



أثر نظام إدارة الأداء على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية:
الدور المعدل للتدريب والتطوير

The impact of the performance management system on the
performance of workers in the Palestinian security services:
The modified role of training and development

إعداد الباحث:

نضال فارس محمود عقل

إشراف:

د. عماد ولد علي

تم تقديم هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الموارد البشرية بكلية إدارة الأعمال في الجامعة العربية الأمريكية

الجامعة العربية الأمريكية

يونيو/2022م – ذو القعدة/1443هـ

إجازة الرسالة والتوقيع

أثر نظام إدارة الأداء على أداء العاملين في
الأجهزة الأمنية الفلسطينية:
الدور المعدل للتدريب والتطوير

اعداد

نضال فارس محمود عقل

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2022/09/17 وأجيزت .

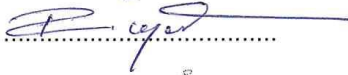
أعضاء لجنة المناقشة :

التوقيع

.....

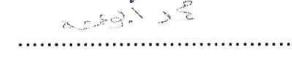

مشرقاً ورئيساً

1. د. عماد ولد علي

.....


ممتحنًا داخليًا

2. د. راند عريقات

.....


ممتحنًا خارجيًا

3. د. محمد أبو عمشه

الإقرار

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان :

أثر نظام إدارة الأداء على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية:

الدور المعدل للتدريب والتطوير

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

Declaration

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

Students name:

اسم الطالب : نضال فارس محمود عجل

Signature:

التوقيع : نضال عجل

Date :

التاريخ : 2023/10/1

الإهداء

الى من قاد البشرية وعقولهم إلى مرفأ الامان ،معلم البشرية الأول محمد صلى الله عليه وسلم....

الى والدي العزيز ووالدتي الغالية...

الى من كانت ظلي زوجتي المخلصة ،،

الى بذرة الفؤاد وأمل الغد ابنائي الأحبة امير ،وزين ،،،،

الى اخوتي واخواتي مصدر فخري ،،

الى من ربطني بهم علاقة النسب والقراية ..وعطر الصداقة ...وورد المحبة والى إخوة جمعني بهم العمل ..زملائي الكرام ،،

الى الشهداء الأبرار،، والأسرى البواسل ،،

الى كل يد وقلب سار معي درب الانجاز لأكون ،،

الى كل هؤلاء أهدي هذه الرسالة ، راجياً من الله أن تكون نافذة علم وبطاقة معرفة ..وأن ينفعنا وينفع منا

،،

الشكر والتقدير

اشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدى وسدد الخطى فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه نحمده حمدا كثيرا

وبعد انطلاقا من قوله تعالى: "ومن شكر فإنما يشكر لنفسه".

ومن قوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل"

فأنني أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان لكل من مد لي يد العون والمساعدة وفي مقدمتهم الدكتور الفاضل د. عماد ولد علي الذي تشرفت بإشرافه على هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر إلى عضوي لجنة المناقشة الدكتور رائد عريقات والدكتور محمد ابو عمشة حفظهما الله.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى مدرائي في العمل.

وكما أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد في إنجاح هذه الرسالة.

وكذلك أتقدم بشكري للجامعة العربية الامريكية هذا الصرح العظيم.

الملخص

هدف هذا البحث إلى مناقشة إدارة الأداء على أنها وسيلة للحصول على نتائج أفضل من المنظمة بأكملها من خلال الفهم والإدارة ضمن إطار عمل متفق عليه، وأداء الأهداف المخططة والمعايير ومتطلبات الكفاءة". تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام استبانة مؤلفة من 55 سؤال وزعت على عينة 256 شخص من العاملين في القطاعات الأمنية الفلسطينية الثلاث المدروسة.

خلص هذا البحث إلى توافق مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة على واقع نظام إدارة الأداء في المنظمة الامنية الفلسطينية من حيث: تخطيط الأداء، الاتصال والتواصل، مراقبة وتقييم الأداء، التشخيص، في حين وافق المجتمع بدرجة متوسطة على واقع نظام إدارة الأداء من حيث جمع البيانات وتوثيقها.

من ناحية أداء العاملين، وافق مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة على واقع أداء العاملين في المنظمة الأمنية الفلسطينية من حيث أداء المهام والأداء السياقي، في حين وافق المجتمع بدرجة متوسطة على واقع الأداء التكيفي للعاملين.

وتبين بنتيجة هذا البحث وجود أثر معنوي لنظام إدارة الأداء على تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، حيث وجد الباحثون أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء وأداء الموظف. وتبين أيضاً وجود أثر معنوي للتدريب على أداء العاملين، حيث يلعب التدريب دور المعدل والمطور في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

وخلص هذا البحث إلى عدم وجود فروق معنوية في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الجنس، الجهاز).

وان العلاقة بين (نظام إدارة الأداء) و(الأداء التكيفي) مقبولة و55.8% من التأثيرات على الأداء التكيفي تعود إلى نظام إدارة الأداء والعلاقة بين (نظام إدارة الأداء) و(الأداء السياقي) مقبولة وأن 62.8% من التأثيرات على الأداء التكيفي تعود إلى نظام إدارة الأداء، أن العلاقة بين (نظام إدارة الأداء) و(أداء العاملين) قوية، وأن 70% من التغيير في أداء العاملين يُعزى إلى ادارة الاداء والعلاقة بين (نظام إدارة الأداء) و(أداء المهام) مقبولة، وأن 61% من التغيير في أداء العاملين يُعزى إلى أداء المهام.

Abstract

This research aims to discuss the performance management to get the best results from the organization through understanding and managing within agreed framework. and the performance of planned goals, standards, and competency requirements. The descriptive approach was used using a questionnaire consisting of 55 questions distributed to a sample of 256 people who work in the three security sectors which included in the study.

The conclusion from this research that the study community agreed with a high degree on the reality of the performance management system in the Palestinian security organization in terms of performance planning, communication, monitoring and evaluation of performance, diagnosis, while the community agreed with moderately degree on the reality of the performance management system in terms of data collection and documentation.

Employee performance, the study community agreed with a high degree on the reality of the performance of employees in the Palestinian security organization in terms of task performance and contextual performance, while the community agreed moderately degree on the reality of the adaptive performance of employees.

The conclusions of this research were as follow:

.1 it was found that there is a significant impact of the performance management system on the development of the performance of workers in the Palestinian security services, as the researchers found that there is a statistically significant positive relationship between performance management and employee performance.

.2 There is a significant impact of training on the performance of employees, as training plays the role of modifier and developer in the performance of employees in the Palestinian security services.

.3 There were no significant differences in the performance of workers in the security services due to demographic variables (age, educational qualification, years of experience, job title, gender, and security sector).

.4 The relationship between (performance management system) and (adaptive performance) is acceptable, and 55.8% of the effects on adaptive performance are due to the performance management system. The relationship between (performance management system) and (contextual performance) is acceptable, and 62.8% of the effects on adaptive performance are due to the performance management system, that the relationship between (performance management system) and (performance of employees) is strong, and that 70% of the change in employee performance is attributed to performance management and the relationship between (performance management system) and (task performance) is acceptable, and that 61% of the change in employee performance is attributable to task performance.

فهرس المحتويات

أ.....	إجازة الرسالة والتوقيع	
أ.....	1- الاقرار	
ب.....	2- الإهداء	
ج.....	3- الشكر والتقدير	
د.....	4- الملخص	
ه.....	Abstract	
ز.....	5- فهرس المحتويات	
ل.....	6- فهرس الجداول	
م.....	7- فهرس الأشكال	
2.....	8- الفصل الأول الإطار العام للبحث	
3.....	1-1. مقدمة	
3.....	2-1. مشكلة البحث	
4.....	3-1. فرضيات وأسئلة البحث	
4.....	1-3-1. أسئلة البحث	
4.....	2-3-1. فرضيات البحث	
5.....	4-1. أهمية البحث	
6.....	5-1. مبررات البحث	
6.....	6-1. أهداف البحث	
7.....	7-1. منهجية البحث	
7.....	8-1. أدوات البحث	
7.....	9-1. معوقات البحث	

7.....	10-1. مصطلحات البحث
10.....	9- الفصل الثاني: الإطار النظري
11.....	1-2. تمهيد
11.....	2-2. مفاهيم عامة
11.....	1-2-2. مفهوم الأداء
12.....	2-2-2. تعريف إدارة الأداء
13.....	3-2-2. عناصر إدارة الأداء
15.....	4-2-2. أهداف إدارة الأداء
15.....	5-2-2. أهداف تقييم الأداء
16.....	6-2-2. نظام إدارة الأداء
19.....	3-2. أداء الموظف
19.....	1-3-2. تعريف أداء الموظف
20.....	2-3-2. العوامل المؤثرة على أداء الموظف
24.....	3-3-2. أبعاد أداء الموظفين
28.....	4-3-2. تأثير نظام إدارة الأداء في أداء الموظفين
29.....	4-2. دور التدريب والتطوير في أداء الموظف
29.....	1-4-2. مفهوم التدريب والتطوير
30.....	2-4-2. أبعاد التدريب
31.....	3-4-2. تأثير التدريب على أداء الموظف
32.....	5-2. ماهية الأجهزة الأمنية الفلسطينية
34.....	1-5-2. الشرطة المدنية
35.....	2-5-2. الأمن الوطني الفلسطيني
36.....	3-5-2. الدفاع المدني

