدبلوم حتى البكالوريوس.

أهم النتائج:

- أ. المشاركين لا يرغبون في العمل في شرطة المدينة لأسباب عديدة منها، الفساد المالي، وارتفاع معدل الجريمة المنظمة، ونقص المصادر البشرية والمادية وهذا ما يعطي التصور السيئ للعمل في الشرطة في المدينة.
- ب. قدم المشاركون تساؤلات عدة للحل حول (الراتب) والسمعة الجيدة، الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة، المسار الوظيفي، التدريب الجيد والمميز بالإضافة إلى خلق نظام جديد لتقييم الأداء والحوافز والمكافآت.

أهم التوصيات:

- أ. نظراً لزيادة معدلات الجريمة والفساد المالي في المدينة ونقص الموارد البشرية أوصى الباحث بزيادة المصادر البشرية ورفع أجور العاملين والحوافز المادية والمعنوية لزيادة معدلات الاستقطاب والتعيين.
- ب. وضع استراتيجيات وخطط تدريبية للقوى العاملة وتخطيط المسار الوظيفي الجيد وخلق نظام جيد في زيادة تقييم الأداء.

5. دراسة (هينك Hinck، 2003) " القائد العسكري ومهارات التحدث الفعال "

هدفت الدراسة إلى تحديد مهارات التحدث الفعال المطلوبة للقادة العسكريين. والتعرف على أهم الوسائل والأساليب لتطوير وتحسين مستوى مهارة التحدث لدى القادة العسكريين. والتعرف على طبيعة العلاقة بين مهارة التحدث والقيادة الفعالة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، وطبق أداة الدراسة المقابلة على عينة الدراسة من (20) قائد عسكري بمنصب ريادي في الجيش الأمريكي من (Fort Leavenworth Kansas) بالإضافة إلى استبانة أخرى طبقها على (100) ضابط عسكري تم اختيارهم بطريقة عشوائية من (Faculty members at CGSOC)

أهم النتائج:

- أ. أن القادة العسكريين الذين شملهم الاستطلاع يعتقدون أن امتلاكهم لمهارة التحدث هي بنسبة 71.8%.
- ب. يعتقد 81 % من ضباط كلية (CGSOC) و 75% من القادة العسكريين بأن هناك فجوة بين مهارات التحدث المطلوبة والفعالية، وأن سبب هذه الفجوة هو إما بسبب نقص التعليم أو أن مهارة التحدث لا تمثل أولوية في الجيش.
- ج. مهارات التحدث تحسن من مستوى القيادة وتمكن من التعامل مع الظروف الطارئة بثقة.

أهم التوصيات:

- أ. ضرورة امتلاك القادة العسكريين لمهارات التحدث الفعالة ومعرفة كيفية تطوير هذه المهارات.
- ب. ممارسة مهارات التحدث والتخاطب من خلال العديد من المناسبات العامة.
- ج. تطبيق نماذج علمية لقياس مستوى مهارة التحدث والبلاغة اللغوية.

6. دراسة (إد نويكي Ed Nowicki، 1999) "سيكولوجية السمات النفسية لضباط البوليس في الولايات المتحدة الأمريكية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدار عدة سنوات بعنوان اثني عشر سمة لضباط البوليس ذوي الكفاءة والفاعلية العالية: 12 Traits Of Highly Effective Police Officers حيث توصل الكاتب من خلال دراسته وأبحاثه العديدة على مجموعة كبيرة من ضباط الشرطة المتميزين وذوي الكفاءة والفعالية العالية في الأداء إنما ترجع بالدرجة الأولى إلى سماتهم النفسية المستقرة لديهم ومهاراتهم في استغلال تلك السمات في المواقف المختلفة التي يتعرضون لها، وذلك أكثر من رجوعه إلى البرامج التدريبية التي يمكن أن تعطى إليهم. وأن التدريب وحده لا يكفي لإخراج ضابط ناجح ذي كفاءة وفاعلية عالية في الأداء الأمني ما لم يكن لديه السمات النفسية اللازمة للنجاح والتوافق النفسي مع العمل. وكذلك الكفاءة والفاعلية في أداء العمل الشرطي هي فن أكثر من كونها علم يتعلمه الضابط، وقد انتهى الكاتب إلى أن هناك مجموعة من السمات النفسية الهامة والتي حصرها في اثني عشر سمة تجمع بين ضباط البوليس المتميزين وذوي الكفاءة والفاعلية العالية في العمل، ومؤكداً على أن توافر أكبر عدد من هذه السمات في الضابط يضمن له أكبر قدر من النجاح والكفاءة والتوافق النفسي مع عمله.

أهم النتائج:

خلص الباحث إلى تحديد السمات النموذجية لضباط البوليس ذوي الكفاءة العالية وهي:

- أ. الموضوعية وعدم التعصب.
- ب. الفهم الصائب للأمور.
- ج. مهارة الإبداع والابتكار في العمل.
- د. الالتزام بقوانين ولوائح العمل.
- هـ. التضحية من أجل الآخرين.
- و. الثبات على الحق.
- ز. الاستماع الجيد للآخرين.
- ح. روح الدعابة والمرح.
- ط. تحمل المسؤولية.
- ي. الثقة بالنفس.
- ك. حسن التصرف في المواقف المختلفة.
- ل. التعطش لمعرفة كل جديد في طرق وأساليب العمل.

أهم التوصيات:

أ. الاهتمام بدراسة المعايير والسمات النموذجية لضباط البوليس حسب النتائج التي ذكرت آنفاً.

7. دراسة (ريغينالد Reginald، 1981) "تحديد السمات الشخصية الخاصة بالضابط الناجح في مقابل الضابط غير الناجح"

هدفت الدراسة إلى تحديد السمات الشخصية للضابط الناجح وذلك من خلال تطبيق استبيان (كاتل) للعوامل الستة عشر للشخصية على عينة تكونت من 100 ضابط بوليس (50 ضابط بوليس يمثلون مجموعة الشخصية الناجحة في مقابل عدد 50 ضابط بوليس يمثلون مجموعة الشخصية غير الناجحة) وقد تم صياغة عدد ستة عشر فرضاً في هذه الدراسة تتعلق بجوانب النجاح وعدم النجاح في شخصية ضابط البوليس.

أهم النتائج:

وقد خلصت الدراسة إلى أن الضابط الناجح يكون:

أ. أكثر ذكاءً.

ب. أكثر ثقة بالنفس.

ج. أكثر نشاطاً في الناحية العملية.

أهم التوصيات:

أ. يتم اختيار وتعيين ضباط الشرطة ضمن معايير الاختيار وخاصة بمعايير السمات الشخصية للضابط الناجح التي ذكرت في النتائج آنفاً.

تعليق على الدراسات السابقة:

لقد استعرض الباحث 29 دراسة سابقة منها 7 دراسات أجنبية، و14 دراسة عربية و8 دراسات فلسطينية، وقد استعرض الباحث تلك الدراسات وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم، من عام 2012م وحتى عام 1981م. ومعظم هذه الدراسات أجريت على القطاع الأمني بشكل عام مثل أجهزة الشرطة، الدفاع المدني، الأمن العام، حرس الحدود وغيرها. حيث اهتمت معظم الدراسات السابقة بتنمية وإدارة الموارد البشرية بحق الأمن مثل الإصلاح والتطوير الإداري، التطور التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البناء التنظيمي. كما وأجريت تلك الدراسات في دول عديدة مثل فلسطين السعودية، كندا، أمريكا.

أوجه التشابه:

1. بالنسبة لبيئة الدراسة: تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض المجالات مثل تناولها بيئة جهاز الشرطة مثل دراسة (الفرجاني 2008) ودراسة (صيام 2007) ودراسة (SCRIVENER 2004) ودراسة (CACP 2000) ودراسة (CPA 2006) ودراسة (الكاتب 1989م) ودراسة (الغماري 2012) ودراسة (الطناني 2011) ودراسة (دحلان 2007) ودراسة (الماحي 2006) ودراسة (الغانم 2006) ودراسة (دوش 2006) ودراسة (الذويبي 2005) ودراسة (القحطاني 2005) ودراسة (الرشودي 2002) ودراسة (آل الشيخ 1998).

وبخصوص الدراسات المحلية فقد تشابهت مع بعض الدراسات بأنها تناولت بيئة جهاز الشرطة في قطاع غزة مثل دراسة (الغماري، 2012) ودراسة (الطناني، 2010) ودراسة (الفرجاني، 2008) ودراسة (دحلان، 2007) ودراسة (صيام، 2007).

2. بالنسبة للمتغيرات: تشابهت مع بعض الدراسات في أنها تناولت التنظيم والإدارة واختيار الأفراد والتعيين مثل دراسة ودراسة (القريوتي 1997) ودراسة (الكاتب 1989) ودراسة (بحر والعجلة، 2011) ودراسة (جرغون، 2009) ودراسة (الزعنون، 2006).

3. بالنسبة لمنهج الدراسة: كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة باستخدامها الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

ويؤكد الباحث أن جميع تلك الدراسات استفاد منها في إثراء الجزء النظري لدرسته هذه واستأنس بها في بناء أدوات الدراسة الاستبانة وتحليل وتفسير النتائج.

ويأمل الباحث أن تكون دراسته منطلقاً للاهتمام بالنوعية والنخبة المتميزة من أفراد الشرطة عند الاختيار والتعيين وفق المعايير والضوابط النموذجية بهدف تعزيز مفهوم اختيار النوعية وليس الكمية ومن هنا يؤكد الباحث بأن عملية الاختيار ضمن ووفق المعايير النموذجية تعطي نتائج عالية في مستوى فعالية الأداء الشرطي.

أوجه الاختلاف:

1. **بالنسبة للبيئة:** وقد اختلفت هذه الدراسة عن دراسة (جرغون، 2009) ودراسة (الزعنون، 2006) بأنها تناولت ضوابط ومعايير الاختيار في بيئة أفراد الشرطة بينما الدراستين السابقتين طبقت على العاملين في بيئة قطاع التعليم والقطاع الحكومي المدني.
2. **بالنسبة للمتغيرات:** اختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تناولت مواضيع ما قبل التعيين وهي معايير وضوابط الاختيار والتعيين بينما اهتمت الدراسات السابقة بمواضيع متعددة في إدارة تنمية الموارد البشرية.
3. **بالنسبة لمواضيع الدراسة:** اختلفت هذه الدراسة بأنها تطرقت لمواضيع لم تبحث من قبل كمعايير الاختيار والتعيين وكذلك الموصفات والصفات والسمات لرجل الشرطة النموذجية والتي لم يتم بحثها إلا في دراسات (جرغون، 2009) و(الزعنون، 2006) و(إد نويكي Ed Nowicki، 1999) و(هينك Hinck، 2003).
4. **بالنسبة لندرة الموضوع:** لقد تميزت هذه الدراسة لتناولها عنوان من واقع تجربة الباحث وهي محل قيد وبحث، حيث اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بعدم تطرق أحد لمثل هذه الدراسة وإبداء أهمية ضوابط ومعايير اختيار وتعيين منتسبي الشرطة وذلك لوجود مشكلة حقيقية قد لمسها الباحث وشعر بها من خلال خبرته ومعايشته للمشكلة التي يواجهها صباح مساء، كضابط شرطة متمرس في عدة إدارات شرطية لسنوات عديدة في جهاز الشرطة الفلسطينية، وأنه بالأهمية بمكان الوقوف أمام هذه المشكلة ووضع النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحث.
5. **بالنسبة إلى النتائج:** خلصت الدراسات السابقة التي ذكرها الباحث في دراسته إلى العديد من النتائج التي تهم الباحث، وأيضاً تخص تنمية الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص، حيث دعت هذه الدراسات إلى وجوب توفر نظام للتحليل الوظيفي، وأن يكون هناك اهتمام واضح وصريح بخطة استراتيجية للموارد البشرية العاملة في أجهزة الشرطة، وأن هناك العديد من الدول تستخدمها إلى أن هذه الخطط لم تصل إلى المستوى المطلوب، أيضاً بالنسبة للاستقطاب فقد أظهرت بعض الدراسات أن هناك مشاكل في عملية الاستقطاب وذلك نتيجة لتدخل بعض الظروف في عملية الاستقطاب كالواسطة والمحسوبية والانتماءات الحزبية والتداخلات السياسية. وبعض العوامل الأخرى، مع العلم أن هناك دراسات أشادت بعملية الاستقطاب والاختيار التي تقوم بها. أما التدريب فقد أقرت جميع

الدراسات التي تحدثت عنه بوجوبه إلا أنه يكتنفه العديد من المشاكل مثل أن التدريب مقصوراً على الملحقين الجدد من الضباط والأفراد ولا يشمل القدامى وأن معظم المدراء يرون أن التدريب هو العصا السحرية لحل المشاكل وأنه توجد مشكلة في تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل القائمين على عملية التدريب، وأخيراً بالنسبة لتقييم الأداء فإن العديد من الدراسات أظهرت أهميته القصوى فقد أظهرت الدراسات أن عملية تقييم الأداء هي التي تكشف الانحرافات في أداء العاملين، وهي الوسيلة التي يتم بها تحفيز وتشجيع العاملين، بالإضافة إلى أن الاهتمام بعملية التقييم يلاشي معظم المشاكل التي في المنظمة. وأن هذه الدراسة تحدثت عن الضوابط والمعايير المتبعة في اختيار ضباط وأفراد الشرطة والتي هي من أهم المرتكزات الأساسية لسياسة الارتقاء بالانتقاء والمفاضلة لاستحسان أفضل العناصر الموجودة واختيارها ضمن معايير محددة وبذلك تذوب مشكلة وجود عناصر بشرية لا تنطبق عليها المواصفات والمعايير أمام المستقبين الجدد، في هذه الأثناء تقوم إدارة الموارد البشرية بتأهيل من هو غير مؤهل وكذلك إحالة كبار السن والمرضى والجرحى إلى التقاعد والعمل على نقل الذين تم اختيارهم عشوائياً دون المعايير أو المواصفات إلى أعمال أخرى في وزارات مدنية ومجالات أعمال أخرى تلائمهم ولا تلائم مواصفاتهم ورغباتهم، وبهذا نوعاً ما يمكن تلاشي ظاهرة العناصر التي لا تنطبق عليها المواصفات والمعايير.

الفصل الخامس

منهجية الدراسة

مقدمة

أسلوب الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق الاستبانة

ثبات الاستبانة

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة ، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة ، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث يتناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة ، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج ، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا، 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.

مصادر المعلومات:

تم الاعتماد على مصدرين للمعلومات تتمثل في مصادر أولية ومصادر ثانوية وسيتم استعراضها على النحو التالي:

1. **المصادر الثانوية:** حيث تم الاتجاه في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، والتي صُممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يتم دراستها، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من رتبة نقيب فما فوق وعددهم (719) ضابطاً، والملحق رقم (1) يبين أعداد ضباط الشرطة من رتبة نقيب فما فوق وتوزيعاتهم حسب الإدارات والمحافظات.

جدول رقم (4)

يوضح أعداد الضباط في الشرطة الفلسطينية من رتبة نقيب فما فوق موزعة على محافظات قطاع غزة الخمسة بإداراتها المتعددة حتى تاريخ 2012/07/01م

م	رتبة	مجتمع الدراسة في إدارات الشرطة	مجتمع الدراسة في المحافظات الخمسة	مجموع مجتمع الدراسة
1	نقيب	202	284	486
2	رائد	79	94	173
3	مقدم	24	33	57
4	عقيد	2	1	3
5	عميد	1	0	0
	المجموع الكلي لمجتمع الدراسة	308	412	720

وقد استهدف الباحث فئة الضباط من رتبة نقيب فما فوق حيث أن الرتب السامية تبدأ من رتبة رائد فما فوق وهي تعتبر وظيفة في القيادة الإشرافية حسب السلم الوظيفي، ولأهمية رتبة النقيب يرى الباحث بأنها رتبة وظيفية تجمع بين الضابط التنفيذي والضابط الإداري الإشرافي، حيث أنه حلقة الوصل بين الوظيفتين الإشرافية والتنفيذية.

وقد استهدف الباحث مجتمع الدراسة موزعاً على المحافظات الخمسة والإدارات وذلك للحصول على نتائج أكثر إثراء ودقة دون التركيز على منطقة دون الأخرى في القطاع.

عينة الدراسة:

وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، وتم توزيع 300 استبانة على عينة الدراسة بنسبة 41.7% من مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 285 استبانة بنسبة 95% والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (5)

يوضح عدد الاستبانات التي تم توزيعها والتي تم استردادها لعينة الدراسة

م	رتبة	إجمالي الاستبانات الموزعة	إجمالي الاستبانات المستردة
1	نقيب	198	188
2	رائد	61	59
3	مقدم	38	35
4	عقيد	3	3
5	عميد	0	0
	الإجمالي	300	285

خطوات بناء الإستبانة:

- 1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- عرض الباحث الاستبانة على مشرف الدراسة الدكتور سامي أبو الروس والذي قام بإجراء التعديلات اللازمة عليها وفقاً للمنهج العلمي في تصميم الاستبانة.
- 3- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الإستبانة وفقراتها.
- 4- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.
- 5- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 6- تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (5) مجالات و (40) فقرة.
- 7- تم عرض الإستبانة على (18) من المحكمين الإداريين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وخبراء في مجال الشرطة من مسئولين في وزارة الداخلية. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم وذلك من خلال رسالة تقديمية موجهة لهم والملحق رقم (6) يوضح ذلك.
- 8- تم عرض التعديلات والمقترحات من المحكمين على مشرف الدراسة الدكتور سامي أبو الروس والذي قدم التوجيهات اللازمة بأخذ التعديلات التي تناسب الدراسة.
- 9- في ضوء آراء المحكمين وتوجيهات مشرف الدراسة تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (6) مجالات و (67) فقرة، ملحق (7).

أداة الدراسة:

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

1. **القسم الأول:** وهو عبارة عن المعلومات الشخصية عن المستجيب (الجنس ، الحالة الاجتماعية، العمر، المحافظة، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، الطول، الوزن، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية).
 2. **القسم الثاني:** وهو عبارة عن مجالات الدراسة "ضوابط الاختيار والتعيين" ، ويتكون من 67 فقرة ، موزع على 6 مجالات:
 - أ. المجال الأول: الصفات الجسدية، ويتكون من (10) فقرات.
 - ب. المجال الثاني: القدرات العقلية والذكاء، ويتكون من (10) فقرات.
 - ج. المجال الثالث: المؤهلات العلمية والتدريب، ويتكون من (12) فقرة.
 - د. المجال الرابع: السلوك الإيجابي الاجتماعي (المبادأة، تقديم النجدة والعون للمواطنين)، ويتكون من (11) فقرة.
 - هـ. المجال الخامس: السمات الشخصية المميزة (قوة الشخصية، قدرة الإقناع، الشجاعة)، ويتكون من (12) فقرة.
 - و. المجال السادس: فعالية الأداء الشرطي، ويتكون من (12) فقرة.
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (6):

جدول رقم (6): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

جدول رقم (7): يوضح تفسير درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	كبير	كبير جداً
التصنيف حسب الدرجة	أقل من 1.8	1.8 - أقل من 2.6	2.6 - أقل من 3.4	3.4 - أقل من 4.2	أكبر من 4.2 وتساوي
النسبة المئوية	أقل من 36%	36% إلى أقل من 52%	52% إلى أقل من 68%	68% إلى أقل من 84%	84%

صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 18 شخص من المتخصصين في الإدارة والإحصاء والمجال الشرطي وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (7).

2- صدق المقياس:

أ. 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 للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الصفات الجسدية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يتم اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة بناء على مواصفات جسدية محددة.	.658	*0.000
2.	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بالطول المناسب حسب المعايير المطلوبة.	.767	*0.000
3.	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بالوزن المناسب حسب المعايير المطلوبة	.791	*0.000
4.	لدى ضباط وأفراد الشرطة الصفات الجسدية والقوة البدنية المناسبة التي تؤهلهم لأداء عملهم.	.876	*0.000
5.	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بلياقة بدنية جيدة وقوة وحيوية حسب المعايير المطلوبة.	.709	*0.000
6.	لدى ضباط وأفراد الشرطة القدرة على التحكم في استخدام الطاقة العصبية وهم تحت تأثير ضغوط العمل.	.548	*0.001
7.	لدى ضباط وأفراد الشرطة القدرة على تحمل الجهد المضمي في إنجاز العمل.	.540	*0.001
8.	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بقوة جسدية ولياقة بدنية تساعدهم على تنفيذ المهام المطلوبة منهم.	.616	*0.000

9.	لدى ضباط وأفراد الشرطة قوة جسدية تعطيهم القدرة على فرض القانون.	.432	*0.010
10.	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة ببنيّة جسدية قوية تمنحهم هبة أمام المواطنين.	.785	*0.000

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

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الصفات الجسدية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القدرات العقلية والذكاء " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.671	اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة يتم بعد فحص قدراتهم العقلية ونسبة ذكائهم.
2.	*0.000	.849	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بنسبة ذكاء وقدرات عقلية تساعدهم على إنجاز المهام المطلوبة.
3.	*0.000	.779	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بسرعة البديهة في التعامل مع المواقف الطارئة والمفاجئة والتصرف بحكمة.
4.	*0.000	.798	لدى ضباط وأفراد الشرطة القدرة على رصد التفاصيل الدقيقة للمشكلة ووضع الحلول المناسبة لها.
5.	*0.000	.810	لدى ضباط وأفراد الشرطة خيال واسع قادر على التصور والتخيل لكل الاحتمالات عند إدارة الأزمات.
6.	*0.001	.567	يستطيع ضباط وأفراد الشرطة تقدير المواقف والتعامل معها بشكل مناسب وفق القانون والمصلحة العامة.
7.	*0.000	.707	لدى ضباط وأفراد الشرطة الاستعداد الذهني للتحليل والاستنتاج من البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرارات.
8.	*0.000	.799	لدى ضباط وأفراد الشرطة المرونة الذهنية لتقبل الأفكار والمقترحات الجديدة.
9.	*0.000	.840	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بالقدرة على تقدير الموقف عند التعرض للأخطار واتخاذ القرارات المناسبة زمانياً ومكانياً.
10.	*0.000	.647	يتعامل ضباط وأفراد الشرطة مع المواطنين بحكمة وليونة عند تطبيق القانون.

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

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القدرات العقلية والذكاء " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المؤهلات العلمية والتدريب " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	لا يتم اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة بناء على الولاء التنظيمي والحزبي.	.356	*0.029
2.	يتلقى ضباط وأفراد الشرطة دورات تدريبية شرطية بعد اختيارهم للعمل.	.460	*0.006
3.	لدى ضباط وأفراد الشرطة مؤهلات متنوعة من كليات شرطية.	.455	*0.007
4.	لدى ضباط وأفراد الشرطة مؤهلات علمية جامعية متنوعة تتناسب مع العمل الشرطي.	.640	*0.000
5.	يقوم جهاز الشرطة بتطوير وتنفيذ برامج تدريبية وتعليمية متخصصة لتأهيل ضباطه وأفراده.	.641	*0.000
6.	يسعى ضباط وأفراد الشرطة للانضمام في دورات تدريبية للتطوير والارتقاء بأدائهم الشرطي.	.793	*0.000
7.	لدى ضباط وأفراد الشرطة الاستعداد للمشاركة بالدورات التدريبية المختلفة التي ينظمها لهم جهاز الشرطة.	.706	*0.000
8.	يشارك ضباط وأفراد الشرطة في اقتراح دورات تدريبية حسب احتياجاتهم.	.855	*0.000
9.	يلبي جهاز الشرطة احتياجات أفراد الشرطة واقتراحاتهم.	.555	*0.001
10.	يتم تحفيز ضباط وأفراد الشرطة الذين يطورون أنفسهم في مجال العمل من خلال التعليم والتدريب.	.670	*0.000
11.	يتم إيفاد ضباط وأفراد من الشرطة الى الخارج لتلقي دورات تدريبية شرطية متقدمة.	.596	*0.000
12.	يستفيد ضباط وأفراد الشرطة من الدورات التدريبية التي يتلقونها لتطوير وتحسين أدائهم.	.492	*0.003

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المؤهلات العلمية والتدريب " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "السلوك الإيجابي الاجتماعي" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.002	.531	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بالسمع والطاعة لرؤسائهم والولاء للمؤسسة الشرطة.
2.	*0.000	.843	يتمتع أفراد الشرطة بسلوك إيجابي اجتماعي.
3.	*0.000	.633	يبتكر ضباط وأفراد الشرطة وسائل وطرق جديدة لتطوير أدائهم الشرطي.
4.	*0.000	.742	يبتكر ضباط وأفراد الشرطة أساليب جديدة إبداعية في العمل لتحفيز زملائهم على الأداء المرتفع.
5.	*0.000	.801	يقوم ضباط وأفراد الشرطة بالتجديد والتغير في الظروف البيئية المحيطة بالعمل.
6.	*0.000	.646	يتنبأ ضباط وأفراد الشرطة بالمشاكل الكامنة في العمل واستدراكها قبل وقوعها.
7.	*0.000	.824	يقوم ضباط وأفراد الشرطة بالمسارعة لمعالجة المشاكل الطارئة قبل استفحالها.
8.	*0.000	.655	يبادر ضباط وأفراد الشرطة بتقديم النجدة والعون للمواطنين بكل تواضع وحب.
9.	*0.000	.674	يشعر ضباط وأفراد الشرطة بهموم المواطنين وألامهم تحقيقاً لشعار "مواطن كريم يحميه شرطي حكيم".
10.	*0.001	.558	يهتم ضباط وأفراد الشرطة بالنظافة والهندام والمظهر الخارجي.
11.	*0.000	.724	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بالانتماء للعمل مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم فيه.

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "السلوك الإيجابي الاجتماعي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "السمات الشخصية المميزة" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.812	يتم إجراء اختبارات للشخصية وفحص الهيئة لضباط وأفراد الشرطة قبل تعيينهم.
2.	*0.000	.617	يتم إجراء اختبارات نفسية (المزاج العام، الاستقرار النفسي... الخ) لضباط وأفراد الشرطة قبل تعيينهم
3.	*0.000	.713	يتم اختبار شجاعة ضباط وأفراد الشرطة قبل تعيينهم.
4.	*0.000	.807	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بشخصية قوية.
5.	*0.000	.632	لدى ضباط وأفراد الشرطة القدرة على إقناع المواطنين بالإجراءات الأمنية مراعاة لمصالحهم وأرواحهم.
6.	*0.028	.359	يستخدم ضباط وأفراد الشرطة قوة القانون لحل النزاع بين المواطنين.
7.	*0.001	.558	يتصف ضباط وأفراد الشرطة بالعدالة والنزاهة والشفافية والبعد عن الوساطة عند حل النزاع بين الناس.
8.	*0.000	.736	يقوم ضباط وأفراد الشرطة بالتوفيق بين الحزم واللين في حل النزاع بين الناس.
9.	*0.000	.682	لدى ضباط وأفراد الشرطة خلفية مناسبة عن الأنظمة واللوائح والقوانين المتعلقة بالعمل.
10.	*0.000	.738	لدى ضباط وأفراد الشرطة القدرة على تقبل انتقادات الآخرين دون غضب والتحلي بالهدوء والحكمة.
11.	*0.001	.576	تظهر قوة رجل الشرطة من خلال تطبيقه للقانون بشكل عادل
12.	*0.000	.777	يعتمد ضباط وأفراد الشرطة مبدأ قوة القانون والعدالة والمساواة في حل النزاع بين المواطنين.

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

يوضح جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "السمات الشخصية المميزة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " فعالية الأداء الشرطي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بمستوى أداء شرطي عالي.	.768	*0.000
2.	لدي ضباط وأفراد الشرطة القدرة على استخدام فن التعامل والتفاعل مع الجمهور.	.747	*0.000
3.	يحاول ضباط وأفراد الشرطة تطوير أدائهم الشرطي ذاتياً باستمرار.	.815	*0.000
4.	هناك رضى لدى الجمهور عن الأداء الشرطي.	.656	*0.000
5.	لا ينصاع ضباط وأفراد الشرطة لتدخلات الجمهور في العمل الأمر الذي يؤثر إيجاباً على الأداء الشرطي.	.569	*0.001
6.	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بمهنية عالية في فهم القانون واللوائح والتعليمات الصادرة.	.671	*0.000
7.	يقوم ضباط وأفراد الشرطة بتطبيق القانون بطريقة مهنية صحيحة دون تمييز تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة.	.767	*0.000
8.	لا يميز ضباط وأفراد الشرطة في تعاملهم مع الجمهور بين الذكر والأنثى.	.439	*0.009
9.	لا يميز ضباط وأفراد الشرطة في تعاملهم مع الجمهور بين الفئات العمرية المختلفة في المجتمع.	.406	*0.014
10.	لا يميز ضباط وأفراد الشرطة في تعاملهم مع الجمهور بين الانتماءات السياسية المختلفة في المجتمع.	.618	*0.000
11.	لا يستعرض ضباط وأفراد الشرطة قوتهم في إرهاب المواطنين.	.774	*0.000
12.	يشعر المواطن الفلسطيني بالطمأنينة والأمان عند التعامل مع ضباط وأفراد الشرطة دون خوف منهم.	.571	*0.001

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

يوضح جدول (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "فعالية الأداء الشرطي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha=$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ب. 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 (14)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الصفات الجسدية.	.818	*0.000
2.	القدرات العقلية والذكاء.	.896	*0.000
3.	المؤهلات العلمية والتدريب.	.885	*0.000
4.	السلوك الإيجابي الاجتماعي.	.883	*0.000
5.	السمات الشخصية المميزة.	.922	*0.000
6.	فعالية الأداء الشرطي.	.856	*0.000

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

يبين جدول (14) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

ج. ثبات الاستبانة 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 أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (15).

جدول رقم (15)
معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق*
1.	الصفات الجسدية.	10	0.860	0.927
2.	القدرات العقلية والذكاء.	10	0.895	0.946
3.	المؤهلات العلمية والتدريب.	12	0.841	0.917
4.	السلوك الإيجابي الاجتماعي.	11	0.898	0.948
5.	السمات الشخصية المميزة.	12	0.890	0.944
6.	فعالية الأداء الشرطي.	12	0.884	0.940
	المجالات السابقة معا	67	0.965	0.982

*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث تتراوح بين (0.841،0.898) لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة (0.965). قيمة الصدق مرتفعة حيث تتراوح بين (0.917،0.948) لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك قيمة الصدق لجميع فقرات الإستبانة (0.982) وهذا يعني أن معامل الصدق مرتفع.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (7) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية وهو برنامج التحليل الإحصائي متبع في الدارسة Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب 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- 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 واختبار الفرضية الأولى حتى الفرضية الخامسة.
- 4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 5- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل السادس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

مقدمة

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

اختبار التوزيع الطبيعي

تحليل فقرات الدراسة

تحليل فرضيات الدراسة

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على المستجيب (الجنس ، الحالة الاجتماعية ، العمر، المحافظة (حسب مكان العمل) ، المسمى الوظيفي ، الرتبة العسكرية ، سنوات الخدمة ، الطول ، الوزن، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:
وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (16): الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
97.2	277	ذكر
2.8	8	أنثى
100.0	285	المجموع

يتضح من جدول (16) أن ما نسبته 97.2% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي 2.8% إناث. ويعزو الباحث ذلك الى أن الاستبانات وزعت على فئة الضباط العاملين في الشرطة من رتبة نقيب فما فوق ويبدو واضحاً أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث، وذلك أن طبيعة عمل الشرطة تحتاج الى الكادر البشري من الذكور أكثر من الإناث لصعوبة المهام المنوطة للعمل، حيث أن نسبة الإناث تعد صغيرة جداً وذلك لقلّة احتياجهم في كل القضايا ولكن يقتصر عملهم فقط في القضايا التي تخص إدارة المباحث ومكافحة المخدرات وفي إدارة الإصلاح والتأهيل للتعامل مع الموقوفين من الإناث.

2. توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم (17): الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	العدد	الحالة الاجتماعية
6.7	19	أعزب
92.6	264	متزوج
0.4	1	مطلق
0.4	1	أرمل
100.0	285	المجموع

يتضح من جدول (17) أن ما نسبته 6.7% من عينة الدراسة الحالة الاجتماعية لديهم أعزب، 92.6% متزوج، بينما 0.4% الحالة الاجتماعية لديهم مطلق و أرمل. ويعزو الباحث أن عند احصاء الحالة الاجتماعية نجد أن فئة المتزوج أكبر نسبة وذلك أن معظم عينة الدراسة من الضباط هم من فئة المتزوجين وهذا يعتبر وضع طبيعي في مجتمع الشرطة الفلسطينية وذلك لأعمارهم المناسبة للزواج لتوفر فرصة العمل المناسبة واستقرارهم المادي والنفسي الذي يعود عليهم بالإيجابية والتميز في فعالية الأداء الشرطي ليحظوا برضا رؤسائهم وكذلك رضا الجمهور.

3. توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم (18): العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
4.6	13	أقل من 25 سنة
49.8	142	من 25 إلى أقل من 35 سنة
34.7	99	من 35 إلى أقل من 45 سنة
10.9	31	45 سنة فأكثر
100.0	285	المجموع

يتضح من جدول (18) أن ما نسبته 89.1% من عينة الدراسة أعمارهم ما بين أقل من 25 سنة إلى أقل من 45 سنة ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الفئة العمرية تعتبر السواد الأعظم للعاملين في الشرطة الفلسطينية ويرجع ذلك إلى صعوبة طبيعة عمل الشرطة ومشقة مهامها والتي تحتاج إلى سن الشباب اليافع والقوي التي تؤهلها لتحمل عناء ومشقة عمل الشرطة، وأن الإحالة للتقاعد مفتوحة لسن 45 سنة فما فوق بعد قضاءه 15 سنة في الخدمة الشرطية حيث يكون قد استنفذ معظم طاقاته وإمكاناته وعطائه في تلك الفترة.

وتعتبر نسبة 10.9% من فئة 45 سنة فما فوق هي نسبة قليلة وذلك لأنها عدد الضباط العاملين في مستويات القيادة الإشرافية العليا، وهذا يعتبر توزيع طبيعي للمستويات القيادية الإشرافية العليا حيث يكون الضابط لديه خبرة تراكمية على مدى سنوات الخدمة العديدة.

4. توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة: (حسب مكان العمل)

جدول رقم (19): المحافظة

النسبة المئوية %	العدد	المحافظة
13.7	39	شمال غزة
50.5	144	غزة
15.4	44	الوسطى
8.1	23	خانيونس
12.3	35	رفح
100.0	285	المجموع

يتضح من جدول (19) أن ما نسبته 13.7% من عينة الدراسة يعملون في محافظة شمال غزة، 50.5% يعملون في محافظة غزة، 15.4% يعملون في محافظة الوسطى، 8.1% يعملون في محافظة خانيونس، بينما 12.3% يعملون في محافظة رفح. ويعزو الباحث أن النسبة المئوية العالية هي 50.5% في محافظة غزة وذلك لكبر المحافظة جغرافياً وديموغرافياً، وذلك لأن عدد سكان مدينة غزة يعتبر ثلث عدد سكان قطاع غزة وبذلك يحتاج دوماً إلى أكبر عدد ممكن من ضباط الشرطة وكذلك وجود الإدارات المركزية في تجمع مدينة عرفات للشرطة مما زاد حجم الضباط العاملين في محافظة غزة.

ويعزو الباحث زيادة عدد الضباط في محافظة رفح والشمال بالمقارنة بمحافظة خان يونس إلى وجود معبر رفح في الجنوب أما في الشمال لوجود الإدارات الحدودية ومعبر بيت حانون. أما العدد الزائد في محافظة الوسطى فإنه يعزى لوجود أكثر من مركز شرطة ووجود مركز تأهيل وإصلاح وكذلك عدد كبير من تجمع لقوات شرطة حفظ النظام والتدخل في المحافظة.

5. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (20): المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
4.6	13	مدير عام
8.8	25	نائب مدير عام
29.8	85	مدير دائرة
21.1	60	رئيس قسم
35.8	102	ضابط تنفيذي
100.0	285	المجموع

يتضح من جدول (20) أن ما نسبته 35.8% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي ضابط تنفيذي، 21.1% رئيس قسم، 29.8% مدير دائرة، 8.8% نائب مدير عام، بينما 4.6% المسمى الوظيفي لديهم مدير عام. ويعزو الباحث بأن هيكلية الشرطة بطبيعتها أن يكون فئة الضباط التنفيذيين ورؤساء الأقسام هم أعلى نسبة وذلك لتغطية الإحداث والمهام التنفيذية على أرض الواقع بينما فئة مدير عام ونائب مدير عام هي أقل نسبة والتي تعتبر طبيعية للضباط في مستويات القيادة الإشرافية.

6. توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

جدول رقم (21): الرتبة العسكرية

النسبة المئوية %	العدد	الرتبة العسكرية
-	-	عميد
1.1	3	عقيد
12.3	35	مقدم
20.7	59	رائد
66.0	188	نقيب
100.0	285	المجموع

يتضح من جدول (21) أن ما نسبته 66.0% من عينة الدراسة رتبته العسكرية نقيب ، 20.7% رائد، 12.3% مقدم، بينما 1.1% رتبتهم الوظيفية عقيد. ويعزو الباحث أن أعلى نسبة عددية هي نسبة رتبة النقيب وهذا توزيع طبيعي مناسب لطبيعة مهمة الضباط التنفيذيين وأن الرتب العليا الأخرى هي ما نسبته 44% وهذه نسبة طبيعية تمثل المستويات الإشرافية الوسطى والعليا.

7. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول رقم (22): سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
14.0	40	أقل من 5 سنوات
60.0	171	من 5 الى أقل من 10 سنوات
10.9	31	من 10 إلى أقل من 15 سنة
15.1	43	من 15 سنة فأكثر
100.0	285	المجموع

يتضح من جدول (22) أن ما نسبته 14.0% من عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات، 60.0% تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، 10.9% تتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 15.1% سنوات الخدمة لديهم 15 سنة فأكثر. ويعزو الباحث بأن أعلى نسبة حسب سنوات الخدمة هي من 5 - أقل من 10 سنوات وهي السواد الأعظم في الشرطة والتي تجمع ما بين ضباط الشرطة القدامى والضباط الذين تفرغوا في جهاز التنفيذ منذ أكثر من 6 سنوات والتي تعتبر نسبة طبيعية في جهاز الشرطة الفلسطينية الحالية حيث اختلطت خبرة القدامى بهمة الحديثين في بوتقة واحدة انبثقت عنها هذه التجربة الفريدة.

8. توزيع عينة الدراسة حسب الطول

جدول رقم (23): الطول

النسبة المئوية %	العدد	الطول
0.4	1	أقل من 150 سم
4.6	13	من 150 الى 160 سم
30.9	88	من 161 سم إلى 170 سم
64.2	183	171 سم فأكثر
100.0	285	المجموع

يتضح من جدول (23) أن ما نسبته 0.4% من عينة الدراسة أطوالهم أقل من 150 سم، 4.6% تتراوح أطوالهم من 150 إلى 160 سم ، 30.9% تتراوح أطوالهم من 161 سم إلى 170 سم، بينما 64.2% أطوالهم 171 سم فأكثر. يعزو الباحث بأن النسبة المئوية العليا 64.2% تعتبر ثلثي عدد الضباط الموجودين في حدود المعايير وباقي المبحوثين ونسبتهم 35.9% هم ضباط أقل من المعايير المطلوبة في الطول وهذه مشكلة حقيقية وجدها الباحث سلبية يجب الوقوف أمامها بجدية حتى نحافظ على المعايير المطلوبة، ولا تكون هذه الفئات من الضباط على مرأى ومشهد من المواطنين والذي يثير حفيظة منظر رجل الشرطة خاصة قصار القامة وإيجاد أعمال مكتنية لهم دون أن يرتدوا زي الشرطة كالعامل في المباحث العامة ومكافحة المخدرات، علماً بأن معيار الطول المطلوب هو 171 سم فما فوق وهو عبارة عن متوسط أطوال الرجال في مجتمع قطاع غزة وهذا يعتبر الطول المناسب لرجل الشرطة حتى يكون غير مميز بين المواطنين لذا يرى الباحث بإيجاد سبل استبعاد أو نقل هؤلاء الضباط إلى أعمال أو وزارات أخرى للمحافظة على هوية ومظهر رجل الشرطة أمام المواطنين.