37.....	6-2. الدراسات باللغة الانجليزية
37.....	1-6-2. دراسة حلقي وأومبو (Halake and Ombui, 2022)
38.....	2-6-2. دراسة محمد وآخرون (Muhammad et al., 2021)
38.....	3-6-2. دراسة ظافر وآخرون (Zafar et al., 2021)
39.....	4-6-2. دراسة سيتوبو وآخرون (Sitopu et al., 2021)
40.....	5-6-2. دراسة أوان وآخرون (Awan et al., 2020)
40..	6-6-2. دراسة ديامانتيديس وكاتزوغلو (Diamantidis and Chatzoglou, 2019)
41.....	7-6-2. دراسة شاندراساراثي (Chandra and Saraswathi, 2018)
42.....	7-2. الدراسات العربية
42.....	1-7-2. دراسة حسن ويوسف 2021
43.....	2-7-2. دراسة الجبيري وآخرون 2021
43.....	3-7-2. دراسة رياض وآخرون 2020
44.....	4-7-2. دراسة العصيمي وآخرون 2019
45.....	5-7-2. دراسة الدوسري ومطلق 2016
46.....	6-7-2. دراسة فراونة وآخرون 2016
47.....	7-7-2. دراسة مباركي صبرين 2014
47.....	8-7-2. دراسة العتيبي وآخرون 2012
50.....	10- الفصل الثالث منهجية البحث
50.....	1-3. مجتمع وعينة البحث
51.....	2-3. متغيرات البحث
51.....	3-3. أداة جمع البيانات (الاستبيان)
51.....	4-3. الأساليب الإحصائية المستخدمة
53.....	5-3. صدق وثبات أداة البحث

53.....	1-5-3. صدق أداة الدراسة	
55.....	2-5-3. ثبات الأداة	
58.....	الفصل الرابع النتائج	-11
58.....	1-4. الخصائص الديموغرافية لعينة البحث	
58.....	1-1-4. حسب الجنس	
59.....	2-1-5. حسب الفئة العمرية	
59.....	3-1-4. حسب الدرجة العلمية	
60.....	4-1-4. حسب الخبرة المهنية	
61.....	5-1-4. حسب مكان الخدمة	
61.....	3-4. نتائج الدراسة حول أداء العاملين	
61.....	1-3-4. تحليل استجابات محور واقع نظام إدارة الأداء	
69.....	2-3-4. تحليل استجابات محور واقع أداء الموظفين	
73.....	3-3-4. تحليل استجابات محور التدريب	
74.....	4-4. اختبار فرضيات البحث	
74.....	1-4-4. العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين	
79.....	2-4-4. العلاقة بين التدريب وأداء العاملين	
83.....	3-4-4. الفروق في إدارة الأداء حسب المتغيرات الديموغرافية	
89.....	الفصل الخامس المناقشة Discussion	-12
89.....	1-5. مناقشة واقع أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية	
90.....	2-5. مناقشة العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين	
90.....	3-5. مناقشة العلاقة بين التدريب وأداء العاملين	
90.....	4-5. مناقشة فروقات المتغيرات الديموغرافية على أداء العاملين	
92.....	الاستنتاجات والتوصيات	-13

92.....	الاستنتاجات	
93.....	المقترحات والتوصيات	
94.....	المراجع	-14
94.....	المراجع العربية	
96.....	المراجع الأجنبية	
111.....	مواقع الانترنت	
112.....	الملحق	-15

فهرس الجداول

- الجدول 8—1. قائمة الأجهزة الأمنية الفلسطينية..... 33
- الجدول 9—1. معامل الارتباط بيرسون Pearson مع متوسط الفقرات..... 54
- الجدول 9—2. معامل ألفا كرونباخ..... 56
- الجدول 10—1. نتائج التحليل الإحصائي لمقياس تخطيط الأداء..... 61
- الجدول 10—2. نتائج التحليل الإحصائي لمقياس الاتصال والتواصل..... 63
- الجدول 10—3. نتائج التحليل الإحصائي لمقياس جمع البيانات وتوثيقها..... 64
- الجدول 10—4. نتائج التحليل الإحصائي لمقياس مراقبة وتقييم الأداء..... 66
- الجدول 10—5. نتائج التحليل الإحصائي لمقياس التشخيص..... 68
- الجدول 10—6. نتائج التحليل الإحصائي لمقياس أداء المهام..... 69
- الجدول 10—7. نتائج التحليل الإحصائي لمقياس الأداء السياقي..... 70
- الجدول 10—8. نتائج التحليل الإحصائي لمقياس الأداء السياقي..... 72
- الجدول 10—9. نتائج التحليل الإحصائي لمقياس تخطيط الأداء..... 73
- الجدول 10—10. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين..... 75
- الجدول 10—11. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نظام إدارة الأداء وأداء المهام..... 76
- الجدول 10—12. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نظام إدارة الأداء والأداء التكيفي..... 76
- الجدول 10—13. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نظام إدارة الأداء والأداء السياقي..... 78
- الجدول 10—14. نتائج مصفوفة الارتباط بين مقاييس نظام إدارة الأداء ومقاييس أداء العاملين..... 79
- الجدول 10—15. نتائج تحليل Moderation لقياس تأثير التدريب في أداء العاملين..... 80
- الجدول 10—16. نتائج الارتباط الخطي بين التدريب ومتغيرات الأداء..... 82
- الجدول 10—17. نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير العمر..... 83
- الجدول 10—18. نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير الجهاز..... 84
- الجدول 10—19. نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي..... 85
- الجدول 10—20. نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة..... 85
- الجدول 10—21. نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير المسمى الوظيفي..... 86
- الجدول 10—22. نتائج اختبار ستودنت للعينات المستقلة لمتغير الجنس..... 87

فهرس الأشكال

- الشكل 8—1. مراحل نظام إدارة الأداء. 18
- الشكل 8—2 العوامل المؤثرة على أداء الموظف. 21
- الشكل 10—1. توزيع عينة البحث حسب الجنس. 59
- الشكل 10—2. توزيع عينة البحث حسب العمر. 59
- الشكل 10—3. توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي. 60
- الشكل 10—4. توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة. 60
- الشكل 10—5. توزيع عينة البحث حسب مكان الخدمة. 61

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل إلى استعراض فكرة هذه الدراسة ومشكلتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها. كما ويبين هذا الفصل الفرضيات التي يفترضها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، إضافة إلى محددات الدراسة.

1. مقدمة
2. مشكلة البحث
3. أهمية البحث
4. مبررات البحث
5. أهداف البحث
6. فرضيات وأسئلة البحث
7. منهجية البحث
8. أدوات البحث
9. مصطلحات البحث

1-1. مقدمة

يُعد المورد البشري من أهم موارد المؤسسة، لما له من قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة. فمصطلح رأس المال البشري –كدلالة على أهمية الموارد البشرية (Human Resources HR)- أصبح شائعاً في المؤسسات (Sienkiewicz et al., 2014). مهما امتلكت المؤسسة من موارد مالية وتكنولوجية، وفيزيائية يبقى تحقيق أهداف المؤسسة مرهون بقدرة العنصر البشري على تحقيق وانجاز المهام المسندة اليه. بالنسبة إلى Dessler فإن امتلاك المورد البشري الفعال والمُحفز أهم من امتلاك الخطط (Dessler, 2015). يعتمد أداء المؤسسة بشكل كبير على أداء العاملين فيها، لذلك تبحث المؤسسات على اختلاف أنواعها على الطرق والوسائل التي تساعد على زيادة فعالية وكفاءة العاملين فيها.

تحتل دراسة الأداء وإدارة الأداء بشعبية كبيرة في دراسة إدارة الموارد البشرية بغية إيجاد حلول المشكلات المتعلقة بأداء الموظفين، إذ تعددت الأدبيات التي اهتمت بتنظيم المؤسسات والشركات وإعادة هيكلتها، وكيفية إشراك الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية في وضع السياسات والخطط بشكل أكبر، واستخدام منظومة إدارة الجودة والتركيز على ابتكار نظام حوافز ومكافآت للموظفين وغيرها من الوسائل والأساليب التي تسرع إلى تحسين الأداء بشكل عام وأداء الموظفين بشكل عام.

2-1. مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في تحديد دور نظام إدارة الأداء في أداء موظفي الأجهزة الأمنية من حيث دور التدريب والتحفيز وتأثيرهما على أداء الموظفين. غالباً ما يُنظر إلى عمليات إدارة الأداء في المجالات المحلية ويتم تنفيذها بشكل منفصل عن السياسات والاستراتيجيات والعمليات التنظيمية والإدارية الأخرى. غالباً ما تؤدي عملية الفصل هذه إلى عواقب سلبية مثل تثبيط الموظفين ومشاكل في الأداء.

تتضمن مشكلة البحث، التي تم فحصها بطريقة تضمن تأزر الأجزاء المكونة للنظام، حيث يتوجب مراجعة دور الموارد البشرية فيما يتعلق بنظام إدارة الأداء، وكذلك تحليل التحديات التي تواجهها هذه المنظمة المرتبطة بنظام إدارة الأداء وتحفيز الموظفين الذي يعد شرطاً أساسياً لتحسين الأداء.

سيتم النظر إلى إدارة الأداء للعاملين في المنظمات الأمنية الفلسطينية وانعكاسها على أداء العاملين في المؤسسة المعنية، ومن جهة أخرى سيتم دراسة الدور المعدل للتدريب والتطوير على أداء العاملين فيها.

3-1. فرضيات وأسئلة البحث

1-3-1. أسئلة البحث

السؤال الرئيس: ما هو دور نظام إدارة الأداء المستخدم في الأجهزة الأمنية في تطوير أداء العاملين؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

(1) ما هو مستوى أداء (أداء المهام (Task Performance)، الأداء التكيفي (Adaptive Performance)، الأداء السياقي (Contextual Performance)) العاملين في الأجهزة الأمنية؟

(2) ما هو واقع نظام إدارة الأداء في هيئة التنظيم والإدارة للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية؟

(3) ما هو مستوى التدريب والتطوير في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية؟

1-3-2. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى (Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لنظام إدارة الأداء على تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

ويتفرع عنها:

✓ الفرضية الفرعية الأولى (Ho1.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لنظام إدارة الأداء على تطوير أداء المهام (Task Performance) للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

✓ الفرضية الفرعية الثانية (Ho1.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لنظام إدارة الأداء على تطوير الأداء التكيفي (Adaptive Performance) للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

✓ الفرضية الفرعية الأولى (Ho1.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لنظام تقييم الأداء على تطوير الأداء السياقي (Contextual Performance) للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية (Ho2): التدريب والتطوير يلعب دور المعدل في العلاقة بين إدارة الأداء وأداء العاملين في الأجهزة الأمنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H₀₃): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الجنس، الجهاز).

ويتفرع عنها:

✓ الفرضية الفرعية الأولى (H_{03.1}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى لمتغير العمر.

✓ الفرضية الفرعية الثانية (H_{03.2}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى لمتغير الجهاز.

✓ الفرضية الفرعية الثانية (H_{03.3}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

✓ الفرضية الفرعية الثانية (H_{03.4}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

✓ الفرضية الفرعية الثانية (H_{03.5}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

✓ الفرضية الفرعية الثانية (H_{03.6}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى لمتغير الجنس.

4-1. أهمية البحث

تتبع أهمية الدراسة من أهمية تطوير أداء المؤسسات وزيادة فعاليتها وكفاءتها. وحيث أن أداء العاملين في أي مؤسسة، وقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة له دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع أدائها وكفاءتها، لذلك وجب علينا دراسة المتغيرات التي من الممكن أن تساعد المؤسسات في تطوير أداء الموظفين.

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تحسين استخدام الموارد المتاحة، وتطوير وإعداد عمليات الأداء في بعض الأجهزة الأمنية الفلسطينية.
- يمثل هذا البحث أهمية خاصة للعاملين في الأجهزة الأمنية، من حيث تسليط الضوء على حاجتهم التدريبية وقدراتهم من جهة، وأدائهم من جهة أخرى.
- إبراز نقاط القوة والضعف في نظام تقييم الأداء الحالي، وكيفية تحسينه وتطويره عبر تفعيل دور التدريب بما يتناسب مع حاجة العاملين ومتطلبات الدور الوظيفي.
- إيجاد نظام تقييم ذو كفاءة عالية يتماشى مع واقع الأجهزة الأمنية الفلسطينية.
- دراسة المتغيرات التي من الممكن ان تؤثر في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية.

5-1. مبررات البحث

- قلة وندرة الأبحاث المتعلقة بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية.
- من واقع عمل الباحث في هيئة التنظيم والإدارة، وجد أنه من الضرورة معرفة وبيان الدور الذي يقوم نظام إدارة الأداء على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، والذي يعمل على تحسين أداء المؤسسة، وبالتالي حل المشكلات تواجه العمل الإداري، وكذلك معرفة الآثار المترتبة على ذلك.

6-1. أهداف البحث

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف إلى مستوى أداء العاملين في الأجهزة الأمنية
2. التعرف إلى نظام إدارة الأداء في هيئة التنظيم والإدارة الذي يطبقه على الأجهزة الأمنية الفلسطينية.
3. التعرف إلى أهم المشاكل في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية.
4. التعرف إلى أهم المشاكل التي تواجه نظام تقييم الأداء.
5. التعرف إلى دور التدريب والتطوير في تحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية.
6. اظهار العلاقة بين نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.
7. الخروج بتوصيات تساعد متخذين القرار، لتطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية.

7-1. منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي سنحاول من خلاله وصف ظاهر موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً، عن طريق جمع بيانات ومعلومات عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسات دقيقة. حدود الدراسة: المنظمات الأمنية الفلسطينية.

مجتمع الدراسة: العاملين في المنظمات الأمنية الفلسطينية بمستويات مختلفة.

8-1. أدوات البحث

اختار الباحث أداء الدراسة (الاستبانة)، حيث أنها من أهم أدوات جمع البيانات في الدراسات الكمية.

9-1. معوقات البحث

من المعوقات التي واجهت الباحث: تحفظ بعض الجهات وذلك نظراً لسرية العمل في بعض الأجهزة الأمنية؛ انشغال عينة الدراسة بأداء واجبها الوظيفي؛ البعد المكاني بين الباحث وأفراد عينة الدراسة.

10-1. مصطلحات البحث

الأداء الوظيفي (Job Performance): مستوى إنجاز الفرد وإنجازه للمهام التي تشكل وظيفته، ويمثل مدى تلبية الفرد لمعايير الوظيفة أو تجاوزها. كثيراً ما يتم استخدام المصطلحين "جهد" و "أداء" بالتبادل. مصطلح "جهد" يتعلق بكمية الطاقة المنفقة، بينما "الأداء" يشير إلى إنجازات الفرد (الدخلة، 2001).

إدارة الأداء Performance Management: هي عملية اكتساب فهم مشترك بين الموظفين حول ما يجب إنجازه على مستوى الشركة (Upadhaya et al., 2014). يتعلق الأمر برمته بمطابقة أهداف الشركة مع مقاييس الموظفين والمهارات ومعايير الكفاءة المتفق عليها، بالإضافة إلى تطوير برامج التطوير وتحقيق النتائج. لتحقيق خطة العمل الشاملة وإنتاج فريق عمل عالي الأداء، ينصب التركيز على التحسين والتعلم والتطوير.

التدريب الوظيفي (Job Training): هو عملية تهدف إلى اكتساب المعرفة والخبرات التي يحتاجها الشخص، وكذلك المعلومات التي يفتقر إليها، وكذلك التوجيهات المناسبة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية، والمهارات والعادات المناسبة، من أجل رفع المستوى. الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته، من أجل استيفاء الشروط المطلوبة لإتقان العمل والظهور السريع لفعاليته. فعالية التكلفة للعمل والوقت المستثمر. يوصف التدريب على أنه سلسلة من الإجراءات والعمليات التي تقوم بها منظمة تعبر عن مستوى كفاءتها في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليها. أخيراً، قد تستمر في تنفيذ دورها، ويتضح من هذا أن مؤهلات الموظف تتضمن العمل الذي أكمله على مدار فترة زمنية بالإضافة إلى سلوكه مع زملائه في العمل.

تحسين الأداء (Performance Improvement): من أهم المفاهيم الأساسية في العصر الحديث أن القدرة التنافسية القوية والإبداع يأتيان من توظيف أهم مصدر على الإطلاق: الأشخاص والموظفون والعمال، ويتم تقييم نجاح كل شركة بمقدار اهتمامها. قدرات الموظفين وكفاءاتهم وجودة عملهم وكيفية استثمار الموارد البشرية. (حسن، 2014).

الأجهزة الأمنية الفلسطينية (Palestinian Security Services): جهاز أمني على الطراز العسكري، تتكون من تشكيلات ميدانية وكتائب مهمتها الدفاع عن الوطن وخدمة الشعب وحماية المجتمع والحفاظ على الأمن والنظام العام والقيام بواجباتها في الداخل. الحدود التي يضعها القانون فيما يتعلق بحقوق الإنسان والحريات العامة، ويخضع لرقابة مباشرة من قبل رئيس الجهاز (القائد العام لقوى الأمن الفلسطينية، 2017).

الفصل الثاني

الدراسة المرجعية

الفصل الثاني: الإطار النظري

للإجابة على الأسئلة البحثية، قمنا بإجراء مراجعة للأدبيات وهي عبارة عن مجموعة نصية تهدف إلى مراجعة النقاط الحاسمة للمعرفة الحالية بما في ذلك النتائج الجوهرية بالإضافة إلى المساهمات النظرية والمنهجية لموضوع معين. سيتم عرض مفهوم الأداء ومعناه، إضافة إلى تعريف لإدارة الأداء وعناصره سنستعرض بعد ذلك أهداف كل من إدارة الأداء وتقييم الأداء، ثم سنتحدث بشيء من التفصيل عن نظام إدارة الأداء من حيث مكوناته ومراحل عمله وأهدافه.

في المبحث الثاني، نتحدث عن أداء الموظف من حيث تعريفه والعوامل المؤثرة على أداء الموظفين، ثم سنستعرض بعض المعلومات المتعلقة بأجهزة الأمن الفلسطينية في المبحث الثالث. بعد ذلك، سيكون هناك مراجعة شاملة للأدبيات حول أداء الموظف والقياس، وكذلك طبيعة العلاقة بين كل مرحلة في نظام إدارة الأداء وأداء الموظف.

1. تمهيد
2. مفهوم الأداء
3. تعريف إدارة الأداء
4. عناصر إدارة الأداء
5. أهداف إدارة الأداء
6. أهداف تقييم الأداء
7. نظام إدارة الأداء
8. أداء الموظف
9. أبعاد أداء الموظف
10. تأثير نظام إدارة الأداء في أداء الموظف
11. دور التدريب والتطوير في أداء الموظف
12. ماهية الأجهزة الأمنية الفلسطينية
13. الشرطة المدنية
14. الأمن الوطني الفلسطيني
15. الدفاع المدني

المبحث الأول: إدارة الأداء

في هذا المبحث نستعرض المفاهيم المتعلقة بإدارة الأداء ونظام إدارة الأداء.