9. توزيع عينة الدراسة حسب الوزن

جدول رقم (24): الوزن

الوزن	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 70 كيلو جرام	29	10.2
من 70 الى أقل من 80 كيلو جرام	71	24.9
من 80 الى أقل من 90 كيلو جرام	81	28.4
90 كيلو جرام فأكثر	104	36.5
المجموع	285	100.0

يتضح من جدول (24) أن ما نسبته 10.2% من عينة الدراسة أوزانهم أقل من 70 كيلو جرام، 24.9% تتراوح أوزانهم من 70 إلى أقل من 80 كيلو جرام، 28.4% تتراوح أوزانهم من 80 إلى أقل من 90 كيلو جرام، بينما 36.5% أوزانهم 90 كيلو جرام فأكثر. ويعزو الباحث أن معيار الوزن أظهر مشكلة حقيقية موجودة في المبحوثين حيث تبين أن ربع المبحوثين يشكلون الوزن ضمن المعايير المطلوبة والبقية الباقية ثلاث أرباع المبحوثين هم خارج المعايير المطلوبة، لذا يجب الوقوف عند هذه المشكلة وإيجاد سبل لحلها بإعادة لياقة وتخفيف أوزان ذوي الأوزان الثقيلة أو استبعادهم أو زيادة أوزان ذوي الأوزان الخفيفة من خلال تدريبات وبرامج صحية خاصة، للمحافظة على معايير الوزن المطلوب حسب ضوابط معايير الاختيار والتعيين. للمحافظة على الصورة الصحيحة والصحية لشكل ومظهر رجل الشرطة النموذجي ذو البنية الجسدية الصحيحة دون زيادة أو نقصان في الوزن.

10. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (25): المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية عامة فما دون	47	16.5
دبلوم	32	11.2
بكالوريوس	183	64.2
دراسات عليا	23	8.1
المجموع	285	100.0

يتضح من جدول (25) أن ما نسبته 16.5% من عينة الدراسة من حملة الثانوية العامة فما دون، 11.2% من حملة درجة الدبلوم، 64.2% من حملة درجة البكالوريوس، بينما 8.1% من حملة درجة الدراسات عليا. ويعزو الباحث أن غالبية ضباط الشرطة هم من ذوي المؤهلات العلمية

ونسبة ضئيلة يحملون ثانوية عامة فأقل، وهذا مؤشر جيد نسبياً حيث أن نظام الترقيات داخل الشرطة الفلسطينية والخاص بالضباط حيث أنه لا يحق للضباط رتبة ملازم أن ينتقل إلى رتبة ملازم أول أو نقيب دون الحصول على دبلوم علوم شرطية، أو شهادة بكالوريوس من أي جامعة معترف بها بالإضافة إلى أن الضباط يبقى في رتبته إذا لم يتم حصوله على دورة تأهيل الضباط حتى يستكمل ويستوفي جميع متطلبات الترقية، وكذلك أصدر تعميم من السيد وزير الداخلية الفلسطيني أ. فتحي حماد بأن من يحصل على دبلوم علوم شرطية وأمنية يمنح سنتين أقدمية للضباط حتى رتبة نقيب، مما حدا غالبية الضباط اللجوء للانتساب للكليات الأمنية والجامعات وهذا يعتبر مؤشر جيد وإيجابي ومشجع للضباط حتى يرتقوا بمؤهلاتهم العلمية.

11. توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية التي حصل المستجيب عليها

جدول رقم (26): عدد الدورات التدريبية التي حصل المستجيب عليها

عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية %
لا يوجد دورات	6	2.1
أقل من 5 دورات	146	51.2
5 - 10	97	34.0
11 - 15	19	6.7
16 فأكثر	17	6.0
المجموع	285	100.0

يتضح من جدول (26) أن ما نسبته 2.1% من عينة الدراسة لم يحصلوا على أي دورة تدريبية، 51.2% حصلوا على أقل من 5 دورات، 34.0% حصلوا من 5 - 10 دورات، 6.7% حصلوا من 11 - 15 دورة، بينما 6.0% حصلوا على 16 دورة فأكثر. يعزو الباحث أن الغالبية العظمى من الضباط حاصلين على دورات تدريبية ونسبة ضئيلة لا يوجد لديهم دورات لحدثة تعيينهم ولعدم حصولهم على دورهم في تحصيل الدورات، المديرية العامة للتدريب بوزارة الداخلية الفلسطينية تقوم بوضع برامج تدريبية بدورات تأهيل الضباط الذين لم يلتحقوا بدورات تدريبية بالإضافة إلى إدارة التدريب في الشرطة وهذا يحتاج إلى عدة سنوات قادمة لتأهيل جميع منتسبي الشرطة من أفراد وضباط على حدٍ سواء.

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (27).

جدول رقم (27)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الصفات الجسدية.	0.060
2.	القدرات العقلية والذكاء.	0.509
3.	المؤهلات العلمية والتدريب.	0.184
4.	السلوك الإيجابي الاجتماعي.	0.617
5.	السمات الشخصية المميزة.	0.152
6.	فعالية الأداء الشرطي.	0.350
	جميع مجالات الاستبانة	0.473

واضح من النتائج الموضحة في جدول (27) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمة للإجابة على فرضيات الدراسة.

تحليل فقرات الدراسة:

تم اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "1.968" عند درجة حرية "284" ومستوى دلالة "0.05" (أو مستوى الدلالة أقل من "0.05" والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "1.968" عند درجة حرية "284" ومستوى دلالة "0.05" (أو مستوى المعنوية أقل من "0.05" والوزن النسبي أقل من 60%) وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05، وفيما يلي عرض لتحليل فقرات المجالات المختلفة.

1. تحليل فقرات مجال "الصفات الجسدية"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (28).

جدول رقم (28)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الصفات الجسدية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الرتبة
1.	يتم اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة بناء على مواصفات جسدية محددة.	3.15	62.95	2.092	*0.019	7
2.	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بالطول المناسب حسب المعايير المطلوبة.	2.92	58.32	-1.319	0.094	9
3.	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بالوزن المناسب حسب المعايير المطلوبة	2.83	56.56	-2.821	*0.003	10
4.	لدى ضباط وأفراد الشرطة الصفات الجسدية والقوة البدنية المناسبة التي تؤهلهم لأداء عملهم.	3.49	69.89	9.025	*0.000	5
5.	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بلياقة بدنية جيدة وقوة وحيوية حسب المعايير المطلوبة.	3.33	66.62	5.809	*0.000	6
6.	لدى ضباط وأفراد الشرطة القدرة على التحكم في استخدام الطاقة العصبية وهم تحت تأثير ضغوط العمل.	3.14	62.82	2.428	*0.008	8
7.	لدى ضباط وأفراد الشرطة القدرة على تحمل الجهد المضي في إنجاز العمل.	3.75	75.02	14.169	*0.000	2
8.	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بقوة جسدية ولياقة بدنية تساعدهم على تنفيذ المهام المطلوبة منهم.	3.62	72.37	12.992	*0.000	4
9.	لدى ضباط وأفراد الشرطة قوة جسدية تعطيهم القدرة على فرض القانون.	3.86	77.25	16.811	*0.000	1
10.	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة ببنية جسدية قوية تمنحهم هيبه أمام المواطنين.	3.68	73.52	12.800	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	3.38	67.51	9.853	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، القيمة الجدولية عند درجة حرية 284 ،

ومستوى دلالة $1.968 = 0.05$

من جدول (28) يمكن استخلاص ما يلي:

أ. المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " لدى ضباط وأفراد الشرطة قوة جسدية تعطيهم القدرة على فرض القانون." يساوي 3.86 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.25%، قيمة الاختبار 16.811 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ب. المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بالوزن المناسب حسب المعايير المطلوبة " يساوي 2.83 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.56%، قيمة الاختبار - 2.821، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.003 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.38، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.51%، قيمة الاختبار 9.853، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الصفات الجسدية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك نتائج واضحة بأن أقل النسب هي نسبة الطول والوزن وهذا مدلول حقيقي بأن المبحوثين وآرائهم تؤكد على وجود مشكلة غياب المعايير المطلوبة في الوزن والطول عند الاختيار والتعيين. ويفسر الباحث ذلك بأن الفترة التي تم اختيار وتعيين مكونات ضباط وأفراد التنفيذية كان في البداية لا يخضع للمعايير والضوابط وهذا ظرف استثنائي حيث أن مقرات القوة التنفيذية كانت تستهدف من قبل قنابل العدو الصهيوني صباح مساء، وكان التعيين ضمن ظروف طارئة في فترة زمنية محدودة لم يكن هناك معايير وضوابط في الاختيار.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المحي 2006) التي توصلت الى أن هناك صفات أساسية وهامة لرجل الشرطة تشمل السمات الجسمية. بالإضافة إلى أن خصائص وصفات الشخصية هي من أهم المعايير اللازمة في الاستقطاب والتعيين والاختيار. لذا على المؤسسة الأمنية الاهتمام بكل هذه المراحل. الى جانب أهمية القدرات المهنية التي تشمل على (الطاعة

والتقيد بالأوامر، الدهاء والذكاء والخدعة) ولقد جاء في الحديث النبوي عن الرسول محمد صلي الله عليه وسلم أنه قال "المؤمن كيس فطن".

وكذلك اتفقت مع دراسة (الطناني 2011) حيث أظهرت تؤثر المهارات الذاتية من صفات وسمات جسدية لرجل الشرطة للتعامل مع الجمهور تأثيراً مباشراً على تقديم الخدمة الأمنية وهي بحاجة الى تطوير.

كما اتفقت الدراسة مع دراسة (ابن المحيا 2005) التي أظهرت بأن هناك فعالية تطبيق متوسطة لأساليب اختيار الأفراد في مدينة تدريب الأمن العام بدقة وموضوعية، وفي مقدمتها الاختبارات الطبية، وفي مؤخرتها "الاختبارات التحريرية".

2. تحليل فقرات مجال "القدرات العقلية والذكاء"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (29).

جدول رقم (29)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " القدرات العقلية والذكاء "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة يتم بعد فحص قدراتهم العقلية ونسبة ذكائهم.	2.96	59.30	-0.522	0.301	10
2.	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بنسبة ذكاء وقدرات عقلية تساعدهم على إنجاز المهام المطلوبة.	3.44	68.77	9.001	*0.000	5
3.	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بسرعة البديهة في التعامل مع المواقف الطارئة والمفاجئة والتصرف بحكمة.	3.45	68.98	8.724	*0.000	4
4.	لدى ضباط وأفراد الشرطة القدرة على رصد التفاصيل الدقيقة للمشكلة ووضع الحلول المناسبة لها.	3.41	68.27	7.972	*0.000	7
5.	لدى ضباط وأفراد الشرطة خيال واسع قادر على التصور والتخيل لكل الاحتمالات عند إدارة الأزمات.	3.23	64.70	4.417	*0.000	9

3	*0.000	9.645	70.14	3.51	يستطيع ضباط وأفراد الشرطة تقدير المواقف والتعامل معها بشكل مناسب وفق القانون والمصلحة العامة.	6.
6	*0.000	8.644	68.55	3.43	لدى ضباط وأفراد الشرطة الاستعداد الذهني للتحليل والاستنتاج من البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرارات.	7.
2	*0.000	10.102	70.39	3.52	لدى ضباط وأفراد الشرطة المرونة الذهنية لتقبل الأفكار والمقترحات الجديدة.	8.
1	*0.000	12.011	71.45	3.57	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بالقدرة على تقدير الموقف عند التعرض للأخطار واتخاذ القرارات المناسبة زمانياً ومكانياً.	9.
8	*0.000	4.514	65.32	3.27	يتعامل ضباط وأفراد الشرطة مع المواطنين بحكمة وليونة عند تطبيق القانون.	10.
	*0.000	10.175	67.59	3.38	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، القيمة الجدولية عند درجة حرية 284، ومستوى دلالة $0.05 = 1.968$

من جدول (29) يمكن استخلاص ما يلي:

أ. المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بالقدرة على تقدير الموقف عند التعرض للأخطار واتخاذ القرارات المناسبة زمانياً ومكانياً " يساوي 3.57 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.45%، قيمة الاختبار 12.011، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ب. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة يتم بعد فحص قدراتهم العقلية ونسبة ذكائهم " يساوي 2.96 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.30%، قيمة الاختبار -0.522، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.301 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.38، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.59%، قيمة الاختبار 10.175، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "القدرات العقلية والذكاء " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على

أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن اختيار وتعيين أفراد الشرطة لا يؤخذ بالحسبان أهمية للقدرات العقلية والذكاء بدليل أن سؤال رقم (1) أخذ أقل نسبة في الجدول مما يؤكد وجود مشكلة حقيقية تستدعي الوقوف عندها وهذا مؤشر خطير حيث يبين عدم الاهتمام بأهمية القدرات العقلية والذكاء عند الاختيار لذا نوصي بأن يكون هناك أطباء نفسيين ومختصين لقياس القدرات العقلية والذكاء لدى المتقدمين عند الاختيار وقبل تعيينهم وانتقاء من هم ذوي قدرات عقلية عالية وذكاء مناسب حتى يصبح لدينا رجل شرطة يتمتع بقدرات عقلية وذكاء يجعله حكيماً عند تقدير المواقف ويتصرف بعقلانية بعيداً عن انجراره لعاطفته مما يجعله عرضة للتحيز والتمييز، كما يوصي الباحث الاهتمام بهذه الصفة ووضعها ضمن الأولويات لوجود مشكلة حقيقية في مستوى القدرات العقلية والذكاء لأن هذه صفة ملازمة للشخص ولا يمكن أن تكتسب مع التدريب أو التعليم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الماحي 2006) والتي أظهرت أن هناك صفات أساسية وهامة لرجل الشرطة تشمل القدرات العقلية، والذكاء، واتفقت أيضاً مع (الرشودي 2002) والتي أظهرت أن القدرات العقلية والمبادأة والابتكار تعد مهارة قيادية ذاتية مهمة جداً.

واتفقت مع (الكاتب 1989) والتي أظهرت أن القائمين على اختيار الأفراد يولون أهمية أكبر من أولئك الذين يقومون بالإشراف على عمل الأفراد في المعايير التالية (المؤهل الدراسي الذكاء، الطلاقة اللفظية، حسن الاستماع، القدرة على الكتابة، التعبير والقراءة، سرعة الفهم).

واتفقت أيضاً مع دراسة (ريغينالد 1981) والتي خلصت إلى أن الضابط الناجح يكون أكثر ذكاءً، وأكثر ثقة بالنفس، وأكثر نشاطاً في الناحية العملية.

3. تحليل فقرات مجال "المؤهلات العلمية والتدريب"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (30).

جدول رقم (30)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المؤهلات العلمية والتدريب "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	لا يتم اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة بناء على الولاء التنظيمي والحزبي.	2.68	53.66	-4.366	*0.000	12
2.	يتلقى ضباط وأفراد الشرطة دورات تدريبية شرطية بعد اختيارهم للعمل.	3.86	77.25	15.062	*0.000	2
3.	لدى ضباط وأفراد الشرطة مؤهلات متنوعة من كليات شرطية.	3.43	68.52	7.331	*0.000	7
4.	لدى ضباط وأفراد الشرطة مؤهلات علمية جامعية متنوعة تتناسب مع العمل الشرطي.	3.52	70.35	8.896	*0.000	6
5.	يقوم جهاز الشرطة بتطوير وتنفيذ برامج تدريبية وتعليمية متخصصة لتأهيل ضباطه وأفراده.	3.85	76.97	15.846	*0.000	3
6.	يسعى ضباط وأفراد الشرطة للانضمام في دورات تدريبية للتطوير والارتقاء بأدائهم الشرطي.	3.71	74.20	12.343	*0.000	4
7.	لدى ضباط وأفراد الشرطة الاستعداد للمشاركة بالدورات التدريبية المختلفة التي ينظمها لهم جهاز الشرطة.	3.71	74.15	12.061	*0.000	5
8.	يشارك ضباط وأفراد الشرطة في اقتراح دورات تدريبية حسب احتياجاتهم.	3.25	65.04	4.071	*0.000	8
9.	يلبي جهاز الشرطة احتياجات أفراد الشرطة واقتراحاتهم.	2.94	58.86	-0.917	0.180	11
10.	يتم تحفيز ضباط وأفراد الشرطة الذين يطورون أنفسهم في مجال العمل من خلال التعليم والتدريب.	3.07	61.36	0.978	0.164	10
11.	يتم إيفاد ضباط وأفراد من الشرطة الى الخارج لتلقي دورات تدريبية شرطية متقدمة.	3.16	63.27	2.412	*0.008	9
12.	يستفيد ضباط وأفراد الشرطة من الدورات التدريبية التي يتلقونها لتطوير وتحسين أدائهم.	3.89	77.79	18.246	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.42	68.41	10.843	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، القيمة الجدولية عند درجة حرية 284 ، ومستوى دلالة $0.05 = 1.968$

من جدول (30) يمكن استخلاص ما يلي:

أ. المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر "يستفيد ضباط وأفراد الشرطة من الدورات التدريبية التي يتلقونها لتطوير وتحسين أدائهم" يساوي 3.89 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.79%، قيمة الاختبار 18.246، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ب. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " لا يتم اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة بناء على الولاء التنظيمي والحزبي" يساوي 2.68 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.66%، قيمة الاختبار -4.366، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.42، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 68.41%، قيمة الاختبار 10.843، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " المؤهلات العلمية والتدريب " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك مشكلة حقيقية في اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة بناء على الولاء التنظيمي والحزبي وهذا واضح من نتائج تحليل الاستبانة في المجال الثالث حيث يظهر بأن هناك خلل في الاختيار والتعيين استناداً للولاء التنظيمي والحزبي وهذا كان واضح في الحكومات السابقة لحركة فتح وكذلك في الحكومة الحالية والتي تقودها حركة حماس، لذا يوصي الباحث بأن يكون الاختيار بعيداً عن التجاذبات السياسية أو استناداً للولاء التنظيمي والحزبي وأن تصبغ هذه المهنة بالمهنية والحيادية التامة وأن يقتنع الجميع بأننا بحاجة لرجل شرطة محايد لا يتأثر بالحزب أو التنظيم أو العائلة والعشيرة حيث أننا مجتمع قبلي وتسوده التنظيمات المختلفة وحتى يشعر المواطن بأن الشرطي هو صمام الأمان للمواطن مهما تعاقبت الحكومات عليه. وألا تصبغ على مهنة الشرطة بأنها تخص أبناء الحزب الحاكم دون الرجوع للمعايير أو الضوابط عند الاختيار.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (دحلان 2007) والتي أظهرت أن ارتفاع درجة التطرف لدى رجل الأمن على اعتبار أن الواقع السياسي والانتماء الحزبي له دور في ذلك، وكذلك ما عرف عن الشعب الفلسطيني من خلال دراسات سابقة أنه شعب متحد وعنيد. كما أن أبعاد الشخصية لرجل الأمن تختلف باختلاف سنوات الخدمة والمستوى التعليمي.

كما اتفقت مع دراسة (الفرجاني 2008) والتي أظهرت أن القيادات اتفقت على أن التهديدات التي تؤثر بالسلب على أمن المجتمع منها على سبيل المثال الصراع التنظيمي خاصة بين حركتي فتح وحماس، الوضع الاقتصادي السيئ جراء الحصار وضعف الولاء والانتماء، وضعف الوازع الديني وشيوع الاتجار بالمخدرات.

4. تحليل فقرات مجال "السلوك الإيجابي الاجتماعي (المُبادأة، تقديم النجدة والعون للمواطنين)"
تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (31).