1-2. تمهيد

يمكن تعريف الأداء، على أنه نشر وإدارة مكونات النموذج السببي الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المعلنة في الوقت المناسب ضمن قيود خاصة بالشركة والموقف (Lebas, 1995). على المستوى التنظيمي للتحليل، نفترض أن المنظمة التي تعمل بشكل جيد هي تلك التي تحقق أهدافها بنجاح؛ بمعنى آخر، التنفيذ الفعال يجعل الاستراتيجية مناسبة (Otley, 1999).

يوضح أرمسترونغ وبارون (Armstrong and Baron (2014) أن منظومة إدارة الأداء ((Performance Management System (PMS هي أداة للحصول على النتائج المرجوة للمنظمة وفقاً للمعايير التي أبلغتها الإدارة لموظفيها. في اتفاقية ثنائية، تعزز منظومة إدارة الأداء (PMS) أداء الموظفين وكذلك إنتاجية المنظمة. لذلك، في عصرنا الحالي التنافسي، تبنت المنظمات عدة طرق لتحسين أداء الموظفين بمساعدة الحوافز وطرق أخرى للمكافأة التي تحفزهم على القيام بعمل أفضل. ومع ذلك، تعد (PMS) طريقة رائعة لينغمس الموظف فيما يُطلب منه، فهي تزيد من الحافز بين الموظفين ويشعرون بالتقدير عندما تشاركهم الإدارة في العمل ومنحهم إحساساً بالسلطة (Lawrie, 2014).

2-2. مفاهيم عامة

1-2-2. مفهوم الأداء

يعود أصل كلمة أداء إلى اللغة اللاتينية من عبارة "Performare" التي تعني إعطاء الشكل لشيء ما. وذلك بأسلوب كلي- وتتمثل في اللغة الإنكليزية في مصطلح Performance (الأخضر، 2018).

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء؛ منها:

- عملية تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما وصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة (الأخضر، 2018).

- الأداء هو ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنياً من سلوك ما، وما يستطيع المراقب الخارجي أن يلاحظه بأكبر قدر من الدقة والوضوح (الرزاق، 2007).

يشمل الأداء كل من الكفاءة والفعالية، فالفعالية هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة النهائية للموارد التي تم استخدامها للوصول إلى النتيجة، وبالتالي، فإن الأداء هو الاستخدام الأمثل للموارد للوصول إلى الأهداف، ويتطلب ذلك اتباع مسيرة التحسين المستمر باعتباره نظاماً متكاملًا وشاملاً وديناميكياً.

2-2-2. تعريف إدارة الأداء

توجد في الأدبيات عدة تعاريف لإدارة الأداء؛ نذكر منها:

هي نظام يتم من خلاله تقييم أداء العاملين في المنظمة بناء على أدائهم وفق معايير موضوعية دقيقة في مقابل ميثاق أداء يتكون من مجموعة من الأهداف (ماذا ينجز)، والكفاءات/ السلوكيات (كيف ينجز) (نعساني، 2018).

وفقاً لفليتشر (2001) Fletcher، تُعرّف إدارة الأداء المتعلق بالموارد البشرية على أنه "نهج لإنشاء رؤية مشتركة لأهداف المنظمة، ومساعدة كل موظف على فهم دوره في المساهمة فيه والتعرف عليه، وبذلك تقوم بإدارة وتعزيز أداء كل من الفرد والمنظمة".

عرّف أرمسترونغ (2004) Armstrong إدارة الأداء على أنها وسيلة للحصول على نتائج أفضل من المنظمة بأكملها من خلال الفهم والإدارة ضمن إطار عمل متفق عليه، وأداء الأهداف المخططة والمعايير ومتطلبات الكفاءة. "إدارة الأداء هي عملية تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات والتدخلات والدوافع التحفيزية بهدف تحويل الإمكانيات الأولية للموارد البشرية إلى أداء. يمتلك جميع البشر إمكانيات داخل أنفسهم في عدد قليل أو أكثر من المجالات الوظيفية. ومع ذلك، فإن استخدام هذه الإمكانيات وتحويلها إلى عروض يمكن تسليمها غالباً ما يكون دون المستوى الأمثل بسبب مجموعة متنوعة من الأسباب. تعمل إدارة الأداء كعامل في تحويل الإمكانيات إلى أداء عن طريق إزالة الحواجز الوسيطة وكذلك تحفيز الموارد البشرية (Kandula, 2006).

بشكل شامل، تعرّف إدارة الأداء على أنها عملية تواصل مستمرة، يتم إجراؤها في شراكة بين الموظف ومشرفه المباشر، والتي تتضمن تحديد توقعات وفهم واضح حول: وظائف العمل الأساسية التي يُتوقع من الموظف القيام بها؛ كيف تساهم وظيفة الموظف في أهداف المنظمة؛ ما الذي يعنيه أداء العمل بشكل جيد بشكل ملموس؛ كيف سيعمل الموظف والمشرف معاً للحفاظ على أداء الموظف الحالي أو تحسينه أو

البناء عليه؛ كيف سيتم قياس إدارة الأداء، وتحديد العوائق التي تحول دون الأداء وإزالتها (Zhang, 2012).

تهدف إدارة أداء الموارد البشرية إلى تطوير القدرات المحتملة للموارد البشرية. يجب أن تتماشى إدارة الأداء مع سياسات الشركة طويلة المدى (Kandula, 2006). تتضمن إدارة الأداء إدارة جهود الموظفين، بناءً على نتائج الأداء المقاسة. لذلك، فإن تحديد ما يشكل الأداء الجيد وكيف يمكن قياس الجوانب المختلفة للأداء العالي هو أمر بالغ الأهمية لتصميم عملية إدارة أداء فعالة. وتزداد فعالية إدارة الأداء عندما يكون هناك تغذية راجعة مستمرة، ويتم استخدام المقاييس القائمة على السلوك والأهداف المحددة مسبقاً وتوظيف المقيمين المدربين (Lawler, 2003).

3-2-2. عناصر إدارة الأداء

يتأثر الموظف بشكل مباشر بعناصر إدارة الأداء، إذ يسعى من خلال اتباع هذه العناصر إلى تحسين مستوى أدائه، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين مستوى أداء المنظمة ككل. ويمكن تلخيص عناصر إدارة الأداء في النقاط التالية (Adam and Jex, 1999):

1-3-2-2. تخطيط الأداء

يتضمن كل من:

1. تحديد الأهداف: يتم من خلال هذه الخطوة وضع أهداف بغية الوصول إليها.
2. تحليل الأداء الحالي: يتم من خلالها تحليل مستوى الأداء الحالي في المنظمة.
3. تحديد الأداء المطلوب: وضع أبعاد لمستوى الأداء المراد الوصول إليه وتحقيقه.
4. تحليل المعايير: يتم خلالها تحليل معايير الأداء بغية قياس مستوى الأداء المطلوب.

2-3-2-2. تنظيم الأداء

يتضمن تنظيم الأداء كل مما يلي:

- المسؤوليات والمهام: إذ يتم توزيع المهام وفقاً للوظيفة وطبيعة الخبرة.
- قنوات الاتصال: تفعيل قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين بعضهم مع بعض حتى يتسنى الاستفادة من الوقت والتغلب على البيروقراطية في الهيكل التنظيمي.
- اللوائح والقوانين: اتباع اللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل.

2-2-3-3. توجيه الأداء

وهو عبارة عن:

- 1) تبسيط الإجراءات: إذ يتم تبسيط إجراءات الاتصال واتخاذ القرارات لتوفير الوقت.
- 2) الإرشاد: أي إرشاد الموظفين من قبل المستويات الإدارية العليا والمتوسطة التي تتسم بالخبرة.
- 3) التغذية العكسية: يتم الاعتماد على التغذية العكسية للاستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة.
- 4) تصحيح الأخطاء: من خلال العمل على الاستفادة من الخطوة التي سبقتها من خلال المعلومات المتوفرة عن طريق التغذية العكسية، إذ يتم تصحيح الأخطاء بسهولة وسرعة.
- 5) ملاحظة التقدم: وفيها يتم قياس مقدار التقدم الحاصل في مستوى أداء العاملين.

2-2-3-4. تقييم الأداء

يتم في هذا العنصر القيام بتحديد ما يلي (Losardo and Notari, 2001):

1. القصور في الأداء: أي تحديد أوجه القصور كي تتم معالجتها.
2. المهارات المتوفرة: الاستفادة المثلى من المهارات المتوفرة لدى العاملين.
3. المهارات المستهدفة: أي تحديد المهارات المرجوة للوصول لها.
4. العدالة والرضا: تحقيق العدالة والرضا بين العاملين مما يزيد من الانتاجية ويرفع من مستوى الأداء لدى العاملين.
5. بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد: حيث يتم اتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتوفرة عن أداء العاملين في المنظمة والتي يزودهم بها القسم المختص.
6. مراقبة الأداء وتوثيقه: ويتم فيها مراقبة التقدم الحاصل في أداء العاملين وتوثيق هذا التقدم من خلال جدول يحدد المستوى السابق والمستوى الحالي والمستوى المراد الوصول له.
7. مكافأة السلوك الإيجابي والتقدم نحو الأهداف: حيث يعمل نظام المكافآت على رفع مستوى أداء العاملين وتحسين الإنتاجية.
8. الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة: وفي هذه المرحلة يتم النهوض بمستوى أداء الأفراد والمنظمة على حد سواء.