جدول رقم (31)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " السلوك الإيجابي الاجتماعي (المُبادأة، تقديم النجدة والعون للمواطنين) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الرتبة
1.	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بالسمع والطاعة لرؤسائهم والولاء للمؤسسة الشرطية.	3.96	79.22	21.759	*0.000	1
2.	يتمتع أفراد الشرطة بسلوك إيجابي اجتماعي.	3.77	75.44	16.355	*0.000	3
3.	يبتكر ضباط وأفراد الشرطة وسائل وطرق جديدة لتطوير أدائهم الشرطي.	3.43	68.51	7.849	*0.000	8
4.	يبتكر ضباط وأفراد الشرطة أساليب جديدة إبداعية في العمل لتحفيز زملائهم على الأداء المرتفع.	3.22	64.43	4.096	*0.000	10
5.	يقوم ضباط وأفراد الشرطة بالتجديد والتغير في الظروف البيئية المحيطة بالعمل.	3.25	64.96	4.562	*0.000	9
6.	يتنبأ ضباط وأفراد الشرطة بالمشاكل الكامنة في العمل واستدراكها قبل وقوعها.	3.07	61.35	1.186	0.118	11
7.	يقوم ضباط وأفراد الشرطة بالمساعدة لمعالجة المشاكل الطارئة قبل استفحالها.	3.45	68.97	8.196	*0.000	7

2	*0.000	17.771	78.22	3.91	يبادر ضباط وأفراد الشرطة بتقديم النجدة والعون للمواطنين بكل تواضع وحب.	8.
5	*0.000	9.894	71.60	3.58	يشعر ضباط وأفراد الشرطة بهموم المواطنين وآلامهم تحقيقاً لشعار "مواطن كريم يحميه شرطي حكيم".	9.
4	*0.000	10.440	71.81	3.59	يهتم ضباط وأفراد الشرطة بالنظافة والهدام والمظهر الخارجي.	10.
6	*0.000	9.106	70.39	3.52	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بالانتماء للعمل مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم فيه.	11.
	*0.000	14.108	70.44	3.52	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، القيمة الجدولية عند درجة حرية 284، ومستوى دلالة $1.968 = 0.05$

من جدول (31) يمكن استخلاص ما يلي:

- أ. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بالسمع والطاعة لرؤسائهم والولاء للمؤسسة الشرطية " يساوي 3.96 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.22%، قيمة الاختبار 21.759 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- ب. المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يتنبأ ضباط وأفراد الشرطة بالمشاكل الكامنة في العمل واستدراكها قبل وقوعها " يساوي 3.07 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.35%، قيمة الاختبار 1.186 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.118 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.52، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع يساوي 70.44%، قيمة الاختبار 14.108 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " السلوك الإيجابي الاجتماعي (المُبادأة، تقديم النجدة والعون للمواطنين)" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه النتائج نتائج طبيعة والنسب تعتبر متوسطة ضمن المعايير والضوابط في الاختيار والتعيين وتعتبر هذه الصفة هي صفة من صفات غالبية المجتمع الفلسطيني وحبه لتقديم النجدة والعون للمواطنين وهذا سلوك اجتماعي إيجابي وهذا المتغير أكثر شيء يميز عمل الأجهزة الأمنية عامة وجهاز الشرطة خاصة وإن الاهتمام بهذا المتغير وهو السلوك الإيجابي الاجتماعي يعتبر من أهم معايير وضوابط الاختيار والتعيين لرجل الشرطة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المحي 2006) التي توصلت إلى أن هناك صفات أساسية وهامة لرجل الشرطة تشمل المهارات الذاتية، والذكاء الاجتماعي، المبادرة، الشجاعة، وضبط النفس. بالإضافة إلى أن خصائص وصفات الشخصية هي من أهم المعايير اللازمة في الاستقطاب والتعيين والاختيار. واتفقت مع دراسة (العتيبي 2003) التي أظهرت أن مستوى المهارات القيادية (الذاتية والفنية والإدارية والإنسانية) لدى كل من القوات البرية والدفاع الجوي مرتفع. كما اتفقت مع دراسة (الرشودي، 2002) التي أظهرت أن المهارات القيادية الفنية الواجب توافرها لدى ضباط الشرطة تعد مهمة جدا في حين تعد المهارات الذاتية والإنسانية والإدارية مهارات متوسطة الأهمية. كما بينت الدراسة أن القدرات العقلية والمبادرة والابتكار مهارة قيادية ذاتية تعد مهمة جدا وكذلك تعد القدرة علي تحمل المسؤولية والحزم والإيمان بالهدف مهارات فنية مهمة جدا.

5. تحليل فقرات مجال " السمات الشخصية المميزة (قوة الشخصية، قدرة الإقناع، الشجاعة)"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (32).

جدول رقم (32)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "السمات الشخصية المميزة (قوة الشخصية، قدرة الإقناع، الشجاعة)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يتم إجراء اختبارات للشخصية وفحص الهيئة لضباط وأفراد الشرطة قبل تعيينهم.	3.20	64.01	2.960	*0.002	8
2.	يتم إجراء اختبارات نفسية (المزاج العام، الاستقرار النفسي...الخ) لضباط وأفراد الشرطة قبل تعيينهم	2.70	54.00	-4.610	*0.000	12

11	*0.002	-2.900	56.27	2.81	يتم اختبار شجاعة ضباط وأفراد الشرطة قبل تعيينهم.	3.
3	*0.000	10.516	70.65	3.53	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بشخصية قوية.	4.
4	*0.000	9.847	70.54	3.53	لدى ضباط وأفراد الشرطة القدرة على إقناع المواطنين بالإجراءات الأمنية مراعاة لمصالحهم وأرواحهم.	5.
2	*0.000	13.261	74.12	3.71	يستخدم ضباط وأفراد الشرطة قوة القانون لحل النزاع بين المواطنين.	6.
10	0.074	1.452	61.86	3.09	يتصف ضباط وأفراد الشرطة بالعدالة والنزاهة والشفافية والبعد عن الوساطة عند حل النزاع بين الناس.	7.
5	*0.000	9.794	70.22	3.51	يقوم ضباط وأفراد الشرطة بالتوفيق بين الحزم واللين في حل النزاع بين الناس.	8.
7	*0.000	3.452	64.30	3.22	لدى ضباط وأفراد الشرطة خلفية مناسبة عن الأنظمة واللوائح والقوانين المتعلقة بالعمل.	9.
9	*0.016	2.164	62.51	3.13	لدى ضباط وأفراد الشرطة القدرة على تقبل انتقادات الآخرين دون غضب والتحي بالهدوء والحكمة.	10.
1	*0.000	14.591	77.35	3.87	تظهر قوة رجل الشرطة من خلال تطبيقه للقانون بشكل عادل	11.
6	*0.000	8.647	70.00	3.50	يعتمد ضباط وأفراد الشرطة مبدأ قوة القانون والعدالة والمساواة في حل النزاع بين المواطنين.	12.
	*0.000	8.208	66.34	3.32	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، القيمة الجدولية عند درجة حرية 284، ومستوى دلالة $0.05 = 1.968$

من جدول (32) يمكن استخلاص ما يلي:

أ. المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر "تظهر قوة رجل الشرطة من خلال تطبيقه للقانون بشكل عادل" يساوي 3.87 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.35%، قيمة الاختبار 14.591 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط

درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ب. المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يتم إجراء اختبارات نفسية (المزاج العام، الاستقرار النفسي... الخ) لضباط وأفراد الشرطة قبل تعيينهم " يساوي 2.70 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 54.00%، قيمة الاختبار -4.610 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.32، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.34%، قيمة الاختبار 8.208 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " السمات الشخصية المميزة (قوة الشخصية، قدرة الإقناع، الشجاعة) " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك مؤشر قوي بأن العدالة في تطبيق القانون يدل على أهمية ذلك كمعيار أساسي في اختيار ضباط وعناصر الشرطة.

وهناك مؤشر ضعيف بأن إجراء اختبارات نفسية (المزاج العام، الاستقرار النفسي... الخ) والشجاعة لضباط وأفراد الشرطة قبل تعيينهم وهذا يدل بقله هذا المعيار مما يؤثر سلباً على اختيار رجل الشرطة لا يمتاز بالشجاعة والاستقرار النفسي والمزاج العام مما ينعكس سلباً على فعالية الأداء الشرطي ويوصي الباحث بهذا الخصوص الاهتمام بالفحوصات النفسية وقياس المزاج العام والاستقرار لدى المتقدمين لمهنة الشرطة وذلك من قبل أطباء ومتخصصين نفسيين حتى يتم اختيار الأنسب ذوي الاستقرار النفسي وأصحاب المزاج العام السوي واستبعاد من هم ذوي الانفعالات النفسية العنيفة وأصحاب المزاج الغير مستقر حتى لا يكون رجل الشرطة رجل ذو مزاج وهوى ويتخذ آرائه وقراراته بناء على أهوائه الشخصية ومزاجه بعيداً عن المهنية والاستقرار النفسي الهام لتحمل المهام الصعبة التي يواجهها عند الأخطار والمهمات والأزمات.

وتتفق مع دراسة (جرغون 2009) التي أظهرت أنه يوجد لدى وزارة التربية والتعليم سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين وقادرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية، لو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية.

وتتفق مع دراسة (دحلان 2007) التي بينت أن أبعاد الشخصية لرجل الأمن تختلف باختلاف سنوات الخدمة والمستوى التعليمي. وتتفق أيضاً مع دراسة (الزعنون 2009) التي أوضحت أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم باتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة.

ويخلص الباحث بالقول بأن معايير الاختيار والتعيين العلمية السليمة لم تكن موجودة عند إعادة تأسيس الشرطة بعد الانقسام في عام 2007م وذلك للحالة الحرجة والظروف الصعبة السياسية التي كان اختيار رجل الشرطة من أصعب المهمات لعدم وجود العدد الكافي والاستعداد من فئة الشباب للدخول في قوات التنفيذ لكثرة استهداف مواقع التنفيذ من قبل قوات العدو الصهيوني مما جعل عملية الاختيار في البداية عفوية وعشوائية ولكن بعد تأسيس كلية الشرطة ووضع المعايير والضوابط العلمية المناسبة في الاختيار نرى أن هناك تحول واضح عدل مسار عملية الاختيار والتعيين. بالإضافة إلى أنه تم مؤخراً تفريغ أوائل الطلبة من الجامعات الفلسطينية في مديرية التدريب بوزارة الداخلية وتم تأهيلهم ضمن دورات الجامعيين الأولى والثانية وحتى السابعة وقد أسماها السيد وزير الداخلية أ. فتحي حماد بدورات الروافع والتي هي بمثابة روافع يرتقي بها جهاز الشرطة خاصة ووزارة الداخلية عامة وقد حظي ذلك قبولاً لدى العديد من الطلاب المتفوقين في الجامعات الفلسطينية وأصبحت مهنة الشرطة يتهافت عليها أوائل الطلبة وقد تغيرت الفكرة بأن من لا يستطيع أن يعمل أو يحصل على وظيفة يرتقي في أحضان الشرطة والتي هي كانت تعتبر ملاذاً للشباب الذين لا يجدون مكاناً مناسباً للعمل.

6. تحليل فقرات مجال "فعالية الأداء الشرطي"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (33).

جدول رقم (33)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "فعالية الأداء الشرطي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بمستوى أداء شرطي عالي.	3.41	68.26	7.393	*0.000	2
2.	لدي ضباط وأفراد الشرطة القدرة على استخدام فن التعامل والتفاعل مع الجمهور.	3.37	67.34	6.648	*0.000	3

5	*0.000	3.750	64.32	3.22	يحاول ضباط وأفراد الشرطة تطوير أدائهم الشرطي ذاتياً باستمرار .	3.
9	*0.012	2.257	62.81	3.14	هناك رضى لدى الجمهور عن الأداء الشرطي.	4.
4	*0.000	4.985	65.29	3.26	لا ينصاع ضباط وأفراد الشرطة لتدخلات الجمهور في العمل الأمر الذي يؤثر إيجاباً على الأداء الشرطي.	5.
7	*0.000	3.374	63.68	3.18	يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بمهنية عالية في فهم القانون واللوائح والتعليمات الصادرة.	6.
8	*0.005	2.573	63.12	3.16	يقوم ضباط وأفراد الشرطة بتطبيق القانون بطريقة مهنية صحيحة دون تمييز تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة.	7.
12	*0.000	-4.858	53.57	2.68	لا يميز ضباط وأفراد الشرطة في تعاملهم مع الجمهور بين الذكر والأنثى.	8.
10	*0.003	-2.789	56.57	2.83	لا يميز ضباط وأفراد الشرطة في تعاملهم مع الجمهور بين الفئات العمرية المختلفة في المجتمع.	9.
11	*0.000	-4.204	54.18	2.71	لا يميز ضباط وأفراد الشرطة في تعاملهم مع الجمهور بين الانتماءات السياسية المختلفة في المجتمع.	10.
6	*0.002	2.988	63.90	3.19	لا يستعرض ضباط وأفراد الشرطة قوتهم في إرهاب المواطنين.	11.
1	*0.000	9.197	71.55	3.58	يشعر المواطن الفلسطيني بالطمأنينة والأمان عند التعامل مع ضباط وأفراد الشرطة دون خوف منهم.	12.
	*0.000	3.640	62.84	3.14	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، القيمة الجدولية عند درجة حرية 284 ،
ومستوى دلالة $0.05 = 1.968$

من جدول (33) يمكن استخلاص ما يلي:

أ. المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر " يشعر المواطن الفلسطيني بالطمأنينة والأمان عند التعامل مع ضباط وأفراد الشرطة دون خوف منهم " يساوي 3.58 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.55%، قيمة الاختبار 9.197 وأن القيمة الاحتمالية

(Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " لا يميز ضباط وأفراد الشرطة في تعاملهم مع الجمهور بين الذكر والأنثى " يساوي 2.68 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.57%، قيمة الاختبار - 4.858 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.14، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62.84%، قيمة الاختبار 3.640 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "فعالية الأداء الشرطي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن لدى المواطن الفلسطيني شعور بالطمأنينة والأمان عند التعامل مع ضباط وأفراد الشرطة دون خوف منهم وهذا تقييم أفراد الشرطة أنفسهم من خلال المواقف والأحداث التي مروا بها وهذا مؤشر قوي يعطي دلالة إيجابية بأن فعالية الأداء الشرطي ترتقي للأداء المطلوب ولكن تحتاج الى ازدياد وتطوير مستمر ويكتسب هذا التطور ذاتياً وزمانياً مع زيادة سنوات الخدمة.

ويلاحظ أيضاً من النتائج أن ضباط وأفراد الشرطة يميزون بين الجنسين عند تعاملهم مع المواطنين وكذلك بين الفئات العمرية والانتماءات السياسية المختلفة ولكنه مؤشر متوسط يحمل نسبة مقبولة وهذا مؤشر جيد يدل بأن الشرطي لديه اعتبارات في التعامل بين الرجل والمرأة وكذلك بين الفئات العمرية المختلفة.

وحول فقرة الانتماء السياسي نجد أن هناك مدلول واضح يبين أن للانتماء السياسي مؤشر نسبته 54.18 وهذه تعتبر نسبة تؤخذ بالحسبان على غرار المفاهيم الصحيحة لرجل الشرطة والتي لا تفرق بين الانتماءات السياسية بين المواطنين فعلى رجل الشرطة أن يتعامل مع كافة المواطنين على أساس مبدأ العدل والمساواة بينهم دون تمييز أو تحيز للانتماء السياسي أو جنس أو فئة عمرية.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الغماري، 2012) التي أظهرت وجود عقيدة عسكرية ضابطة لمنتسبي جهاز الشرطة تتسجم مع السياسة العامة للحكومة" هي أحد أهم محدد لعملية التوزيع ضمن العوامل السياسية في حين أن "دور المجلس التشريعي الفعال في الرقابة على الأداء الشرطي" كانت في آخر درجات العوامل السياسية المؤثرة في عملية التوزيع.

كما اتفقت مع دراسة (بحر والعجلة، 2011) التي بينت توفر عناصر الأداء الجيد لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، الى جانب توفر محددات ومعايير تضبط الأداء الوظيفي. لكنها اختلفت مع هذه الدراسة في أن عملية تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً حيث أن الموظفين لا يطلعون على نتائج تقويم أدائهم ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير نقاط الضعف، كما أن نظام التقويم لا يكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين، إضافة إلى أن عملية التقويم تميل إلى الروتين دون جدوى حقيقية.

واتفقت أيضاً مع دراسة (الزعنون 2006)، التي أظهرت وجود علاقة قوية بين واقع سياسات الاختيار والتعيين وبين مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية كما أظهرت وجود بعض أوجه القصور والضعف في أداء العاملين في الوظائف الإدارية.

7. تحليل جميع فقرات الاستبانة معاً

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (34).

جدول رقم (34)

النتائج النهائية لكل المجالات وقيمة المتوسط الحسابي النسبي لكل مجال وترتيبهم حسب النسبة:

م.	المجال	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب النسبي
1.	مجال الصفات الجسدية	3.38	67.51	9.853	*0.000	4
2.	مجال القدرات العقلية والذكاء	3.38	67.59	10.175	*0.000	3
3.	مجال المؤهلات العلمية والتدريب	3.42	68.41	10.843	*0.000	2
4.	مجال السلوك الإيجابي الاجتماعي	3.52	70.44	14.108	*0.000	1
5.	مجال السمات الشخصية المميزة	3.32	66.34	8.208	*0.000	5
6.	مجال فعالية الأداء الشرطي	3.14	62.84	3.640	*0.000	6
	جميع المجالات السابقة معاً	3.35	67.06	10.809	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، القيمة الجدولية عند درجة حرية 284،

ومستوى دلالة $1.968 = 0.05$

من جدول (34) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.35 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.06%، قيمة الاختبار 10.809 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع الفقرات السابقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع الفقرات السابقة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع الفقرات السابقة بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المبحوثين لديهم متوسط حسابي إجمالي بنسبة 67.06% وهذا يعني موافقة من قبل أفراد العينة لمجموع فقرات الاستبانة مما يدل على أن النسبة متوسطة وهذا رأي أفراد العينة عن مجالات الدراسة الستة وهذا يعني أن هناك معايير وضوابط للاختيار والنسبة المبينة أعلاه متوسطة وهذه تحتاج إلى تطوير وتحسين في معايير الاختيار واستبعاد العناصر دون المتوسط واستقطاب عناصر جدد ضمن نسب مرتفعة من الضوابط والمعايير لرفع النسبة المذكورة إلى المستوى المطلوب، وهذا يجعل المعيار السادس (فعالية الأداء الشرطي) يرتفع تلقائياً وبهذا تحقق أهداف هذا البحث بالحصول على هذه النتائج الحقيقية التي أوضحت واقع مجالات الفرضيات الستة وهي مؤشر قوي تشير إلى أهمية الاهتمام بالضوابط والمعايير لاختيار ضباط وأفراد الشرطة والتي تؤثر تلقائياً على مستوى الأداء الشرطي وفعاليتها، وعليه فإن صانعي القرار في وزارة الداخلية عليهم اتخاذ الإجراءات الرسمية التامة عند الاختيار والتعيين بكل شفافية وبعيداً عن المحاباة لأبناء الحزب أو العمومة والقرباة والبعد عن المحسوبية والواسطة لتحقيق مبدأ الانتقاء للارتقاء.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

1. اختبار الفرضيات حول متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي درجة الحياد

أ. الفرضية الصفرية:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة (محايد) حسب مقياس ليكرت المستخدم.

ب. الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت $Sig > 0.05$ (أكبر من 0.05) (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 3 (محايد)، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

2. اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة أ. الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

ب. الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت $Sig.(P-value)$ أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) 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 $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين الصفات الجسدية (الصحية واللياقة البدنية) لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي.

جدول رقم (35):

معامل الارتباط بين الصفات الجسدية (الصحية واللياقة البدنية) لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.489	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين الصفات الجسدية (الصحية واللياقة البدنية) لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، القيمة الحرجة (t الجدولية) = 0.116 عند درجة حرية

.283

يبين جدول (35) أن معامل الارتباط يساوي 0.489، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الجسدية (الصحية واللياقة البدنية) لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى هذه الفرضية أثبتت صحتها وذلك بأن معايير اختيار ضباط وأفراد الشرطة حسب الصفات الجسدية (الصحية واللياقة البدنية) وهي تعتبر متوفرة في ضباط وأفراد الشرطة مما يؤثر إيجاباً على فعالية الأداء الشرطي.

2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين القدرات العقلية والذهنية لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي.

جدول رقم (36):

معامل الارتباط بين القدرات العقلية والذهنية لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.658	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين القدرات العقلية والذهنية لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$ ، القيمة الحرجة (t الجدولية) = 0.116 عند درجة حرية 283.

يبين جدول (36) أن معامل الارتباط يساوي 0.658، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات العقلية والذهنية لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى هذه الفرضية أثبتت صحتها وذلك بأن معايير اختيار ضباط وأفراد الشرطة حسب القدرات العقلية والذهنية وهي تعتبر متوفرة في ضباط وأفراد الشرطة مما يؤثر إيجاباً على فعالية الأداء الشرطي.

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المؤهلات العلمية والتدريب لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي.

جدول رقم (37):

معامل الارتباط بين المؤهلات العلمية والتدريب لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.647	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المؤهلات العلمية والتدريب لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$ ، القيمة الحرجة (t الجدولية) = 0.116 عند درجة حرية 283.

يبين جدول (37) أن معامل الارتباط يساوي 0.647، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات العلمية والتدريب لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى هذه الفرضية أثبتت صحتها وذلك بأن معايير اختيار ضباط وأفراد الشرطة حسب المؤهلات العلمية والتدريب يؤثر إيجاباً على فعالية الأداء الشرطي.

4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين أهمية السلوك الاجتماعي الإيجابي لأفراد الشرطة (المبادأة، تقديم النجدة والعون للمواطنين) وفعالية الأداء الشرطي.

جدول رقم (38):

معامل الارتباط بين أهمية السلوك الاجتماعي الإيجابي لأفراد الشرطة (المبادأة، تقديم النجدة والعون

للمواطنين) وفعالية الأداء الشرطي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.729	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين أهمية السلوك الاجتماعي الإيجابي لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$ ، القيمة الحرجة (t الجدولية) = 0.116 عند درجة حرية 283.

يبين جدول (38) أن معامل الارتباط يساوي .729، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية السلوك الاجتماعي الإيجابي لأفراد الشرطة (المُبادأة، تقديم النجدة والعون للمواطنين) وفعالية الأداء الشرطي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى هذه الفرضية أثبتت صحتها وذلك بأن معايير اختيار ضباط وأفراد الشرطة حسب أهمية السلوك الاجتماعي الإيجابي (المُبادأة، تقديم النجدة والعون للمواطنين) يؤثر إيجاباً على فعالية الأداء الشرطي.

5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين أهمية السمات الشخصية المميزة (قوة الشخصية، قدرة الإقناع، الشجاعة) لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي.

جدول رقم (39):

معامل الارتباط بين أهمية السمات الشخصية المميزة (قوة الشخصية، قدرة الإقناع، الشجاعة) لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.786	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين أهمية السمات الشخصية المميزة (قوة الشخصية، قدرة الإقناع، الشجاعة) لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$ ، القيمة الحرجة (t الجدولية) = 0.116 عند درجة حرية 283.

يبين جدول (39) أن معامل الارتباط يساوي .786، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية السمات الشخصية المميزة (قوة الشخصية، قدرة الإقناع، الشجاعة) لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى هذه الفرضية أثبتت صحتها وذلك بأن معايير اختيار ضباط وأفراد الشرطة حسب أهمية السمات الشخصية المميزة (قوة الشخصية، قدرة الإقناع، الشجاعة) يؤثر إيجاباً على فعالية الأداء الشرطي.

6. من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن فعالية الأداء الشرطي "المتغير التابع" يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات المستقلة التالية :

- السمات الشخصية المميزة.

- السلوك الإيجابي الاجتماعي.

- المؤهلات العلمية والتدريب.

وقد تم استبعاد المتغيرين المستقلين " القدرات العقلية والذكاء ، الصفات الجسدية " وذلك بناء على نتيجة طريقة Stepwise.

معامل التحديد = 0.663، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.660، وهذا يعني أن 66.0% من التغير في فعالية الأداء الشرطي (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 34% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على فعالية الأداء الشرطي.

وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الأداء الشرطي والمتغيرات المستقلة " السمات الشخصية المميزة، السلوك الإيجابي الاجتماعي، المؤهلات العلمية والتدريب " وأن نموذج الانحدار جيد.

الجدول التالي يمثل نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار لكل من المتغيرات المستقلة.

جدول (40): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير القياسية	المتغيرات المستقلة
0.524	0.638		0.139	0.088	المقدار الثابت
0.000	8.543	0.503	0.059	0.507	السمات الشخصية المميزة
0.000	3.782	0.233	0.065	0.244	السلوك الإيجابي الاجتماعي
0.004	2.900	0.149	0.052	0.151	المؤهلات العلمية والتدريب

فعالية الأداء الشرطي = $0.088 + 0.507 * \text{السمات الشخصية المميزة} + 0.244 * \text{السلوك الإيجابي الاجتماعي} + 0.151 * \text{المؤهلات العلمية والتدريب}$.

من خلال جدول (40) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " فعالية الأداء الشرطي" حسب قيمة اختبار T كما يلي:

- السمات الشخصية المميزة.

- السلوك الإيجابي الاجتماعي.

- المؤهلات العلمية والتدريب.

ويعزو الباحث بأن الصفات الجسدية والقدرات العقلية والذكاء هي صفات مكتسبة وخاصة بالشخصية ومكونة بها منذ الصغر ولا يمكن تعديلها أو تغييرها مع العمل أو مع الممارسة لذا كانت نتائج اختبار الانحدار يؤكد بأن هاتين الصفتين تعتبر من الصفات والمتغيرات التي لا تؤثر في الأداء الشرطي وتتغير بتغيير الشخصية ككل وذلك عند التعيين والتي تؤكد بأن الاختيار المناسب للصفات الجسدية والقدرات العقلية والذكاء هما صفتين مستقلتين بالكامل تختلف عما أثرت عليه المتغيرات الثلاثة وهي السمات الشخصية المميزة والسلوك الإيجابي الاجتماعي والمؤهلات العلمية والتدريب.

7. هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الضوابط والمعايير المتبعة في اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (العمر، المحافظة، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية).

تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الضوابط والمعايير المتبعة في اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي تعزى للعمر.

جدول رقم (41): نتائج اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" - العمر

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 25 سنة	من 25 - 35 سنة	أقل من 35 إلى 45 سنة	أكثر من 45 سنة	
0.232	1.438	3.42	3.32	3.39	3.58	الصفات الجسدية
0.220	1.480	3.44	3.31	3.42	3.55	القدرات العقلية والذكاء
0.083	2.251	3.38	3.35	3.45	3.68	المؤهلات العلمية والتدريب
0.104	2.077	3.56	3.44	3.57	3.71	السلوك الإيجابي الاجتماعي
0.058	2.527	3.38	3.21	3.39	3.50	السمات الشخصية المميزة
0.186	1.615	3.00	3.07	3.21	3.28	فعالية الأداء الشرطي
0.067	2.415	3.36	3.28	3.40	3.55	جميع المجالات السابقة

* قيمة f الجدولية عند درجة حرية 281,3 ومستوى دلالة 0.05 = 2.637

من النتائج الموضحة في جدول (41) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر.
ويعزو الباحث بأن متغير العمر لا يتأثر بالمتغيرات الستة المذكورة آنفاً في المجال حيث أن رجل الشرطة يتمتع بجميع الصفات المذكورة من المتغيرات المستقلة وهي الصفات الجسدية والقدرات العقلية والذكاء والمؤهلات العلمية والتدريب والسلوك الإيجابي الاجتماعي والسمات الشخصية المميزة على المتغير التابع وهو فعالية الأداء الشرطي وهذه نتيجة طبيعية تبرز بأن رجل الشرطة في جميع المستويات العمرية يتمتع بأغلب الصفات المذكورة آنفاً حيث أن إدارة التنظيم والإدارة والتي تعتبر بمثابة إدارة تنمية الموارد البشرية تقوم باستبعاد الجرحى وذوي الإصابات والإعاقات والمرضى النفسيين الذين تعرضوا لمخاطر الاستهداف لمقراتهم مما يؤكد بأن جميع الفئات العمرية الموجودة هي فئات صحية تتمتع بالصفات المميزة على مستوى الفئات العمرية المختلفة.

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الضوابط والمعايير المتبعة في اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي تعزى إلى المحافظة.

جدول رقم (42): نتائج اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" - المحافظة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	شمال غزة	
0.563	0.744	3.44	3.51	3.42	3.35	3.26	الصفات الجسدية
0.120	1.849	3.38	3.71	3.39	3.34	3.31	القدرات العقلية والذكاء
0.498	0.844	3.34	3.64	3.44	3.41	3.38	المؤهلات العلمية والتدريب
0.400	1.015	3.59	3.68	3.61	3.47	3.48	السلوك الإيجابي الاجتماعي
0.179	1.582	3.39	3.59	3.33	3.25	3.34	السمات الشخصية المميزة
0.069	2.206	3.21	3.50	3.10	3.08	3.14	فعالية الأداء الشرطي
0.210	1.475	3.37	3.61	3.37	3.31	3.32	جميع المجالات السابقة معا

* قيمة f الجدولية عند درجة حرية 281,4 ومستوى دلالة $0.05 = 2.404$

من النتائج الموضحة في جدول (42) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المحافظة. ويعزو الباحث بأن متغير المحافظة (مكان السكن) لا يتأثر بالمتغيرات الستة المذكورة آنفاً في المجال حيث أن رجل الشرطة عليه أن يتمتع بجميع الصفات المذكورة من المتغيرات المستقلة وهي الصفات الجسدية والقدرات العقلية والذكاء والمؤهلات العلمية والتدريب والسلوك الإيجابي الاجتماعي والسمات الشخصية المميزة على المتغير التابع وهو فعالية الأداء الشرطي وهذه نتيجة طبيعية تبرز بأن رجل الشرطة في جميع مناطق السكن في المحافظات الخمسة في قطاع غزة

يتمتع بأغلب الصفات المذكورة آنفاً حيث أنهم ذو نسب واحد وجنسية واحدة يعيشون تحت ظرف واحد ولا يعتبر متغير المحافظة يغير طبيعة أو صفات رجل الشرطة الفلسطيني فهو متفق في الإجابة في جميع المجالات في جميع المحافظات كونه يعيش نفس الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية على صعيد المحافظات الخمسة.

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الضوابط والمعايير المتبعة في اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي تعزى للمسمى الوظيفي.

جدول رقم (43): نتائج اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم	ضابط تنفيذي	
*0.001	5.082	3.71	3.75	3.37	3.44	3.21	الصفات الجسدية
0.556	0.754	3.55	3.50	3.37	3.41	3.32	القدرات العقلية والذكاء
0.135	1.770	3.49	3.67	3.45	3.45	3.31	المؤهلات العلمية والتدريب
0.242	1.378	3.60	3.75	3.55	3.52	3.44	السلوك الإيجابي الاجتماعي
0.197	1.518	3.39	3.55	3.33	3.36	3.22	السمات الشخصية المميزة
*0.040	2.547	3.17	3.43	3.19	3.18	3.01	فعالية الأداء الشرطي
*0.032	2.685	3.48	3.61	3.37	3.38	3.24	جميع المجالات السابقة

* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ،

* قيمة f الجدولية عند درجة حرية 281،4 ومستوى دلالة 0.05 = 2.404

من النتائج الموضحة في جدول (43) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالين "الصفات الجسدية، فعالية الأداء الشرطي" والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مسماهم الوظيفي نائب مدير.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث بأن متغير المسمى الوظيفي لا يتأثر بالمتغيرات الستة المذكورة آنفاً في المجال حيث أن رجل الشرطة عليه أن يتمتع بجميع الصفات المذكورة من المتغيرات المستقلة وهي الصفات الجسدية والقدرات العقلية والذكاء والمؤهلات العلمية والتدريب والسلوك الإيجابي الاجتماعي والسمات الشخصية المميزة على المتغير التابع وهو فعالية الأداء الشرطي وهذه نتيجة طبيعية تبرز بأن رجل الشرطة في جميع المسميات الوظيفية يتمتع بأغلب الصفات المذكورة آنفاً وهذه نتيجة طبيعية متميزة لرجل الشرطة الفلسطيني الذي يجعله متوازناً في رأيه عند مستويات المسمى الوظيفي المختلفة.

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الضوابط والمعايير المتبعة في اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي تعزى للرتبة العسكرية.

جدول (44): نتائج اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" - الرتبة العسكرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		مقدم فما فوق	رائد	نقيب	
*0.015	4.244	3.65	3.38	3.32	الصفات الجسدية
0.174	1.758	3.55	3.39	3.34	القدرات العقلية والذكاء
0.148	1.927	3.61	3.39	3.39	المؤهلات العلمية والتدريب
0.249	1.399	3.68	3.52	3.49	السلوك الإيجابي الاجتماعي
*0.045	3.137	3.54	3.36	3.26	السمات الشخصية المميزة
0.113	2.193	3.34	3.16	3.10	فعالية الأداء الشرطي
*0.032	3.485	3.56	3.36	3.31	جميع المجالات السابقة معا

* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

* قيمة f الجدولية عند درجة حرية 281،2 ومستوى دلالة 0.05 = 3.028

من النتائج الموضحة في جدول (44) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالين "الصفات الجسدية، السمات الشخصية المميزة" والمجالات مجتمعة معاً ، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى الرتبة العسكرية وذلك لصالح الذين رتبهم مقدم فما فوق.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الرتبة العسكرية.

ويعزو الباحث بأن متغير الرتبة العسكرية لا تتأثر بالمتغيرات الستة المذكورة آنفاً في المجال حيث أن رجل الشرطة عليه أن يتمتع بجميع الصفات المذكورة من المتغيرات المستقلة وهي الصفات الجسدية والقدرات العقلية والذكاء والمؤهلات العلمية والتدريب والسلوك الإيجابي الاجتماعي والسمات الشخصية المميزة على المتغير التابع وهو فعالية الأداء الشرطي وهذه نتيجة طبيعية تبرز بأن رجل الشرطة في جميع الرتب العسكرية يتمتع بأغلب الصفات المذكورة آنفاً حيث أن هناك أجهزة رقابية وأنظمة متبعة تحكم الجميع من الرتبة الدنيا حتى الرتبة العليا وهذا مؤشر صحي وطبيعي عن الشرطة الفلسطينية الحالية والتي نجد آرائهم متوازنة ومقاربة نسبياً مع اختلاف مستويات رتبهم العسكرية.

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الضوابط والمعايير المتبعة في اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي تعزى للمحافظة.

جدول رقم (45): نتائج اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		من 15 سنة فأكثر	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.679	0.505	3.48	3.33	3.36	3.39	الصفات الجسدية
0.811	0.319	3.36	3.28	3.39	3.42	القدرات العقلية والذكاء
0.879	0.225	3.46	3.40	3.40	3.48	المؤهلات العلمية والتدريب
0.937	0.139	3.54	3.54	3.50	3.57	السلوك الإيجابي الاجتماعي
0.752	0.401	3.28	3.36	3.30	3.41	السمات الشخصية المميزة
0.455	0.874	3.06	3.30	3.13	3.17	فعالية الأداء الشرطي
0.939	0.135	3.36	3.36	3.34	3.40	جميع المجالات السابقة معا

* قيمة f الجدولية عند درجة حرية 281,3 ومستوى دلالة $0.05 = 2.637$

من النتائج الموضحة في جدول (45) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة. ويعزو الباحث بأن متغير سنوات الخدمة لا تتأثر بالمتغيرات الستة المذكورة آنفاً في المجال حيث أن رجل الشرطة عليه أن يتمتع بجميع الصفات المذكورة من المتغيرات المستقلة وهي الصفات الجسدية والقدرات العقلية والذكاء والمؤهلات العلمية والتدريب والسلوك الإيجابي الاجتماعي والسمات الشخصية المميزة على المتغير التابع وهو فعالية الأداء الشرطي وهذه نتيجة طبيعية تبرز بأن رجل الشرطة في جميع مستويات سنوات الخدمة يتمتع بأغلب الصفات المذكورة آنفاً حيث أن اندماج الشرطة القديمة مع منتسبي القوة التنفيذية من ذوي سنوات الخبرة القليلة جعلت

منهم نسقاً وخليطاً ممتزجاً يجمع بين خبرات السابقين وقوة اللاحقين مما أعطى إثراءً لهذه الشرطة المتميزة وجعل آرائهم لا تختلف باختلاف مستويات سنوات الخبرة.

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الضوابط والمعايير المتبعة في اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي تعزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم (46): نتائج اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة فما دون	
0.543	0.716	3.27	3.41	3.28	3.34	الصفات الجسدية
*0.001	5.296	3.05	3.35	3.36	3.65	القدرات العقلية والذكاء
*0.042	2.770	3.26	3.38	3.40	3.66	المؤهلات العلمية والتدريب
0.097	2.131	3.33	3.49	3.58	3.69	السلوك الإيجابي الاجتماعي
*0.003	4.732	3.04	3.28	3.29	3.60	السمات الشخصية المميزة
*0.015	3.562	2.80	3.13	3.19	3.33	فعالية الأداء الشرطي
*0.030	3.014	3.12	3.34	3.34	3.53	جميع المجالات السابقة معا

* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

* قيمة f الجدولية عند درجة حرية 281,3 ومستوى دلالة 0.05 = 2.637

من النتائج الموضحة في جدول (46) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالين "الصفات الجسدية، السلوك الإيجابي الاجتماعي"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى المؤهل العلمي.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة

الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فما دون.

ويعزو الباحث بأن متغير المؤهل العلمي لا يؤثر على بعض المتغيرات وهي (الصفات الجسدية والسلوك الاجتماعي الإيجابي) في المجال ولكنه يؤثر على باقي المتغيرات وهي (القدرات العقلية والذكاء والمؤهلات العلمية والتدريب والسمات الشخصية المميزة) على المتغير التابع وهو فعالية الأداء الشرطي وهذا مؤشر طبيعي بأن المؤهل العلمي لا يؤثر تأثيراً إيجابياً على الصفات الجسدية والسلوك الاجتماعي الإيجابي، أما بالنسبة لباقي الصفات فإنه يؤثر إيجابياً وهذا مؤشر قوي يجعل الاهتمام بمعيار المؤهل العلمي كمعيار هام وأساسي عند الاختيار والتعيين لمنتسبي الشرطة واستبعاد ذوي المؤهلات العلمية المتدنية أو الأميين الذين يحملون أي مؤهلات علمية.

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الضوابط والمعايير المتبعة في اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي تعزى لعدد الدورات.

جدول رقم (47): نتائج اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" - عدد الدورات

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		16 فأكثر	15-11	10-5	أقل من 5 دورات	لا يوجد دورات	
0.723	0.517	3.25	3.26	3.43	3.37	3.48	الصفات الجسدية
0.530	0.795	3.19	3.21	3.40	3.41	3.43	القدرات العقلية والذكاء
0.550	0.763	3.42	3.19	3.47	3.42	3.35	المؤهلات العلمية والتدريب
0.932	0.212	3.50	3.57	3.48	3.54	3.64	السلوك الإيجابي الاجتماعي
0.427	0.965	3.26	3.15	3.26	3.38	3.50	السمات الشخصية المميزة
0.359	1.097	3.00	2.96	3.11	3.20	3.39	فعالية الأداء الشرطي

* قيمة f الجدولية عند درجة حرية 281,4 ومستوى دلالة 0.05 = 2.404

من النتائج الموضحة في جدول (47) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد الدورات.

ويعزو الباحث بأن متغير الدورات لا يتأثر بالمتغيرات الستة المذكورة آنفاً في المجال حيث أن رجل الشرطة عليه أن يتمتع بجميع الصفات المذكورة من المتغيرات المستقلة وهي الصفات الجسدية والقدرات العقلية والذكاء والمؤهلات العلمية والتدريب والسلوك الإيجابي الاجتماعي والسمات الشخصية المميزة على المتغير التابع وهو فعالية الأداء الشرطي وهذه نتيجة طبيعية تبرز بأن رجل الشرطة في الحاصل على دورات سواء كانت كثيرة أو قليلة يتمتع بأغلب الصفات المذكورة آنفاً وذلك يعزى بأن المنتسب للشرطة يدخل دورة تأسيسية مدة ستة شهور قبل أن يدخل حيز العمل والخدمة ثم لا يرتقي لرتبة صف الضابط إلا بعد حصوله على دورة صف ضباط، وكذلك لا يرتقي إلى رتبة الضابط إلا بعد حصوله على دورة تأهيل الضباط بالإضافة إلى أنه لا يترقى في الرتبة إلا بعد حصوله على دبلوم علوم شرطية أو شهادة بكالوريوس وهذا يجعل الدورات التدريبية هي من المقومات الأساسية لرجل الشرطة لزيادة فعالية الأداء الشرطي وبذلك يتحقق مبدأ العدالة والمساواة والحكم الرشيد.