4-2-2. أهداف إدارة الأداء

تهدف إدارة الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بغية النهوض بمستوى المنظمة ككل من خلال رفع مستوى أداء العاملين لتحسين الإنتاجية، ويمكن تلخيص أهداف إدارة الأداء في النقاط التالية (Sarker, 2017):

1. تمكين الموظفين وتحفيزهم وتشجيعهم ومكافئتهم من خلال الطرق المختلفة المستخدمة من قبل إدارة المنظمة، والتي من خلالها سيبدل الموظفون كل جهودهم لتحقيق الأفضل.
2. تحسين وتعظيم إمكانات الأفراد والمجموعات لفائدة أنفسهم وفوائد المنظمة.
3. تمكين مديري المنظمات من الوصول إلى مؤسسة عالية الإنجاز من خلال استخدام سياسات الإدارة الجيدة التي تمكنهم من السيطرة على أداء موظفيهم.
4. تمكين جميع الأفراد داخل المنظمة من أن يكونوا على دراية كاملة بما يحتاجون إلى تحقيقه في أداء واجباتهم وما تتوقعه الإدارة من أدائهم في أداء واجباتهم.
5. تمكين ربط الأداء الوظيفي بتحقيق الإستراتيجية المؤسسية متوسطة المدى.

5-2-2. أهداف تقييم الأداء

كي تتمكن إدارة منظمات الأعمال المختلفة من تحسين الأداء والإنتاجية، هناك مجموعة من أهداف تقييم الأداء يمكن تلخيصها في مجموعة من النقاط، هي حسب لوزاردو ونوتاري (2001) Losardo and Notari:

- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات.
- تقويم سياسة الاختيار والانتقاء.
- تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الادارية.
- تقويم سياسة التدريب والتطوير.
- تقويم سياسة الحوافز والأجور.
- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي.
- كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال.
- مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم في أدائها.

2-2-6. نظام إدارة الأداء

تتضمن إدارة الأداء مستويات متعددة من التحليل، وهي مرتبطة بوضوح بالموضوعات التي تمت دراستها في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالإضافة إلى تقييم الأداء. تشير المصطلحات المختلفة إلى مبادرات إدارة الأداء في المنظمات، على سبيل المثال، الميزانية القائمة على الأداء، والأجر مقابل الأداء، والتخطيط، والبرمجة والميزانية، والإدارة بالأهداف (Heinrich, 2002).

يُنظر إلى نظام إدارة الأداء، وفقاً لرودمان (2003) Rudman، بشكل متزايد على أنه وسيلة لدمج أنشطة إدارة الموارد البشرية مع أهداف أعمال المنظمة، حيث تعمل أنشطة الإدارة والموارد البشرية معاً للتأثير على السلوك الفردي والجماعي لدعم استراتيجية المنظمة. إلى جانب ذلك، شدد على أن نظام إدارة الأداء يجب أن يتناسب مع ثقافة المؤسسة. نظام إدارة الأداء هو نوع من الدورة الكاملة والمتكاملة لإدارة الأداء. ينصب تركيز أنظمة إدارة الأداء على التحسين المستمر للأداء التنظيمي، ويتحقق ذلك من خلال تحسين أداء الموظفين الفرديين (Macky and Johnson, 2000).

وبالمثل من اقتراح لولر (2003) Lawler، غالباً ما تتضمن الأهداف تحفيز الأداء، ومساعدة الأفراد على تطوير مهاراتهم، وبناء ثقافة الأداء، وتحديد من يجب ترقيته، والقضاء على الأفراد ذوي الأداء الضعيف، والمساعدة في تنفيذ استراتيجيات الأعمال. الغرض الرئيسي من نظام إدارة الأداء هو ضمان ما يلي:

1. العمل الذي يؤديه الموظفون هو إنجاز لأعمال الشركة.
2. أن يكون لدى الموظفين فهم واضح لنوعية وكمية العمل المتوقع منهم.
3. يتلقى الموظفون معلومات مستمرة حول مدى فعالية أدائهم بالنسبة للتوقعات؛
4. توزيع المكافآت والزيادات في الرواتب على أساس أداء الموظف.
5. تحديد فرص تطوير الموظفين.
6. تتم معالجة أداء الموظف الذي لا يلبي التوقعات

2-2-6-1. مكونات نظام إدارة الأداء

ذكر بولاكوس (2019) Pulakos أن نظام إدارة الأداء يتألف من جميع الحلول التي تبحث عنها المنظمة ويكون مديرو العمليات مسؤولين عن أداء موظفيهم لأنهم رؤسائهم. ومع ذلك، فإن كل منظمة لديها طريقها لمعرفة كيفية أداء النظام، لذلك، ترغب المنظمات في الحصول على أفضل أداء لموظفيها الذي خططوا له وفقاً لمهمة مؤسستهم، بينما يجب أن يكون أداء الموظفين مناسباً لمهمة وأهداف المنظمة.

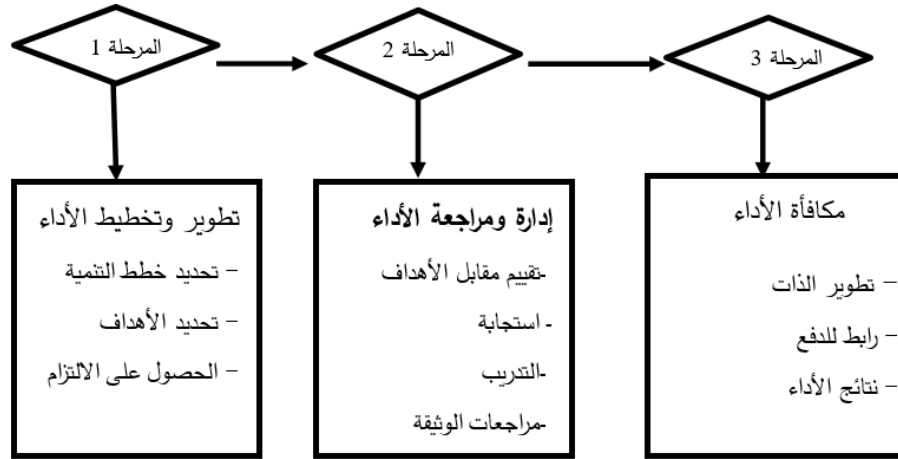
يمكن القول أن يتكون نظام إدارة الأداء من (Pulakos, 2019):

1. تطوير توصيفات وظيفية واضحة وخطط أداء الموظفين والتي تشمل مجالات النتائج الرئيسية ومؤشرات الأداء.
2. اختيار المجموعة المناسبة من الأشخاص من خلال تنفيذ عملية اختيار مناسبة.
3. التفاوض بشأن المتطلبات ومعايير الأداء لقياس النتيجة والإنتاجية الإجمالية مقابل المعايير المحددة مسبقاً.
4. توفير التدريب والتغذية الراجعة بشكل مستمر خلال فترة تقديم الأداء.
5. تحديد احتياجات التدريب والتطوير من خلال قياس النتائج المحققة مقابل المعايير الموضوعية وتنفيذ برامج التطوير الفعالة للتحسين.
6. عقد مناقشات تطوير الأداء ربع السنوية وتقييم أداء الموظفين على أساس خطط الأداء.
7. تصميم أنظمة مكافآت ومكافآت فعالة للتعرف على الموظفين المتميزين في وظائفهم من خلال تحقيق المعايير الموضوعية وفقاً لخطط الأداء أو بالأحرى تجاوز معايير الأداء.
8. تقديم الدعم الترويجي / التطوير الوظيفي والتوجيه للموظفين.
9. إجراء مقابلات نهاية الخدمة لفهم سبب استياء الموظف والخروج بعد ذلك من المنظمة.

2-2-6-2. مراحل نظام إدارة الأداء

اقترح فليتشر (1996) Fletcher أن اللبنة الأساسية لنهج نظام إدارة الأداء تشمل: تطوير مهمة المنظمة وأهدافها؛ تعزيز التواصل داخل المنظمة بحيث لا يكون الموظفون على دراية بالأهداف وخطوة العمل فحسب، بل يمكنهم المساهمة في صياغتها؛ توضيح المسؤوليات والمسؤوليات الفردية؛ تحديد وقياس الأداء الفردي؛ تنفيذ استراتيجيات المكافآت المناسبة، وتطوير الموظفين لتحسين الأداء، والتقدم الوظيفي لهم في المستقبل.

يتم تصنيف تطوير نظام إدارة الأداء وفقاً لشناير وآخرين (Schneier et al. (1987، يتم تصنيف نظام إدارة الأداء إلى مرحلة تطوير وتخطيط وإدارة ومراجعة ومكافأة. يوضح الشكل (3-1) محتويات المراحل الثلاث.



الشكل 9-1. مراحل نظام إدارة الأداء.

المصدر: (Schneier, Beatty and Baird (1987)

يتكون نظام إدارة الأداء من ثلاث مراحل موضحة في الشكل (3-1)، هي حسب Schneier et al., 1987:

المرحلة 1: تطوير وتخطيط الأداء والتي تشمل وضع خطط التنمية وتحديد الأهداف والحصول على أنشطة الالتزام؛

المرحلة 2: إدارة الأداء ومراجعته والتي تشمل التقييم مقابل الأهداف، والبحث عن الملاحظات، والتدريب، وأنشطة مراجعة الوثائق؛

المرحلة 3: مكافأة الأداء والتي تشمل التطوير الشخصي ونتائج الأداء والربط بأنشطة الدفع.

2-2-6-3. أهداف نظام إدارة الأداء

فيما يلي الأهداف الرئيسية لنظام إدارة الأداء:

- 1) الاستفادة من أداء المنظمة، بالنظر إلى أن الأهداف معقدة التحقيق.
- 2) ضمان وضوح الدور في أهداف الأداء على جميع مستويات المنظمة.
- 3) تشجيع ثقافة العمل عالية الأداء وروح العمل الجماعي في المنظمة.
- 4) تطوير الموظفين عبر تحديد احتياجات التدريب والتطوير بشكل منهجي.
- 5) تحسين العلاقة بين الرئيس والمرووسين من خلال تطوير وسائل الاتصال المتبادل.
- 6) تشجيع المكافآت القائمة على الأداء والتقدير في المنظمة لزيادة الإنتاجية الإجمالية.