الفصل السابع

مناقشة النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة

النتائج:

1. أظهرت الدراسة أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن لدى ضباط وأفراد الشرطة قوة جسدية تعطيهم القدرة على فرض القانون، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك اهتمام بالقدرات الجسدية لأفراد وضباط الشرطة وإن إدارة الموارد البشرية التي تسمى بإدارة التنظيم والإدارة تتجه دوماً إلى اختيار وتعيين ذوي القدرات الجسدية القوية واستبعاد ضعاف البنية، ومثال على ذلك الجرحى والمصابين الذين تم استهدافهم أثناء الهجمات الصهيونية على مراكز التنفيذية والشرطة. كما أظهرت الدراسة أن هناك عدم موافقة على أن ضباط وأفراد الشرطة يتمتعون بالوزن المناسب حسب المعايير المطلوبة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاختيار عند تشكيل التنفيذية كان دون اهتمام بالأوزان بل وكان يعتبر ذوي الوزن الزائد هم من لديهم القوة ولم تعتبر زيادة الوزن سلبية في ذلك الوقت إلا أن بعد تشكيل الشرطة وتكوين إدارة كلية الشرطة والاهتمام بالمعايير المطلوبة جعل هذه المشكلة تتلاشى، ولكن لن تنتهي إلا باستبعاد هؤلاء ذوي الأوزان الزائدة أو دمجهم ضمن برامج تدريبية تخصصية لتخفيض الوزن وإعادة لياقتهم من جديد ضمن المعايير المتبعة.
2. أظهرت الدراسة أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن ضباط وأفراد الشرطة يتمتعون بالقدرة على تقدير الموقف عند التعرض للأخطار واتخاذ القرارات المناسبة زمانياً ومكانياً، ويعزو الباحث ذلك إلى الخبرة المكتسبة أثناء العمل وخاصة الاستهداف المتكرر لمواقع التنفيذية في السابق وكذلك مواقع الشرطة الحالية مما جعل تقدير الموقف عند التعرض للأخطار واتخاذ القرارات المناسبة زمانياً ومكانياً سلوكاً تعود عليه ضباط وأفراد الشرطة.
3. كما أظهرت الدراسة أن أفراد العينة محايدون حول عملية اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة تتم بعد فحص قدراتهم العقلية ونسبة ذكائهم، وذلك لعدم معرفة الجميع بأن هناك فحوصات تتم قبل اختيار أو تعيين الجدد منهم حيث اعتاد المعينون من التنفيذية وضباط وأفراد الشرطة القدامى بأن اختيارهم كان تبعاً لفحص الهيئة فقط دون اجتياز اختبارات القدرات العقلية والذكاء وهذه تعتبر صفة هامة وأساسية يجب أن يتصف بها أفراد وضباط الشرطة على حد سواء، وهذه النتيجة هي نتيجة حقيقية وصل إليها الباحث مما يدل على أن الاختيار يجب أن يكون على أساس علمي ومهني يهتم باختبارات القدرات العقلية والذكاء.
4. أظهرت الدراسة أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن ضباط وأفراد الشرطة يستفيدون من الدورات التدريبية التي يتلقونها لتطوير وتحسين أدائهم، ويعزو الباحث ذلك

الى أن هذا واقع وحقيقة حيث أن هذه الدورات تكسبهم مهارات عملية ومعارف علمية من خلال التدريبات الشرطية من مشاة وعمليات شرطة والتدريب على السلاح واللياقة البدنية وأساليب الدفاع عن النفس وكذلك علوم الشرطة المتعددة من دراسة مواد القانون والتعرف على علوم الإجرام والأدلة الجنائية وأساليب التحقيق الجنائي والبحث العلمي والإسعافات الأولية والدفاع المدني وكل هذه العلوم الإنسانية التي تجمع بين الجانب المهني العملي والجانب العلمي المعرفي تصقل شخصية رجل الشرطة وتزيد من خبرته ويصبح مؤهلاً بعد الدورة ويشعر بالفرق بعد حصوله على الدورات التأهيلية.

5. كما أظهرت الدراسة أن هناك موافقة على أن اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة يتم بناء على الولاء التنظيمي والحزبي، ويعزو الباحث ذلك الى أن اختيار أفراد التنفيذ هم من أبناء حركة حماس وأنصارها وذوو ولاء تنظيمي حزبي واحد، وبعد تكوين الشرطة واندماج عناصر الشرطة القدامى بأفراد التنفيذية أصبح الاختيار حسب الانتماء الحزبي لتنظيم واحد يتمثل في حركة حماس وأنصارها، ولكن بعد تكوين وتأسيس كلية الشرطة أصبح الاختيار دون الرجوع إلى الولاء التنظيمي والحزبي مما جعل السواد الأعظم لمكونات الشرطة الفلسطينية هم أغلبهم من أبناء حركة حماس أو أنصارهم وهذا واقع التجربة التي نعيشها الآن وبالمقارنة مع الدول العربية المجاورة وكذلك الدول الأجنبية لا يشترط بأن يكون المنتمي لمؤسسة الشرطة هو بالأساس ذو انتماء تنظيمي لحزب واحد ولكن يشترط ألا يكون لديه انتماء حتى يعمل تحت إمرة أي حكومة منتخبة.

6. أظهرت الدراسة أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن ضباط وأفراد الشرطة يتمتعون بالسمع والطاعة لرؤسائهم والولاء للمؤسسة الشرطية، ويعزو الباحث ذلك إلى التعليمات المستديمة وقوة الإدارة في تنفيذ اللوائح وسياسة العقوبات المستمرة ضد من يتردد على الأوامر جعل الالتزام بالتعليمات والسمع والطاعة لرؤسائهم والولاء للمؤسسة الشرطية وهذا يعتبر من أساسيات نجاح العمل الشرطي، وهذا يعتبر مؤشر إيجابي لواقع الشرطة الفلسطينية الحالية. كما بينت الدراسة أن هناك محايدة حول تنبؤ ضباط وأفراد الشرطة بالمشاكل الكامنة في العمل واستدراكها قبل وقوعها ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الخبرة لدى ضباط وأفراد الشرطة وهذا يحتاج الى اهتمام من قبل الوزارة بتكثيف دورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في مجال التنبؤ بالمشاكل الكامنة واستدراكها قبل وقوعها.

7. أظهرت الدراسة أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن قوة رجل الشرطة تظهر من خلال تطبيقه للقانون بشكل عادل، ويعزو الباحث ذلك الى وجود هيئات رقابية عديدة من إدارة أمن الشرطة وإدارة المفتش العام للشرطة وديوان الشكاوى وكذلك مراقب عام وزارة

الداخلية ولجنة وزارة الداخلية بالمجلس التشريعي بالإضافة الى هيئات حقوق الإنسان المتنوعة وهذه جميعاً جهات رقابية متعددة الصلاحيات جعلت المنتمين للشرطة يحسبون حساب لكل عمل يقومون به خوفاً من المساءلة والمحاسبة وقبل كل ذلك خوفهم من الله عز وجل مما يجعلهم يطبقون القانون بشكل عادل. وقد أظهرت الدراسة أن هناك موافقة على أنه يتم إجراء اختبارات نفسية (المزاج العام، الاستقرار النفسي... الخ) لضباط وأفراد الشرطة قبل تعيينهم وهذا صحيح حيث أن الكمسيون الطبي وفحص الهيئة هي من الشروط الأساسية لاجتياز مراحل الاختيار والتعيين ولا يمكن لشخص أن يدخل مؤسسة الشرطة دون فحص المزاج العام والاستقرار النفسي من خلال خبراء وأطباء نفسيين يقومون بمقابلة وفحص المرشح قبل دخوله مراحل الاختيار الأخرى.

8. أظهرت الدراسة أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المواطن الفلسطيني يشعر بالطمأنينة والأمان عند التعامل مع ضباط وأفراد الشرطة دون خوف منهم، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك ثقة عالية لمسها المواطنون من خلال تعاملهم مع ضباط وأفراد الشرطة وبالمقارنة مع عناصر الشرطة السابقة شعروا بالطمأنينة والارتياح والأمان عند تعاملهم مع ضباط وأفراد الشرطة الحاليين وهذا عزز دور نجاح المؤسسة الشرطة الحالية، وأظهرت الدراسة أن هناك موافقة على أن ضباط وأفراد الشرطة يميزون في تعاملهم مع الجمهور بين الذكر والأنثى ويعزو الباحث ذلك الى التربية الصحيحة لأبناء الشرطة والتزامهم بالتقاليد والعادات الفلسطينية التي تجعلهم يميزون بالتعامل بين الذكر والأنثى وكل له خصوصيته وعلى ذلك تأسست إدارة الشرطة النسائية بفروعها المتخصصة من إدارة السجون وإدارة مكافحة المخدرات وإدارة المباحث العامة وذلك جعل خصوصية للإناث من خلال تعاملهم مع إناث من عناصر الشرطة النسائية.

9. أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الجسدية (الصحية واللياقة البدنية) لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$ ، ويعزو الباحث ذلك إلى هذه الفرضية أثبتت صحتها وذلك بأن معايير اختيار ضباط وأفراد الشرطة حسب الصفات الجسدية (الصحية واللياقة البدنية) وهي تعتبر متوفرة في ضباط وأفراد الشرطة مما يؤثر إيجاباً على فعالية الأداء الشرطي.

10. أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات العقلية والذهنية لأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$ ويعزو الباحث ذلك إلى هذه الفرضية أثبتت صحتها وذلك بأن معايير اختيار ضباط وأفراد الشرطة

حسب القدرات العقلية والذهنية وهي تعتبر متوفرة في ضباط وأفراد الشرطة مما يؤثر إيجاباً على فعالية الأداء الشرطي.

11. أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات العلمية والتدريب لضباط وأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) ويعزو الباحث ذلك إلى هذه الفرضية أثبتت صحتها وذلك بأن معايير اختيار ضباط وأفراد الشرطة حسب المؤهلات العلمية والتدريب وهي تعتبر متوفرة في ضباط وأفراد الشرطة مما يؤثر إيجاباً على فعالية الأداء الشرطي.

12. أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية السلوك الاجتماعي الإيجابي لضباط وأفراد الشرطة (المبادأة، تقديم النجدة والعون للمواطنين) وفعالية الأداء الشرطي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) ويعزو الباحث ذلك إلى هذه الفرضية أثبتت صحتها وذلك بأن معايير اختيار ضباط وأفراد الشرطة حسب أهمية السلوك الاجتماعي الإيجابي لأفراد الشرطة (المبادأة، تقديم النجدة والعون للمواطنين) وهي تعتبر متوفرة في ضباط وأفراد الشرطة مما يؤثر إيجاباً على فعالية الأداء الشرطي.

13. أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية السمات الشخصية المميزة (قوة الشخصية، قدرة الإقناع، الشجاعة) لضباط وأفراد الشرطة وفعالية الأداء الشرطي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) ويعزو الباحث ذلك إلى هذه الفرضية أثبتت صحتها وذلك بأن معايير اختيار ضباط وأفراد الشرطة حسب أهمية السمات الشخصية المميزة (قوة الشخصية، قدرة الإقناع، الشجاعة) وهي تعتبر متوفرة في ضباط وأفراد الشرطة مما يؤثر إيجاباً على فعالية الأداء الشرطي.

14. أظهرت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مسماهم الوظيفي نائب مدير. كما توجد فروق تعزى للرتبة العسكرية وذلك لصالح الذين رتبتهم مقدم فما فوق، كذلك توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فما دون.

15. أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة (الصفات الجسدية، القدرات العقلية والذكاء، المؤهلات العلمية والتدريب، السلوك الاجتماعي، السمات الشخصية المميزة، فعالية الأداء الشرطي) تعزى إلى العمر، والمحافظة، والمسمى الوظيفي، والرتبة العسكرية، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، وأيضاً عدد الدورات.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يقترح الباحث عدة توصيات يمكن أن تسهم في التوعية بأهمية ضوابط ومعايير الاختيار والتعيين لضباط وأفراد الشرطة والمهارات والصفات الواجب توفرها لديهم وتفعيل تنميتها وتحسين مستوى فعالية الأداء الشرطي:

1. ضرورة الاهتمام بالقدرات الجسدية لأفراد وضباط الشرطة عند الاختيار والتعيين ومفاضلة ذوي القدرات الجسدية القوية واستبعاد ضعاف البنية، إلى جانب الاهتمام بمعيار الوزن حسب المعايير المطلوبة واستبعاد من هم أقل أو أكثر من هذا المعيار وضرورة العمل على أن يكون ضباط وأفراد الشرطة دائمي المحافظة على أوزانهم ولياقتهم الجسدية حتى بعد التعيين وأثناء سنوات الخدمة.

2. ضرورة تنمية قدرات المنتسبين والعاملين في جهاز الشرطة في مجال تقدير الموقف عند التعرض للأخطار وتدريبهم على اتخاذ القرارات المناسبة في الإخلاء وإعادة الانتشار في الوقت والزمان المناسب لاستبعاد الخطر الداهم سواء من طيران العدو الصهيوني أو أي خطر محقق. بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بفحص القدرات العقلية ونسبة الذكاء قبل تعيينهم في جهاز الشرطة.

3. إعطاء المزيد من العناية لتزويد الضباط والأفراد بالمعرفة النظرية والعملية من خلال التركيز في البرامج التدريبية التأهيلية والتخصصية على دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية لضباط وأفراد الشرطة والقيادات الأمنية على حد سواء في المستويات التنظيمية المختلفة وعلى الجوانب التطبيقية التي تساعد على اكتساب المهارات القيادية في مواقف أمنية متباينة وباستخدام أساليب وتقنيات تدريبية متقدمة، وإعطاء الفرصة للمرؤوسين لاستكمال تعليمهم العالي.

4. الاهتمام والتركيز على تدريب ضباط وأفراد الشرطة بكيفية التنبؤ بالمشاكل الكامنة في العمل واستدراكها قبل وقوعها وذلك من خلال تكثيف الدورات التدريبية لتحسين أداء العاملين في هذا المجال.

5. تعزيز الثقة الموجودة لدى المواطنين ورضاهم عن الأداء الشرطي حتى يشعر بالطمأنينة والأمان عند التعامل مع ضباط وأفراد الشرطة دون خوف منهم، بالإضافة إلى الاهتمام بدور الشرطة النسائية وأهميتها عند التعامل مع الجمهور وخاصة في القضايا المتعلقة بالمرأة.

6. ضرورة المحافظة والاهتمام والتركيز من قبل جهات التعيين على معايير اختيار ضباط وأفراد الشرطة حسب الصفات الجسدية (الصحية واللياقة البدنية) والقدرات العقلية والذهنية والمؤهلات العلمية والتدريب والسلوك الاجتماعي الإيجابي (المبادأة، تقديم النجدة والعون للمواطنين)

والسمات الشخصية المميزة (قوة الشخصية، قدرة الإقناع، الشجاعة) والبعد عن الضغوطات الخارجية كالواسطة والمحسوبية عند اختيار واستقطاب أفراد التدريب وأفراد الشرطة والعمل بشفافية مطلقة وموضوعية بالإضافة إلى الاهتمام البالغ بالدورات التدريبية المستمرة في جميع المجالات وعلى كافة مستويات العاملين في جهاز الشرطة، وأن لا يكون التدريب مقصوراً على المنتسبين الجدد بل ويشمل العاملين القدامى أيضاً لإكسابهم الخبرات والقدرات المهنية اللازمة لتطوير وتحسين فعالية الأداء الشرطي على وجه العموم.

7. ضرورة الاهتمام بالجوانب التحفيزية للعاملين في جهاز الشرطة بنظام جيد للحوافز المادية والمعنوية والترقيات حتى تتحقق الدافعية إلى الإنجاز وتحسين الأداء على مبدأ الثواب للمبدع والعقاب للمقصر.

8. الاهتمام بإعطاء حق العاملين في جهاز الشرطة حوافزهم التي يستحقونها وخاصة الرتب العسكرية وتكون هذه الرتب حسب الكفاءة والانتماء للعمل، وليس حسب الانتماء التنظيمي.

9. ربط الترقيات إلى المناصب القيادية الشرطة باجتياز الدورات التدريبية المتخصصة في تنمية المهارات القيادية اللازمة للقادة.

10. إيفاد لجان من ذوي الاختصاص لدول مجاورة والاستفادة من تجاربهم والاستئناس بالمعايير الدولية الضابطة لعملية الاختيار والتعيين واستضافة خبراء في مجال تنمية الموارد البشرية للاستفادة من خبراتهم وتطوير أداء المؤسسة الشرطة.

11. الاهتمام باستخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا في الأداء الشرطي وتوفير قاعدة معلومات عن ضباط الشرطة ومستوى المهارات الإدارية المتوفرة لديهم ومجالات المهارات التي يحتاجون إلى تنميتها وتسكين العاملين في جهاز الشرطة حسب المهارات المطلوبة وتعزيز نقاط القوة لديهم وتطوير نقاط الضعف منذ لحظة الاختيار حتى بلوغهم سن التقاعد.

12. الاهتمام بزيادة الدورات التدريبية في مجال العلاقات العامة وفن التعامل مع الجمهور لتحسين صورة الشرطي وكسب رضا الجمهور وتطوير أداء الخدمة الشرطة حتى يصبح المواطن يحب أن يرى الشرطي أمامه ولا يهرب منه كما تعود عليه من فظاظة وسوء معاملة في السابق ولترسيخ الثقة المتبادلة بينهما، ويصبح الشرطي هو الملاذ الآمن للمواطن.

13. ضرورة الاهتمام بدور إدارة العلاقات العامة في الشرطة كدور تعريفي إعلامي من خلال عقد ندوات ولقاءات جماهيرية وطلابية ومجتمعية وإنشاء إدارة الشرطة المجتمعية التي تهتم بجميع مشاكل وهموم المواطن اليومية، بالإضافة إلى عمل المزيد من الحملات التي تقوم بها وزارة الداخلية كحملة كرامة المواطن وهيبة الشرطة وحملة خدمة المواطن لزيادة ترابط العلاقة بين

- الشرطة والمجتمع، وأن تقوم وسائل الإعلام بدورها الهام في تعريف الجمهور بأهمية دور رجال الشرطة وضرورة مساعدتهم والتعاون معهم.
14. تعزيز مبدأ النزاهة والشفافية في التعامل مع جميع المواطنين دون تمييز أو تفریق وبحيادية مطلقة حتى يجعل المواطن يلجأ للشرطة ولديه قناعة بأن هذه مؤسسة تخدم الجميع دون تمييز.
15. ضرورة قيام رجل الشرطة بواجبه وإنجاز المهام الموكلة له بأقصى سرعة دون تردد أو تسويف أو تأجيل ليحقق مبدأ الشرطة في خدمة الشعب حتى يصبح المواطن يعيش بأمن واستقرار دون خوف من عناء المراجعات في مراكز الشرطة.
16. تعزيز الدور الرقابي على جهاز الشرطة بإنشاء إدارة مقص الرقيب وفروع لمراقب عام الوزارة في جميع أنحاء الوطن لتعزيز مبدأ الشفافية والنزاهة وفتح باب للشكاوى والمقترحات والتظلمات.
17. ضرورة الاهتمام بمظهر رجل الشرطة أمام الجمهور وتطبيق مبادئ القانون بشكل عادل، إلى جانب الاهتمام بضرورة إجراء اختبارات نفسية (المزاج العام، الاستقرار النفسي... الخ) لضباط وأفراد الشرطة قبل تعيينهم حيث أن فحص الهيئة من الشروط الأساسية لاجتياز مراحل الاختيار والتعيين.