على الرغم من أن أنظمة إدارة الأداء هي طريقة متفائلة لتحليل وتقييم الموظفين نحو الأهداف المخططة لأي منظمة تنيرهم للعمل من أجل نفس الأهداف المخطط لها. ينطبق نظام إدارة الأداء على جميع العاملين في المنظمة وهم مسؤولون عن القيام بذلك وفقاً لذلك. تعد الإدارة الفعالة للأداء أمراً ضرورياً لزيادة التفاهات المتبادلة بين العمال والمشرفين عليهم، كما أن تبادل المعلومات وطلب الملاحظات سيعزز مهاراتهم وسيحفزهم على الأداء الأفضل (Ahmad and Shahzad, 2017).

المبحث الثاني: أداء الموظفين

في هذا المبحث نستعرض المفاهيم المتعلقة بأداء الموظف من حيث تعريفه وتأثير إدارة الأداء عليه.

3-2. أداء الموظف

إن من أهم ما تطلبه المنظمات والشركات هو المورد البشري، ومن الطبيعي وجود تفاوت واختلاف في الأداء الوظيفي والعطاء بين الأفراد نظراً لاختلاف الإمكانيات والمهارات والقدرات من فرد لآخر. قد يترتب على هذا التفاوت والاختلاف أحياناً قصور في الأداء يقود إلى أثر سلبي على المنظمة (Ismail, 2015).

من جهة أخرى، قد تؤدي أسباب أخرى إلى الضعف والقصور في أداء الأفراد كعدم الحيادية والعدالة في سياسات المنظمة تجاه الأفراد، وضعف نظام الحوافز المتبع أو عدم تناسب هذه الحوافز مع رغباتهم وحاجاتهم أو عدم العدالة في توزيعها أو غير ذلك من العوامل (السعودي، 2013). تعرف الإدارة الناجحة كيفية الاستفادة من كفاءة وفعالية موظفيها بالشكل الأمثل وبما يحقق غاياتها من خلال وضع نظام حوافز يزيد الرضا الوظيفي ويساهم في رفع مستوى الأداء في المنظمة (عوض الله، 2012).

3-2-1. تعريف أداء الموظف

في السياق التنظيمي، يتم تعريف الأداء عادة على أنه مدى مساهمة العضو التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة. المصدر الأساسي للميزة التنافسية في المنظمات الموجهة نحو الخدمة (Luthans and Stajkovic, 1999; Pfeffer and Langton, 1993). بالإضافة إلى ذلك، ينظر نهج أداء الالتزام إلى الموظفين على أنهم موارد أو أصول، ويقدر صوتهم.

يلعب أداء الموظف دوراً مهماً في الأداء التنظيمي، إذ أن أداء الموظف هو في الأصل ما يفعله الموظف أو لا يفعله. يمكن أن يشمل أداء الموظفين: كمية المخرجات، وجودة المخرجات، وحسن توقيت الإنتاج، والحضور في العمل، والتعاون (Güngör, 2011).

يمكن تعريف أداء الموظف على أنه سجل النتائج المحققة، لكل وظيفة عمل، خلال فترة زمنية محددة (Deadrick and Gardner, 1997). إذا تم النظر إليه بهذه الطريقة، فسيتم تمثيل الأداء كتوزيع للنتائج المحققة، ويمكن قياس الأداء باستخدام مجموعة متنوعة من المعلمات التي تصف أداء الموظف بمرور الوقت. من ناحية أخرى، فإن أداء الموظف هو نظام تصنيف يستخدم في العديد من الشركات لتحديد قدرات وإنتاج الموظف. ارتبط أداء الموظف الجيد بزيادة إدراك المستهلك لجودة الخدمة، في حين تم ربط الأداء الضعيف للموظفين بزيادة شكاوى العملاء وتغيير العلامة التجارية (Boles and Babin, 1994).

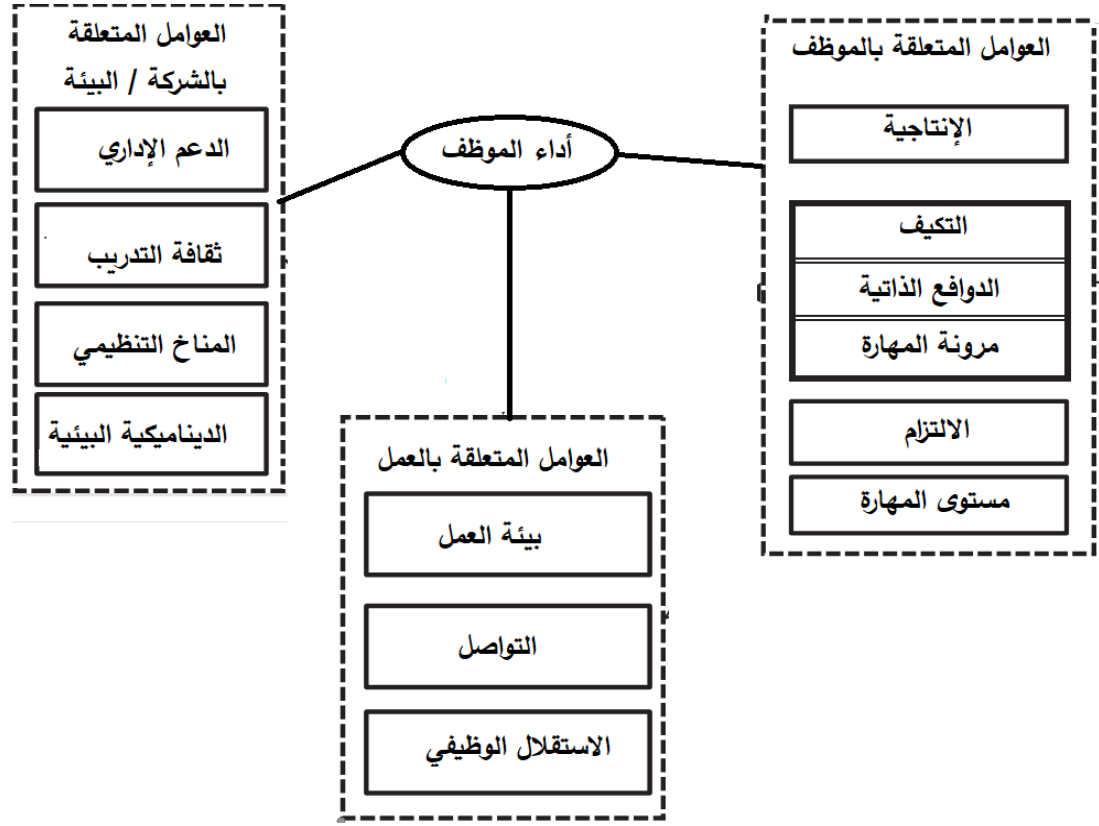
حدد تشان و لين (Chan and Lynn (1991) أن مقياس الأداء التنظيمي كان له فائدة مركبة أفضل، وكفاءة، ودور إيجابي في معنويات الموظفين وغيرها. من وجهة النظر هذه، يتم تحديد أداء الموظف بشكل كبير مع أداء النظام، في حين أن أداء الموظف القوي والمختص سيؤثر بشكل مباشر على أداء الشركة. قام سليفين وآخرون (Slavin et al. (2017 بدراسة وتصميم إطار عمل لإدارة المواهب والتي تعبر عن الأنشطة المتعددة لقسم الموارد البشرية والتي ستساعدهم في تحسين الإجراءات الخاصة بالموظف لمنحهم مزايا في مجالات مثل التخطيط والتطوير والمكافأة. توصل الباحثون إلى أنه يجب على المنظمات إعادة تقييم كيفية توظيفهم وتدريبهم ومكافأتهم؛ وبالتالي، قد يكون الموظفون مصدر إلهام وخلق للمنافسة. على الرغم من أن المبدأ الفريد هو أن الهيكل الإداري يكيّف الموارد لمنظمة ما لتحفيز ممثليها، إلا أنه يجب على الشركات الاتجاه إلى تحفيز الاستثارة بالإضافة إلى زيادة معرض الفاعلين في مجموعة متنوعة من تمارين الموارد البشرية (Güngör, 2011).

2-3-2. العوامل المؤثرة على أداء الموظف

يعد رضا الموظفين واحداً من العناصر الهامة التي من شأنها أن تؤثر في أداء الموظفين وإنجازهم، فهو كمحرك يوجه سلوكهم بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، والتحفيز هو السبيل الذي يوصل إلى ذلك الرضا. وجد اسماعيل وآخرون (Ismail et al. (2018 أن كل من التحفيز والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي هي عوامل مترابطة ومتأثرة ببعضها البعض.

يوضح الشكل (2-3) العوامل المؤثرة على أداء الموظف وكيفية تأثيرها وتفاعلها، ويذكر ماثيز و جاكسون (Mathis and Jackson (2011 وأرمسترونغ (Armstrong (2012 أن العوامل المتعلقة بالشركة من البيئة الداخلية والخارجية للشركة، مثل الدعم الإداري وثقافة التدريب والمناخ التنظيمي والديناميكية البيئية، مرتبطة بما يلي: العوامل المتعلقة بالوظيفة، مثل الاتصال والاستقلالية والبيئة؛ العوامل

المتعلقة بالموظف، مثل الدافع الذاتي، والاستباقية، والقدرة على التكيف، ومرونة المهارة، والالتزام ومستوى المهارة؛ وأداء الموظف.



الشكل 9—2 العوامل المؤثرة على أداء الموظف.