دراسات مقترحة

- يقترح الباحث إجراء بعض الدراسات في مجال القيادة الأمنية وتحسين مستويات المهارات القيادية وفعالية الأداء الوظيفي منها:
1. دراسة مسحية للعوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لضباط وأفراد الشرطة.
 2. إجراء دراسة استكشافية للاحتياجات التدريبية لضباط وأفراد الشرطة في مجالات المهارات الفنية والإدارية.
 3. إجراء دراسة حول فعالية الأداء الشرطي في وقت الأزمات وماهية الصفات والسماوات التي يجب أن تكون في شخصية رجل الشرطة.
 4. إجراء دراسة حول تنمية إدارة الموارد البشرية وكيفية تسكين الضباط القادة في مناصبهم الإدارية حسب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة.
 5. دراسة مسحية حول المعايير التي يتم بها تسكين ضباط وزارة الداخلية ومدى التزام الوزارة بها.
 6. دراسة مسحية حول معايير اختيار ضباط الشرطة المنتسبين لكلية الشرطة ومدى فعالية أدائهم الشرطي.
 7. إجراء دراسة حول واقع الأداء الشرطي وسبل تعزيزه من وجهة نظر ضباط الشرطة الفلسطينية وكذلك من وجهة نظر الجمهور.

المراجع

قائمة المراجع

1. الكتب:

- القرآن الكريم.
- الحديث الشريف، صحيح البخاري ومسلم.
- إبراهيم، محمد، "المدير والاتجاهات الحديثة"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997م.
- أبو الخير، حمدي كمال، "الإدارة بين النظرية والتطبيق"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1989م.
- أبو شيخه، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000م.
- أرويك لندال، "عناصر الإدارة"، ترجمة علي حامد بكر، إشراف كمال دسوق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1960م.
- بدر، حسن حجاج، "إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998م.
- حسن، راوية، "إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية"، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م.
- حسن، راوية محمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004م.
- خاشقجي، هاني يوسف، "التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية"، مطابع الفرزدق، الرياض، 1993م.
- درة، عبد الباري إبراهيم، "تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطة العربية" ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية للمهارات الإدارية للقيادات العليا، معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الطائف، 1998م.
- درة، عبد الباري، الصباغ، زهير، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، سلسله إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008م.
- ديسلر، جاري، "إدارة الموارد البشرية" ترجمة محمد عبد المتعال، وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003م.
- رشيد، مازن، "إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقية العملية في المملكة العربية السعودية"، مكتبة العبيكات، الرياض، 2001م.
- السالم، مؤيد، صالح، عادل حرحوش، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عمان، عالم الكتب الحديث، 2000م.

- السالم، مؤيد، صالح، عادل، حرحوش، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2002م.
- السلمي، علي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999م.
- السلطان، محمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، ط1، 2003م.
- شاويش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2000م.
- الشقاوي، عبد الرحمن عبد الله، "إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية"، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1994م.
- عامر، سعيد، الخلف، خالد، "الإنتاجية القياسية: معايير الأداء - قياس الأداء الفعلي"، دار المريخ، الرياض، 1983م.
- عبد الباقي، صلاح، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة، الدار الجامعية، 2000م.
- عبد الحميد، صلاح الدين، "تحديات ومعوقات العمل الشرطي في عصر العولمة وسبل مواجهتها"، الشارقة، مركز بحوث الشارقة، 2006م.
- عبد المطلب، ممدوح عبد الحميد، "أنموذج الشرطة المجتمعية هل يصلح للتطبيق في دولة، الإمارات العربية المتحدة"، الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، المجلد 10، العدد 39، 2001م.
- عبد الوهاب، علي، "الفعالية الإدارية - ندوة المدير الفعال"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985م.
- العدلوني، أكرم، "قياس وتقوي الأداء"، نسخة إلكترونية، 2009م.
- العديلي، ناصر محمد، "إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة والنشر، الرياض، 1993م.
- العلي، عبد الستار وآخرون، "المدخل إلي إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006م.
- الكبيسي، عامر، "التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، ج4، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998م.
- كروسبي، فيليب، تعريب أ. محسن إبراهيم الدسوقي، "الجودة بلا معاناة"، إدارة الترجمة بمركز البحوث، معهد الإدارة العليا، الرياض، 2006م.

- كلالدة، ظاهر محمود، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، 1997م.
- كلوب، عرابي محمد، "التخطيط في العمل الشرطي" مكتبة الأمير، القاهرة، 2007م.
- كلوب، عرابي، تنظيم إدارة الشرطة الفلسطينية، غزة، مكتبة ومطبعة دار المنارة، 2005م.
- كلوب، عرابي، الشرطة الفلسطينية الماضي - الحاضر - المستقبل، غزة، مطابع مركز، رشاد الشوا الثقافي، 2006م.
- كلوب، عرابي محمد، "العلاقات العامة في الشرطة" مكتبة الأمير، القاهرة، 2007م.
- كلوب، عرابي محمد، "المهارات الشخصية والإدارية لدى ضباط الشرطة" مكتبة ومطبعة دار المنارة، غزة، 2011م.
- كنعان، نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1992م.
- كنعان، نواف، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة، 2002م.
- كنعان، نواف، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة، 2009م.
- محمد، راوية، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م.
- محمد مصطفى ممدوح، الضبط الإداري - الوظيفة الإدارية للشرطة، القاهرة، أكاديمية مبارك للأمن، 2000م.
- محمود، محمد فتحي، "الإدارة العامة المقارنة"، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1997م.
- مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية، 1999م.
- المدهون، محمد، "إدارة وتنمية الموارد البشرية" الطبعة الأولى، غزة، إبداع للطباعة والنشر، 2005م.
- المراسي، محمد مدحت صالح، "تنظيم إدارة الشرطة" القاهرة، الطبعة الأولى، مطبعة كلية الشرطة، 1995م.
- المرسي، جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003م.
- مصطفى، وأحمد حسين، "إدارة الموارد البشرية" حقوق النشر محفوظة للكاتب، القاهرة، 2005م.

- مليحة، إيهاب محمد محمد، "السمات النفسية لضباط الشرطة"، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، ط1، 2010م.
- ميشيل، هاتيرسالي، وماكجنت، ليندا، وجلعوط، سامير، "الاتصال والاتصال الإداري المبادئ والممارسة" مترجم، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004م.
- النجار، فريد، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007م.
- نصر الله، حنا، "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2002م.
- نمر، سعود محمد، "السلوك الإداري"، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990م.
- نيوباي، تونس "التدريب الفعال وأثره على التكلفة" (دليل المدير)، القاهرة، سلسلة المدرب العالمية مجموعة النيل العربية، 2003م.
- هلال، محمد عبد الغني حسن، "مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996م.
- هلال، ناجي محمد، "واقع العلاقة بين الجمهور والشرطة - دراسة اجتماعية"، الشارقة، مركز بحوث الشارقة، 2007م.
- الهواري، سيد، "الإدارة: الأصول والأسس العلمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003م.

رسائل الماجستير

- ابن محيا، سعود، "تقويم أساليب اختيار الأفراد في الأمن العام - دراسة تطبيقية على مدينة الأمن العام بالرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005م.
- آل الشيخ، خالد بن عبد الرحمن، "المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية - دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض" الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001م.
- جرجون، إيهاب عبد الله، "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي"، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009م.
- الحربي، خالد بن حمدي الحميدي، "أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية - دراسة على العاملين بإدارة جوازات منطقة الرياض والمنطقة الشرقية"، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003م.

- الحسيني، أحمد بن عبد الله، "علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين - دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض"، الرياض، 1994م.
- الخطيب، صالح، "التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي - دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية"، عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2003م.
- دحلان، خالد خميس، "السمات الشخصية لرجل الأمن لدى السلطة الوطنية الفلسطينية وعلاقتها ببعض المتغيرات"، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2007م.
- دوش، بندر علي، "دور المهارات الأمنية في رفع مستوى الأداء - دراسة مسحية لمديري مراكز شرطة العاصمة المقدسة"، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006م.
- الذويبي، فهد بن محمد، "المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور - دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة القصيم"، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005م.
- الرشودي، محمد بن علي، "المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي - دراسة مقارنة بين ضباط مدينتي الرياض، والدمام"، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2002م.
- الزعنون، محمد منصور، "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على مستوى الأداء"، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006م.
- السكران، ناصر، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2004م.
- الصغير، فهد، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية"، الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002م.
- صيام، محمد رشدي، "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارية و تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة" غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007م.

- الطناني، رامي، "مهارات رجل الشرطة في التعامل مع الجمهور وأثرها على فعالية تقديم الخدمة الأمنية - دراسة تطبيقية على رجال الشرطة العاملين بمحافظة غزة"، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012م.
- الطيار، علي سباح "اتجاهات الجمهور نحو التعاون مع رجل الأمن - دراسة ميدانية بمدينة الرياض"، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1997م.
- العتيبي، عبد المح سن بن إبراهيم، "المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم - دراسة مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي"، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003م.
- علام، عبد الرحمن عباس، "مهارات رجل الأمن في التعامل مع الجمهور في المنافذ النظامية - كما يراها بعض العاملين في مينائي الملك فهد الصناعي وينبع التجاري"، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2000م.
- العنزي، بسام، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري - دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملكة سعود، 2004م.
- الغانم، أحمد بن محمد، "العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدة خدمات الجمهور - دراسة مسحية على العاملين بمرور منطقة القصيم"، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006م.
- الغماري، علاء محمد "العوامل المؤثرة في واقع توزيع أفراد الشرطة في قطاع غزة" مراكز شرطة محافظة غزة وإداراتها - دراسة حالة"، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012م.
- الفرجاني، عبد الفتاح محمد علي، "واقع إستراتيجية الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجمع الفلسطيني - دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة"، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008م.
- القحطاني، عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سودة، "التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية - دراسة ميدانية على مراكز شرطة الرياض"، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005م.

- القرني، محمد بن محسن، "اتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية - دراسة تطبيقية على ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية"، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005م.
- الكاتب، عايد عبد الله، "تقييم أساليب الاختيار للأفراد في المنظمات الشرطة"، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، 1989م.
- الودعاني، عوض محمد، "أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية - دراسة مسحية على ضباط وأفراد جوازات منطقة الرياض"، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999م.

المنشورات والمجلات:

- أبو زيد، محمد خير، "أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب - دراسة تطبيقية على مندوبي شركات التأمين الأردنية"، مجلة دراسات، المجلد 31، العدد الثاني، ص 105 - ص 141، 2000م.
- إحصائيات دائرة التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية الفلسطينية سنة 2011م
- إحصائيات دليل الشرطة الفلسطينية، 2011
- بحر، يوسف، والعجلة، توفيق "القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة" دراسة منشورة بمجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية - المجلد التاسع عشر - العدد الثاني - ص 1405 - ص 1445) 2011م.
- علوم العرب، مجلة، مجلد 25، 2012م.
- القريوتي، محمد قاسم، "نظم و معايير التعيينات والترقيات والتنقلات في أجهزة الأمن العربية، الرياض، 1997م.
- كتاب فلسطين الإحصائي السنوي - رقم 10 الجهاز المركزي الفلسطيني 2009م
- الماحي، إبراهيم عبد الله، "السلوك الأخلاقي لرجل الأمن في التعامل مع الجمهور"، ليبيا، 2006م.

المقابلات:

- حبيب مقابلة، 2011/8/15

المراجع الأجنبية

- Canada, Canadian Police Association of Chiefs of Police, Practicing the management and development of human resources workforce layout, polarization, and training, Strategic Human Resources Analysis of public Policing in Canada, Canada / (2005).
- Decenzo, David A; Robbins, Stephen P. Human Resource Management: concepts and Applications 6th edition (New York : John Wiley) (1999).
- Ed Nowicki, The psychology of the psychological traits of police officers in the United States of America (1999).
- John, Hinck, "The Military leader and effective rhetorical skills", Faculty of the U.S. Army Command and General Staff College, (2003).
- Kim, Pan, Suk, Hong, Kill, Pyo "Searching for Effective HRM Reform Strategy in the Public Sector: Critical Review of WPSR 2005 and Suggestions", Public Personnel Management Volume 35, No 3, (2006).
- Mondy, Wayne, & Noe, Robert, "Human Resources Management" Pearson education International, Prentice Hall, Ninth Edition (2005).
- Police Sector Council (PSC-CSP) Policing Environment 2005. "Update of the 2000 sector study and implications for HR planning and management to day and to the future (Canada, 2006)
- Police Sector Council connecting forces Results of Mini-Survey – Human Resources Practices in Police Services – Canada , (2005)
- Reginald, Determination of personality traits of the successful officer in exchange for the unsuccessful officer (1981)
- Scrivener, Find new creative methods and innovative by increasing the recruitment of new members in the police department Dotroyt USA, Washington (2004)

مواقع الانترنت:

- www.arc-forum.com
- www.cpc-ccp.gc.ca
- www.dgsn.dz/ar/faq.php
- www.gcc-legal.org
- www.hrdiscussion.com
- www.jeeran.com
- www.jibc.ca
- www.moiegypt.gov.eg
- www.moi.gov.sa
- www.pass-gaza.edu.ps
- www.police.ps
- www.sjsudan.org

الملاحق

ملحق رقم (1)

إحصائيات عن أعداد الشرطة وأعمارهم ومؤهلاتهم العلمية وسنوات خدمتهم على المستوى المحافظات الخمسة وبعض إدارات الشرطة المتخصصة حتى تاريخ 2012/07/01 م

أعداد الضباط في الشرطة حتى تاريخ 2012/07/01 م على مستوى الإدارات في المحافظات الخمسة													
م	رتبة	التدخل وحفظ النظام	الحراسات	المروور	الإمداد	مكافحة المخدرات	المباحث العامة	أمن الجامعات	البلديات	العلاقات العامة	الإعلام	الشرطة النسائية	مجموع
1	نقيب	37	22	23	4	21	56	14	13	6	1	5	202
2	رائد	11	4	10	3	11	14	8	5	12	0	1	79
3	مقدم	2	3	4	2	2	3	3	2	1	1	1	24
4	عقيد	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
5	عميد	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
الإجمالي		50	29	37	9	34	74	25	20	20	2	7	307

أعداد الضباط في الشرطة على مستوى المحافظات الخمسة حتى تاريخ 2012/07/01 م							
م	رتبة	غزة	شمال غزة	الوسطى	خانيونس	رفح	مجموع
1	نقيب	24	29	18	21	29	284
2	رائد	14	10	2	5	10	94
3	مقدم	5	2	3	2	5	33
4	عقيد	0	0	0	0	0	1
5	عميد	0	0	0	0	0	0
	المجموع	43	41	23	28	44	412

أعمار الضباط في المحافظات الخمسة حتى تاريخ 2012/07/01 م						
م	العمر	نقيب	رائد	مقدم	عقيد	عميد
1	25-30	156	1	0	0	0
2	30-35	124	48	6	0	0
3	35 فأكثر	180	132	68	13	2
	الإجمالي	460	181	74	13	2

المؤهلات العلمية للضباط في المحافظات الخمسة حتى تاريخ 2012/07/01 م						
م	الفئة	نقيب	رائد	مقدم	عقيد	عميد
1	أقل من ثانوي	72	25	7	0	0
2	ثانوي	113	40	13	3	0
3	دبلوم	29	7	6	1	0
4	بكالوريوس	236	111	42	7	2
5	دراسات عليا	14	7	3	1	0
	الإجمالي	464	190	71	12	2

سنوات الخدمة للضباط في المحافظات الخمسة حتى تاريخ 2012/07/01 م						
م	الفئة	نقيب	رائد	مقدم	عقيد	عميد
1	أقل من خمسة	55	14	2	0	0
2	من 5 الى 10	312	62	22	1	0
3	من 11 الى 15	45	53	21	2	0
4	16 فأكثر	51	58	27	8	2
	الإجمالي	463	187	72	11	2

ملحق رقم (2)

أسماء المحكمين

م.	الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
1.	أ. د. ماجد الفرا	عميد كلية التجارة	الجامعة الإسلامية - غزة
2.	د. يوسف بحر	عضو هيئة تدريسية بكلية التجارة - إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية - غزة
3.	د. وسيم الهبيل	عضو هيئة تدريسية بكلية التجارة - إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية - غزة
4.	د. بسام أبو حمد	منسق عام برامج الماجستير بكلية الصحة العامة	جامعة القدس أبو ديس - غزة
5.	د. نهاية التلباني	عضو هيئة تدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية	جامعة الأزهر - غزة
6.	د. جلال شببات	عضو هيئة تدريسية بكلية العلوم الإدارية والاقتصادية	جامعة القدس المفتوحة - غزة
7.	د. خالد دحلان	أستاذ الطب النفسي	الجامعة الإسلامية - غزة
8.	أ. كامل أبو ماضي	وكيل مساعد وزير الداخلية	وزارة الداخلية الفلسطينية - غزة
9.	اللواء ماهر الرملي	مدير الإنتربول بالشرطة الدولية	وزارة الداخلية الفلسطينية - غزة
10.	اللواء الركن عرابي كلوب	ضابط شرطة متقاعد	وزارة الداخلية الفلسطينية - غزة
11.	العميد محمد صيام	عميد كلية الشرطة الفلسطينية	كلية الشرطة الفلسطينية - غزة
12.	العقيد محمود صلاح	مدير عام المديرية العامة للتدريب	وزارة الداخلية الفلسطينية - غزة
13.	العقيد بهجت أبو سلطان	مدير عام إدارة التنظيم والإدارة	وزارة الداخلية الفلسطينية - غزة
14.	المقدم عطية منصور	مدير عام إدارة التنظيم والإدارة	الشرطة الفلسطينية - غزة
15.	المقدم ناصر سليمان	مدير عام مديرية الإصلاح والتأهيل	وزارة الداخلية الفلسطينية - غزة
16.	د. إبراهيم حبيب	أكاديمي في العلوم الأمنية	كلية الشرطة الفلسطينية - غزة
17.	د. هشام المغاري	نائب عميد الأكاديمية	أكاديمية فلسطين الأمنية - غزة
18.	د. رامز العايدي	أكاديمي في العلوم الأمنية	أكاديمية فلسطين الأمنية - غزة

ملحق رقم (3)

المعايير والشروط المطلوبة والواجب توافرها للتجنيد وذلك حسب سياسة التجنيد في إدارة التدريب التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية بتاريخ 1-7-2012 وهي كالتالي :

- التجنيد لأفراد الشرطة المستجدين .
 - 1- أن يكون فلسطيني الجنسية ويحمل بطاقة هوية .
 - 2- أن يكون حاصل على أقل من الثانوية العامة .
 - 3- أن يكون أعزب .
 - 4- أن لا يقل طوله عن 170 سم.
 - 5- أن لا يقل عرض الصدر عن 85 سم .
 - 6- أن لا يتجاوز عمره 22 سنة .
 - 7- أن يجتاز اختبارات اللياقة البدنية وهي (الجري - العقلة - الضغط - المعدة)
 - 8- أن يجتاز الكشف الطبي والبحث الأمني وكشف الهيئة .
- أما بالنسبة لطلبة كلية الشرطة .
 - 1- فيشترط بالإضافة الى أعلاه أن يكون المؤهل العلمي ثانوية عامة بمعدل لا يقل عن 70 % .

ملحق رقم (4)

الشروط الواجب توافرها في المتقدمين للوظيفة العسكرية حسب المعمول به في الخدمات الطبية العسكرية في وزارة الداخلية الفلسطينية - غزة

1. الأمراض الجراحية:

أمراض تمنع من اللياقة الصحية :

- أ. البتر والتشوهات المعيبة بالأطراف أو اليد أو القدم أو الأصابع.
- ب. كسور عظام الجمجمة أو انخساف بالصفحة الداخلية أو الترنينة أو فقد جزء من عظام الجمجمة إذا ثبت من فحص المخ بالرسام الكهربائي وجود أي موجات غير طبيعية.
- ج. دوالي الساقين الواضحة - داء الفيل.
- د. أورام البطن - استسقاء البطن - دوالي جدار البطن أو جدار الصدر .
- هـ. تضخم الطحال الواضح - مثل تضخم الطحال المصري وتضخم الطحال بسبب أمراض الدم
- و. الأورام الخبيثة بجميع أجزاء الجسم .