المصدر: (Anastasios et al., 2018)

1) العوامل المتعلقة بالشركة / البيئة:

على الرغم من وجود العديد من العوامل المتعلقة بالشركة / البيئة التي تم ذكرها في الأدبيات فيما يتعلق بتأثيرها على أداء الموظف، مثل القيادة والثقة التنظيمية واستثمارات رأس المال البشري، وما إلى ذلك (Bapna et al., 2013).

يعد الدعم الإداري شرطاً مهماً لتحسين أداء الموظف (Pulakos, 2004; Armstrong, 2012)، ويشير موريسون وفليبس (Morrison and Phelps (1999 أيضاً إلى تحسن الأداء الوظيفي عندما يدرك الموظفون أن الإدارة تدعم جهودهم المتعلقة بالوظيفة، كما أن الدعم الإداري يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام والاستباقية (العوامل المتعلقة بالموظفين) (Parker et al., 2006).

وجد ليباك وآخرون (Lepak et al. (2006) أن المناخ التنظيمي يؤثر على مواقف الموظفين وسلوكياتهم وبالتالي مستويات أدائهم، بينما يذكر تشاتمان وآخرون (Chatman et al. (2014) أن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والقدرة على التكيف ويجادل إيركوتلو (Erkutlu (2012) بأنه يؤثر أيضاً على مستوى استباقية الموظفين. أخيراً، يشير بوكسول وآخرون (BoXall et al. (2007) إلى أن ثقافة المنظمة تؤثر على سلوك الموظف، ويدعي روس وفان ايدين (Roos and Van Eeden (2008) أنه مرتبط بمستوى تحفيز الموظفين.

إن اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة من خلال التدريب يؤدي إلى تحسين أداء الموظف (Dermol and Cater, 2013). بالإضافة إلى ذلك، يجادل كل من هال (Hale (2002) وأرمسترونغ (2012) بأن التدريب يحسن معرفة الموظفين ومهاراتهم، حتى يتمكنوا من التعامل بنجاح مع التحديات اليومية الجديدة المتعلقة بالوظيفة، وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي. علاوة على ذلك، وجد سونغ وآخرون (Song et al. (2011) أن ثقافة التدريب مرتبطة بالاستقلالية الوظيفية، وأفاد وينترتون (Winterton (2008) أن سياسة تدريب الشركات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين المهارات والمرونة المتعلقة بالوظيفة لموظفيها (العوامل المتعلقة بالموظفين).

(2) العوامل المتعلقة بالوظيفة

تعرف الاستقلالية الوظيفية على أنها مدى ما تسمح الوظيفة للموظف باتخاذ قرارات حول كيفية أداء عمله وهي ترتبط بشكل إيجابي مع أداء الموظف، كما تعكس درجة الحرية والاستقلالية التي يتمتع بها الموظفون في صنع القرار فيما يتعلق بالطريقة التي يؤديون بها وظائفهم (Noe et al., 2006). وبالتالي، يتمتع الموظفون الذين يتمتعون باستقلالية وظيفية متزايدة بمزيد من المرونة في عملهم لأنهم يختارون كيفية تنفيذ وظائفهم بشكل أكثر كفاءة وبالتالي يزداد أدائهم (Morgenson et al., 2005). علاوة على ذلك، فإن استقلالية الوظيفة مرتبطة أيضاً بشكل إيجابي بالالتزام والاستباقية (Parker et al., 2006).

فيما يتعلق ببيئة العمل، فهي تؤثر على إنتاجية الموظف وأدائه (Kopelman et al., 1990)، وهي تؤثر على قدرة الموظفين على أن يكونوا استباقيين ومنتجين (Fawcett et al., 2008).

فيما يتعلق بالاتصال الوظيفي، يشير برايس (Price (1997) إلى أن الاتصال الوظيفي مرتبط بالالتزام والتحفيز ووجد تشين وآخرون (Chen et al. (2006) أن الاتصال الوظيفي مرتبط بالالتزام (عامل متعلق بالموظف) وأداء الموظف.

3) العوامل المتعلقة بالموظف وأداء الموظف

هناك العديد من العوامل المتعلقة بالموظفين التي تم فحصها في الأدبيات المتعلقة بتأثيرها على أداء الموظف مثل الاستباقية والقدرة على التكيف والدافع الداخلي ومرونة المهارة والالتزام ومستوى المهارة (Hancock et al., 2013).

يعرّف رايت وسنيل (Wright and Snell (1998) مرونة مهارات الموظفين بأنها "عدد الطرق البديلة الممكنة، والتي يمكن للموظفين من خلالها تطبيق مهاراتهم في وظائفهم" و"كيف يمكن إعادة تعيين الموظفين ذوي المهارات المختلفة إلى الوضع المناسب".

يشير باتاتشاريا وآخرون (Bhattacharya et al. (2005 إلى أنه يمكن للشركة تحسين مرونة مهارات الموظفين من خلال عمليات مختلفة، مثل التناوب على الوظائف والفرق متعددة الوظائف. تخلق هذه العمليات مجموعات مهارات فريدة، يمكن للشركة استغلالها ويصعب نسخها من قبل المنافسين. وبالتالي، فإن الادعاء بأن مرونة المهارة لها أقوى تأثير مباشر وأكثر وضوحاً على أداء الموظف مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى مرونة مهارات الموارد البشرية، زاد احتمال أن يظهر الموظفون أداء أعلى.

عند فحص الدافع الذاتي للموظفين، وجد بوكسول وبورسيل (BoXall and Purcell (2011 أنه مرتبط (ويحدد) أداء الموظف. علاوة على ذلك، يقترح ديلاي وهوسيليد (Delaney and Huselid (1996 تعزيز تحفيز الموظفين أنه من أجل تحسين أداء الشركة من خلال زيادة أداء الموظف.

إن البحث عن الاستباقية "لم يظهر كتيار بحثي متكامل في أدبيات السلوك التنظيمي، ولا يوجد تعريف أو نظرية أو مقياس واحد يقود هذا العمل (Crant, 2000)". تعرف الاستباقية بأنها "التصرف توقعاً للمشاكل أو الاحتياجات أو التغييرات المستقبلية (المتعلقة بالوظيفة)" (Parker and Collins, 2010). وفي تعريف آخر فهي "التحكم في الموقف بالتسبب في حدوث شيء ما بدلاً من انتظار الرد عليه بعد حدوثه" (Parker and Collins, 2010).

يجادل العديد من الباحثين (Crant, 2000; Thompson, 2005; Grant and Ashford, 2010; Parker and Collins, 2008) بأن مستوى استباقية الموظفين مرتبط بأدائهم.

يؤدي الموظفون الاستباقيون أداء أكثر كفاءة من أولئك الذين لديهم نشاط استباقي منخفض (Thompson, 2005). بشكل عام، لوحظ أن الموظفين ذوي النشاط الاستباقي العالي يأخذون زمام

المبادرة، ويعبرون عن آرائهم، ويمنعون المشاكل المستقبلية في بيئات عملهم، ويحسنون طرقهم في أداء العمل ويؤثرون بشكل إيجابي على أقرانهم (Parker and Collins, 2010).

علاوة على ذلك، هناك عامل مهم آخر يؤثر على أداء الموظف هو القدرة على التكيف (Pulakos et al., 2007; Griffin et al., 2002). ذكر بولكوس وآخرون (Pulakos et al., 2002) أنه إذا تكيف الموظفون بسهولة مع مكان عمل جديد (و / أو متطلبات واحتياجات عمل جديدة)، فقد يكون هناك تأثير إيجابي على أدائهم. بمعنى آخر، قد يكون الموظفون الذين لا يواجهون صعوبة خاصة في التعامل مع متطلبات وبيئات العمل المختلفة أكثر كفاءة من الموظفين الآخرين (الذين يجدون صعوبة في تطبيق المعرفة والمهارات والتقنيات الجديدة على وظائفهم، وبشكل عام، لا يديرون أي تغييرات بشكل فعال في وظائفهم).

أخيراً، يُقال أن التزام الموظف، الذي يتكون من المكونات الثلاثة (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) يرتبط أيضاً بأدائه، وأن طبيعة الحالة النفسية لكل عامل التزام تختلف من موظف لآخر (Chen and Francesco, 2003).

3-3-2. أبعاد أداء الموظفين

يمكن تصنيف أداء الموظفين إلى أداء المهام "Task Performance" والأداء السياقي "Contextual Performance" والأداء التكيفي "Adaptive Performance" (Motowidlo et al., 1997).

إن كلاً من أداء المهام والأداء السياقي يساهمان بشكل مستقل في الأداء العام. ترتبط الخبرة ارتباطاً وثيقاً بأداء المهام أكثر من ارتباطها بالأداء السياقي، وترتبط متغيرات الشخصية ارتباطاً وثيقاً بالأداء السياقي أكثر من ارتباطها بأداء المهمة (Motowidlo and Van Scotter, 1994).

تم تمييز الأداء بين أداء المهام والأداء السياقي من قبل بورمان وموتويلدو (Borman and Motowidlo, 1993). يتضمن أداء المهام الأنشطة التي تساهم في المنظمات "الأساسية التقنية" بينما يشمل الأداء السياقي الأنشطة التي لا تساهم في النواة التقنية (Sonnentag and Frese, 2002).

2-3-3-1. أداء المهام

يتم تعريف أداء المهام على أنه الدرجة التي يؤدي بها الموظف مهام وظيفته لتحقيق الأهداف التنظيمية (Bachrach et al., 2007; Borman and Motowidlo, 1997; Campbell et al., 1990).