2. أمراض الجهاز التنفسي :

أمراض تمنع من اللياقة الصحية :

- أ. التمدد الشعبي أو التكيس الشعبي الخلقي إذا أورت أشعة الصدر أن الظلال الحلقية غير محدودة بجزء من أحد الفصوص الرئوية أو كان قطرها يزيد عن واحد سم.
- ب. الدرن الرئوي الناشط.
- ج. الإصابة الدرنية بعد المبدئية إذا لم يثبت استقرار الحالة أو كانت الحالة مستقرة ولم يمض على استقرارها بصفة مستمرة سنة على الأقل.
- د. الانسكاب البلوري.
- هـ. تسمك الغشاء البلوري أو انعدام الزاوية الضلعية الجانبية إذا لم يثبت استقرار الحالة أو كانت الحالة مستقرة ولم يمض على استقرارها بصفة مستمرة مدة سنة على الأقل.
- و. الأورام الصدرية بأنواعها.

3. أمراض الجهاز الدوري:

- أ. أغطاط القلب غير العضوية (الفسولوجية) لا تمنع من اللياقة الصحية.
 - ب. أغطاط القلب العضوية لا تمنع من اللياقة الصحية بعد الأبحاث الآتية.
- الفحص الإكلينيكي للتأكد من عدم وجود علامات إضافية تدل على عدم تكافؤ القلب.

• فحص القلب بالرسام الكهربائي قبل وبعد المجهود ويشترط أن يكون في الحدود الطبيعية. ولكن الالغاط التي لا يمكن الوصول فيها إلى رأي قاطع بعد عمل جميع الأبحاث اللازمة تمنع من اللياقة الصحية.

- ج. أغطا القلب القوية تمنع من اللياقة الصحية.
- د. عدم انتظام ضربات القلب تمنع من اللياقة الصحية فإذا انتظمت الضربات بعد عمل مجهود اعتبرت ضربات إضافية ولا تمنع من اللياقة الصحية.
- هـ. تضخم القلب أو تمدد الأورطي يمنع من اللياقة الصحية.
- و. الحالات المجرى لها عمليات جراحية على القلب تمنع من اللياقة الصحية.

3. الجهاز البولي (فحص البول):

- أثر الزلال لا يمنع من اللياقة الصحية.
- الزلال لا يمنع اللياقة الصحية بالشروط الآتية: أن يثبت من الفحص الميكروسكوبي خلوه من جميع الاسطوانات الشفافية وليس به كرات دم حمراء أو بيضاء بكثرة (لا تزيد أي منها عن خمسة في الحقل الواحد بالعدسة الشبئية عالية القوة) مع خلو البول من البلهارسيا.

4. الأمراض العقلية والعصبية:

الأمراض العقلية والصرع والأمراض العصبية الغير قابلة للشفاء تمنع من اللياقة الصحية.

5. الأمراض الجلدية:

الأمراض الجلدية المزمنة إذا كانت غير قابلة للشفاء وشاملة لأجزاء عديدة من الجسم تمنع من اللياقة الصحية.

يجب أن يكون جسم المرشح ناميا نموا طبيعيا وليس به سمنه أو نحافة مفرطة وأن يكون خاليا من التشوهات ومن الأمراض العضوية مع التأكد من سلامة الصوت والسمع وخلو الأذنين والأنف والحنجرة من الأمراض المزمنة.

6. أمراض الجهاز التنفسي:

- أ. الأمراض الصدرية بجميع أنواعها فيما عدا البؤرة الأولية المتكلسة تمنع من اللياقة الصحية.
- ب. الالتهابات الشعبية الحادة: تؤجل إداريا حتى تشفى.

7. قواعد اللياقة من ناحية الإبصار:

- أ. لطالبي الالتحاق بكلية الشرطة أو معهد أمناء الشرطة المشتغلون بالمراقبة الجوية لحصر الطائرات:

• 9/6 ، 9/6 أو 6/6 ، 12/6

• بدون نظارة

• الحدقتان طبيعيتان

• بدون حول ظاهر حقيقي

• يميز الألوان بالفانوس الدولي

ب. عساكر الشرطة والخبراء النظاميين

• 18/6 ، 18/6 أو 12/6 ، 24/6

• بدون نظارة

• الحدقتان طبيعيتان

• بدون حول ظاهر حقيقي

• تمييز الألوان بالفانوس الدولي لعسكري المرور فقط

ج. عسكري شرطة أو خفير (مهني بدون حمل سلاح)

• 18/6 ، 18/6 أو 12/6 ، 24/6

• بنظارة

• يميز الألوان بالفانوس الدولي (للعسكري الصانع حسب طبيعة عمله)

ملحق رقم (5)

قرار القومسيون الطبي في حالات ترك الخدمة المعمول به في إدارة الخدمات الطبية بوزارة

الداخلية الفلسطينية - غزة

يراعى عند صدور قرار القومسيون بعدم اللياقة الصحية للبقاء في الخدمة أن يكون بالصيغة الآتية: عنده (وتذكر جميع الأمراض التي منعت من البقاء في الخدمة) وغير لائق للبقاء في الخدمة بعد استنفاد جميع إجازاته المستحقة له قانونيا ويعتبر عاجزا كليا أو جزئيا. والمقصود بالعجز هو قدرة العامل على كسب عيشه بعد أن تقررت عدم لياقته للبقاء في الخدمة وهو نوعان:

- أ. العجز الكلي: وهو حالة العجز التي يكون فيها العامل غير قادر على كسب عيشه بعد تركه الخدمة من عمل يتناسب مع حالته.
- ب. العجز الجزئي: هو حالة العجز التي يكون فيها العامل قادرا على كسب عيشه بعد تركه الخدمة من عمل يتناسب مع حالته.

قواعد الإعفاء من شروط اللياقة لصحية عند التعيين في الخدمة:

1. شروط الإعفاء من الناحية الصحية:

- أ. وظائف الشرطة: المرشحون لوظائف الشرطة ومن في حكمهم لا يوافق القومسيون على إعفائهم إذا لم يحصلوا على مستوى اللياقة الصحية للدخول في الخدمة عند الكشف عليهم للإعفاء.
- ب. الوظائف العامة: التي لا تتطلب شروطا صحية خاصة إذا لم يحصل المرشح على مستويات اللياقة الصحية لدخول في الخدمة.
- ج. الوظائف الخاصة: التي تتطلب شروطا صحية خاصة عند التعيين في الخدمة يوافق القومسيون على الإعفاء إذا كانت حالته لا تتعارض كثيرا مع مدى إنتاجه وصلاحيته للعمل.

2 _ شروط الإعفاء من ناحية الإبصار:

- أ. وظائف الشرطة: المرشحون لوظائف الشرطة ومن في حكمهم لا يوافق القومسيون على إعفائهم إذا لم يحصلوا على مستوى اللياقة لدخول في الخدمة من ناحية الإبصار.
- ب. الوظائف العامة: الفئات التي يكتفي فيها عند التعيين بمستوى الإبصار ستة ،ستين بالعينين مما بنظارة ويشترط عند الإعفاء حصولهم على خمسة ، خمسين بالعينين معا بنظارة.

ملحق رقم (6)

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

سعادة الدكتور/ حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ طلب تحكيم استبانة لرسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان:

الضوابط والمعايير المتبعة في اختيار وتعيين أفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي من

وجهة نظر ضباط الشرطة

(دراسة حالة الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من الفترة 2007م إلى 2012م)

أتشرف بإفادتكم أنني بصدد إجراء دراسة بعنوان: "الضوابط والمعايير المتبعة في اختيار وتعيين أفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي من وجهة نظر ضباط الشرطة"، على عينة من أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظات قطاع غزة وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة.

لذا فإنه يسعدني أن أضع بين يدي سعادتك هذه الاستبانة، للمساهمة في تحكيمها، ولرغبة الباحث في الاستئارة برأيكم فإنه يرجى التكرم بوضع ملاحظاتكم وأفكاركم وتوجيهاتكم والتعديلات التي ترونها مناسبة.

ولكم جزيل الشكر وفائق التحية والتقدير .. ودمتم

الباحث

معتز ديب خليل الخالدي

جوال رقم: 0599882278

0598955273

مرفق طيه:

الاستبانة.

المشكلة والفرضيات.

ملحق رقم (7)

أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

الموضوع/ تعبئة استبانة لرسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان:

الضوابط والمعايير المتبعة في اختيار وتعيين أفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي من

وجهة نظر ضباط الشرطة

(دراسة حالة الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من الفترة 2007م إلى 2012م)

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: الضوابط والمعايير المتبعة في اختيار وتعيين أفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي من وجهة نظر ضباط الشرطة.

وهو بصدد تطبيق استبانة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك وهي تشتمل على ستة محاور وهي: (الصفات الجسدية، القدرات العقلية والذكاء، المؤهلات العلمية والتدريب، السلوك الإيجابي الاجتماعي، السمات الشخصية المميزة، مستوى الأداء الشرطي). ويتضمن كل محور على مجموعة من الفقرات. أرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة آملاً توخي الدقة والموضوعية.

وإن تعاونكم سيكون سبباً في نجاح هذه الدراسة، مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث

معتز ديب خليل الخالدي

أولاً: المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع أمام الإجابة المناسبة

1. الجنس:

() ذكر () أنثى

2. الحالة الاجتماعية:

() أعزب () متزوج () مطلق () أرمل

3. العمر:

() أقل من 25 سنة () من 25 الى 35 سنة () 36 الى 45 سنة () 46 سنة فأكثر

4. المحافظة: (حسب مكان العمل)

() شمال غزة () غزة () الوسطى () خان يونس () رفح

5. المسمى الوظيفي:

() ضابط تنفيذي () رئيس قسم () مدير دائرة () نائب مدير عام () مدير عام

6. الرتبة العسكرية:

() نقيب () رائد () مقدم () عقيد () عميد () لواء

7. سنوات الخدمة

() أقل من 5 سنوات () من 5 الى 10 سنوات

() من 11 الى 15 سنة () من 16 سنة فأكثر

8. الطول:

() أقل من 150 سم () من 150 الى 160 سم

() من 161 سم الى 170 () 171 سم فأكثر

9. الوزن:

() أقل من 70 كيلو جرام () من 70 الى 80 كيلو جرام

() من 81 الى 90 كيلو جرام () 91 كيلو جرام فأكثر.

10. المؤهل العلمي:

() ثانوية عامة فأقل () دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا

11. عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها:

() أقل من 5 دورات () 5 - 10 () 11- 15 () 16 فأكثر

ثانياً: ضوابط الاختيار والتعيين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
المحور الأول/ الصفات الجسدية: حسب اعتقادك الى أي مدى يتم مراعاة معيار الصفات الجسدية على فعالية الأداء الشرطي					
					1. يتم اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة بناء على مواصفات جسدية محددة.
					2. يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بالطول المناسب حسب المعايير المطلوبة.
					3. يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بالوزن المناسب حسب المعايير المطلوبة
					4. لدى ضباط وأفراد الشرطة الصفات الجسدية والقوة البدنية المناسبة التي تؤهلهم لأداء عملهم.
					5. يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بلياقة بدنية جيدة وقوة وحيوية حسب المعايير المطلوبة.
					6. لدى ضباط وأفراد الشرطة القدرة على التحكم في استخدام الطاقة العصبية وهم تحت تأثير ضغوط العمل.
					7. لدى ضباط وأفراد الشرطة القدرة على تحمل الجهد المضمني في إنجاز العمل.
					8. يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بقوة جسدية ولياقة بدنية تساعدهم على تنفيذ المهام المطلوبة منهم.
					9. لدى ضباط وأفراد الشرطة قوة جسدية تعطيهم القدرة على فرض القانون.
					10. يتمتع ضباط وأفراد الشرطة ببنية جسدية قوية تمنحهم هيبة أمام المواطنين.
المحور الثاني/ القدرات العقلية والذكاء: حسب اعتقادك إلى أي مدى يتم مراعاة معيار القدرات العقلية والذكاء على فعالية الأداء الشرطي					
					1. اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة يتم بعد فحص قدراتهم العقلية ونسبة ذكائهم.
					2. يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بنسبة ذكاء وقدرات عقلية تساعدهم على إنجاز المهام المطلوبة.
					3. يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بسرعة البديهة في التعامل مع المواقف الطارئة والمفاجئة والتصرف بحكمة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					4. لدى ضباط وأفراد الشرطة القدرة على رصد التفاصيل الدقيقة للمشكلة ووضع الحلول المناسبة لها.
					5. لدى ضباط وأفراد الشرطة خيال واسع قادر على التصور والتخيل لكل الاحتمالات عند إدارة الأزمات.
					6. يستطيع ضباط وأفراد الشرطة تقدير المواقف والتعامل معها بشكل مناسب وفق القانون والمصلحة العامة.
					7. لدى ضباط وأفراد الشرطة الاستعداد الذهني للتحليل والاستنتاج من البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرارات.
					8. لدي ضباط وأفراد الشرطة المرونة الذهنية لتقبل الأفكار والمقترحات الجديدة.
					9. يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بالقدرة على تقدير الموقف عند التعرض للأخطار واتخاذ القرارات المناسبة زمنياً ومكانياً.
					10. يتعامل ضباط وأفراد الشرطة مع المواطنين بحكمة وليونة عند تطبيق القانون.

المحور الثالث/ المؤهلات العلمية والتدريب: حسب اعتقادك إلى أي مدى يتم مراعاة معيار المؤهلات العلمية والتدريب على فعالية الأداء الشرطي

					1. لا يتم اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة بناء على الولاء التنظيمي والحزبي.
					2. يتلقى ضباط وأفراد الشرطة دورات تدريبية شرطية بعد اختيارهم للعمل.
					3. لدى ضباط وأفراد الشرطة مؤهلات متنوعة من كليات شرطية.
					4. لدى ضباط وأفراد الشرطة مؤهلات علمية جامعية متنوعة تتناسب مع العمل الشرطي.
					5. يقوم جهاز الشرطة بتطوير وتنفيذ برامج تدريبية وتعليمية متخصصة لتأهيل ضباطه وأفراده.
					6. يسعى ضباط وأفراد الشرطة للانضمام في دورات تدريبية للتطوير والارتقاء بأدائهم الشرطي.
					7. لدى ضباط وأفراد الشرطة الاستعداد للمشاركة بالدورات التدريبية المختلفة التي ينظمها لهم جهاز الشرطة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					8. يشارك ضباط وأفراد الشرطة في اقتراح دورات تدريبية حسب احتياجاتهم.
					9. يلبي جهاز الشرطة احتياجات أفراد الشرطة واقتراحاتهم.
					10. يتم تحفيز ضباط وأفراد الشرطة الذين يطورون أنفسهم في مجال العمل من خلال التعليم والتدريب.
					11. يتم إيفاد ضباط وأفراد من الشرطة الى الخارج لتلقي دورات تدريبية شرطية متقدمة.
					12. يستفيد ضباط وأفراد الشرطة من الدورات التدريبية التي يتلقونها لتطوير وتحسين أدائهم.
المحور الرابع/ السلوك الإيجابي الاجتماعي (المُبادأة، تقديم النجدة والعون للمواطنين) حسب اعتقادك إلى أي مدى يتم مراعاة معيار السلوك الإيجابي الاجتماعي (المُبادأة، تقديم النجدة والعون للمواطنين) على فعالية الأداء الشرطي					
					1. يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بالسمع والطاعة لرؤسائهم والولاء للمؤسسة الشرطية.
					2. يتمتع أفراد الشرطة بسلوك إيجابي اجتماعي.
					3. يبتكر ضباط وأفراد الشرطة وسائل وطرق جديدة لتطوير أدائهم الشرطي.
					4. يبتكر ضباط وأفراد الشرطة أساليب جديدة إبداعية في العمل لتحفيز زملائهم على الأداء المرتفع.
					5. يقوم ضباط وأفراد الشرطة بالتجديد والتغيير في الظروف البيئية المحيطة بالعمل.
					6. يتنبأ ضباط وأفراد الشرطة بالمشاكل الكامنة في العمل واستدراكها قبل وقوعها.
					7. يقوم ضباط وأفراد الشرطة بالمسارعة لمعالجة المشاكل الطارئة قبل استفحالها.
					8. يبادر ضباط وأفراد الشرطة بتقديم النجدة والعون للمواطنين بكل تواضع وحب.
					9. يشعر ضباط وأفراد الشرطة بهموم المواطنين وآلامهم تحقيقاً لشعار "مواطن كريم يحميه شرطي حكيم".
					10. يهتم ضباط وأفراد الشرطة بالنظافة والهدام والمظهر الخارجي.
					11. يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بالانتماء للعمل مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم فيه.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
المحور الخامس/ السمات الشخصية المميزة (قوة الشخصية، قدرة الإقناع، الشجاعة) حسب اعتقادك إلى أي مدى يتم مراعاة معيار السمات الشخصية المميزة (قوة الشخصية، قدرة الإقناع، الشجاعة) على فعالية الأداء الشرطي					
					1. يتم إجراء اختبارات للشخصية وفحص الهيئة لضباط وأفراد الشرطة قبل تعيينهم.
					2. يتم إجراء اختبارات نفسية (المزاج العام، الاستقرار النفسي... الخ) لضباط وأفراد الشرطة قبل تعيينهم
					3. يتم اختبار شجاعة ضباط وأفراد الشرطة قبل تعيينهم.
					4. يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بشخصية قوية.
					5. لدى ضباط وأفراد الشرطة القدرة على إقناع المواطنين بالإجراءات الأمنية مراعاة لمصالحهم وأرواحهم.
					6. يستخدم ضباط وأفراد الشرطة قوة القانون لحل النزاع بين المواطنين.
					7. يتصف ضباط وأفراد الشرطة بالعدالة والنزاهة والشفافية والبعد عن الوساطة عند حل النزاع بين الناس.
					8. يقوم ضباط وأفراد الشرطة بالتوفيق بين الحزم واللين في حل النزاع بين الناس.
					9. لدى ضباط وأفراد الشرطة خلفية مناسبة عن الأنظمة واللوائح والقوانين المتعلقة بالعمل.
					10. لدى ضباط وأفراد الشرطة القدرة على تقبل انتقادات الآخرين دون غضب والتحلي بالهدوء والحكمة.
					11. تظهر قوة رجل الشرطة من خلال تطبيقه للقانون بشكل عادل
					12. يعتمد ضباط وأفراد الشرطة مبدأ قوة القانون والعدالة والمساواة في حل النزاع بين المواطنين.
المحور السادس/ فعالية الأداء الشرطي					
					1. يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بمستوى أداء شرطي عالي.
					2. لدي ضباط وأفراد الشرطة القدرة على استخدام فن التعامل والتفاعل مع الجمهور.
					3. يحاول ضباط وأفراد الشرطة تطوير أدائهم الشرطي ذاتياً باستمرار.
					4. هناك رضى لدى الجمهور عن الأداء الشرطي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					5. لا ينصاع ضباط وأفراد الشرطة لتدخلات الجمهور في العمل الأمر الذي يؤثر إيجاباً على الأداء الشرطي.
					6. يتمتع ضباط وأفراد الشرطة بمهنية عالية في فهم القانون واللوائح والتعليمات الصادرة.
					7. يقوم ضباط وأفراد الشرطة بتطبيق القانون بطريقة مهنية صحيحة دون تمييز تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة.
					8. لا يميز ضباط وأفراد الشرطة في تعاملهم مع الجمهور بين الذكر والأنثى.
					9. لا يميز ضباط وأفراد الشرطة في تعاملهم مع الجمهور بين الفئات العمرية المختلفة في المجتمع.
					10. لا يميز ضباط وأفراد الشرطة في تعاملهم مع الجمهور بين الانتماءات السياسية المختلفة في المجتمع.
					11. لا يستعرض ضباط وأفراد الشرطة قوتهم في إرهاب المواطنين.
					12. يشعر المواطن الفلسطيني بالطمأنينة والأمان عند التعامل مع ضباط وأفراد الشرطة دون خوف منهم.

شكراً لكم لحسن تعاونكم وأمانتكم في إجاباتكم على الأسئلة بدقة وموضوعية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