يصف أداء المهمة سلوك العمل في الدور المطلوب في الوصف الوظيفي ويتكون من سلسلة من العمليات التي تحول جهود الموظف وإجراءاته إلى سلع وخدمات تنظيمية (Johnson, 2001).

ذكر موتويلدو وكييل (Motowidlo and Kell (2012 أن أداء المهام يشمل الأنشطة التي تحول المواد الخام مباشرة إلى سلع وخدمات. أضاف بورمان وموتويلدو (Borman and Motowidlo (1997 أن أداء المهام يختلف بين الوظائف ويتضمن سلوك الدور.

وجد زانك وآخرون (Zhang (2022 أن قدرة الموظفين على الاستكشاف تعزز أداء المهام من خلال استغلال الموظفين. علاوة على ذلك، بالاعتماد على منظور الملاءمة الإستراتيجية، فإن استكشاف الموظفين واستغلالهم لهما تأثير إيجابي على أداء المهام، ويعمل استغلال الموظف كآلية فعالة تشرح جزئياً العلاقة بين استكشاف الموظف وأداء المهام. وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن علاقة المسار بين أداء مهام استكشاف واستغلال الموظف تكون أقوى عندما يكون التوجه التنافسي منخفضاً وليس مرتفعاً (Zhang et al., 2022).

يحسن التدريب والتحفيز أداء المهام، كما أنهما يقودان إلى تحسين التطوير الوظيفي للموظفين في العمل (Niati et al., 2021)

من جهة أخرى، أشار غويتز ووالد (Goetz and Wald (2021 إلى أن كل من أداء المهام والأداء المبتكر في التدريب العملي يزدادان بشكل كبير من خلال التوافق العام لأداء الموظف والذي ضمنه يكون لبعده التوافق بين الشخص والوظيفة أكبر تأثير. تم الإبلاغ أيضاً عن التأثير الكبير للعدالة التنظيمية على أداء المهام (Zapata-Phelan et al., 2009).

تؤثر القيادة الاستبدادية سلباً على أداء المهام ويكون تأثيرها أقوى عندما يكون المرؤوس أقل اعتماداً على القائد أي أن الاعتماد على القائد يخفف التأثير السلبي للقيادة الاستبدادية على أداء مهام الموظف (Wang et al., 2019).

2-3-3-2. الأداء السياقي

يشير الأداء السياقي إلى سلوك الدور الإضافي الطوعي الذي لم يتم تضمينه في مسؤوليات عمل الموظف أو نظام المكافآت (Borman and Motowidlo, 1997; Christian et al., 2011).

يخلق الأداء السياقي مواقف تنظيمية واجتماعية ونفسية لمهمة ورؤية الموظفين تجاه أهدافهم التنظيمية (Christian et al., 2011; Lin and Peng, 2010).

يعتبر الأداء الوظيفي للموظفين وثيق الصلة بالموظفين والمؤسسات ويؤدي إلى العديد من النتائج التنظيمية الإيجابية (Sonnetag et al., 2008)، كما أن النتائج هي المسار الذي يدعم من خلاله سلوك الموظف المنظمة لتحقيق أهدافها (Motowildo and Kell, 2012).

حدد موتويلدو وكيل (Motowildo and Kell (2012) الأداء السياقي من حيث السلوك الذي يساهم في الفعالية التنظيمية. يشير الأداء السياقي إلى السلوكيات التي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية من خلال آثارها على الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية للوظيفة التي يقوم بها الموظفون (Motowildo and Kell, 2012).

من ناحية أخرى، يتشابه الأداء السياقي عبر الوظائف ويكون أكثر تقديرية ودوراً إضافياً. بالإضافة إلى ذلك، فإن قدرات ومهارات الموظف تتنبأ بأداء مهمته ولكن الأداء السياقي يتأثر بشخصية الموظف والعوامل ذات الصلة (Borman and Motowidlo, 1997). يمكن أن يكون لسلوكيات المهام والسياق عواقب إيجابية وسلبية ويمكن تقسيمها بناءً على عواقبها التنظيمية (Motowildo and Kell, 2012).

لاحظ إلسنر تويسم وآخرون (Elsner Twesme et al. (2021) وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتوجيه التغذية الراجعة، وبين اللغة المحفزة والأداء السياقي، وبين توجيه التغذية الراجعة والأداء السياقي. من جهة أخرى، درس غو ولينغ (Guo and Ling (2019) العلاقات بين اللغة المحفزة للقائد والأداء السياقي باستخدام الآلية النفسية لجودة التغذية الراجعة، وبينت النتائج أن جودة الملاحظات كان لها دور وسيط إيجابي في العلاقة بين اللغة المحفزة للقائد والأداء السياقي.

بين سابور وآخرون (Saboor et al. (2018) أن الاحترام التنظيمي يخفف الارتباط بين العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) والأداء السياقي، وأن العدالة التنظيمية تتنبأ بالأداء السياقي جيداً.

صرح أرمسترونغ وتايلور (Armstrong and Taylor, 2014) أنه من أجل الاستفادة الكاملة من قدرات الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية، يجب على المديرين التركيز على سلوك الأداء السياقي للموظف لأن المنظمة ليست عرضاً فردياً، بل هي مجال جماعي ولكن هناك القليل جداً من العمل متاح لاستكشاف تأثيره على الأداء السياقي (Khan et al., 2016).

2-3-3-3. الأداء التكيفي

نظراً لأن البيئة تصبح أكثر اضطراباً، فإن قدرة الموظفين على التعامل مع حالات الطوارئ والتعلم بسرعة وحل المشكلات الجديدة تصبح قدرات مطلوبة (Charbonnier-Voirin and Roussel, 2012).

لم تلتقط وجهات النظر السابقة حول أداء العمل النطاق الكامل للسلوكيات الفردية التي تساهم في فعالية الوظيفة في الأنظمة غير المؤكدة والمترابطة (Campbell et al., 1993; Murphy and Jackson, 1999). نتيجة لذلك، اكتسب الأداء التكيفي، الذي يُعرّف بأنه قدرة الموظفين على التكيف مع مواقف العمل المتغيرة بسرعة (Hesketh and Neal, 1999)، الاهتمام كطريقة لفهم الطبيعة الديناميكية لأداء الموظف بشكل أفضل في بيئة الأعمال الحالية سريعة التغيير (على سبيل المثال، Allworth and Hesketh, 1999; Griffin and Hesketh, 2005; Hesketh and Neal, 1999; Pulakos et al., 2002).

ركزت معظم الدراسات السابقة على الخصائص الفردية أكثر من الجوانب الأخرى التي تؤثر على الأداء التكيفي العالي للموظفين (Park and Park, 2019). يعكس الأداء التكيفي الحاجة إلى معالجة قدرة الموظفين على التكيف بوضوح مع التغيرات في بيئة العمل. على المستوى الفردي، يمكن للأداء التكيفي أن يسهل النتائج الإيجابية مثل تحسين القدرة على الأداء والنجاح الوظيفي (Griffin et al., 2007; Shoss et al., 2012).

بحثت دراسات قليلة فقط إمكانية تطوير الأداء التكيفي للموظفين (Griffin et al., 2007; Shoss et al., 2012). على سبيل المثال، درس تشن وآخرون (Chen et al., 2005) تأثير أنواع حلقات التدريب على الأداء التكيفي للمتدربين.

تحقق جونج وآخرون (Joung et al., 2006) مما إذا كان التدريب على التعرض للخطأ قد يعزز الأداء التكيفي من خلال مقارنة مجموعتين من رجال الإطفاء باستخدام محتوى تدريب مختلف. ومع ذلك، أجريت هذه الدراسات خارج مجال تنمية الموارد البشرية.

2-3-4. تأثير نظام إدارة الأداء في أداء الموظفين

الموظفون هم الموضوع الرئيسي للعديد من الدراسات، لذلك، في هذه البيئة العالمية والتنافسية، تركز المنظمات على أداء الموظفين، ويعد الموظف هو مورد وقيمة للمنظمة.

وفقاً لتقدير إدارة الأداء وتقييمه، يتحول النموذج إلى التظاهر بوظيفة حتمية في تسهيل وصول المنظمة إلى طموحها في الفعالية (Stevens and Joyce, 2000). ومع ذلك، وصفت دراسة غيست (1999) أن ممارسة إدارة الموارد البشرية تؤثر على ممارسات موظفين معينين، وإن نتائج تدريبات الموارد البشرية (HR) على مسؤولية الموظفين بالإضافة إلى التنفيذ يعتمد على إدراك العمال وحكمهم على هذه التدريبات.

يؤثر تقييم أداء الموظفين بشكل كبير على أداء عمل الموظفين داخل المؤسسة بناءً على المعايير التي فرضتها الإدارة العليا وفقاً للأهداف المرجوة. من ناحية أخرى، يحدد سليفين وآخرون (Slavin et al. 2014) أن نظام إدارة الأداء هو الأداة الأكثر أهمية التي تقيم أداء الموظفين في ظل ظروف معينة من قبل منفي السياسة. على الرغم من أن ((PMS)) تعرض أفضل صورة لأداء كل موظف بعد تقييمهم لها.

يصف De Nisi and Murphy (2016) أنظمة إدارة الأداء بأنها وسيط يقيس المواهب الخفية للموظفين وأيضاً التنظيم. يربط بيرشينغ (Pershing 2015) نظام إدارة الأداء (PMS) مع عملية إدارة الموارد البشرية، ويعتقد أنه في الموارد البشرية تقوم الإدارة بتعيين موظفي الإدارة وهم يعرفون أفضل سلوكيات الموظفين ومواقفهم، ويلعبون دوراً رئيسياً في تعزيز الفرد. السلوكيات تجاه الأهداف المخطط لها.

وفقاً لتقرير زانك (Zhang 2012) ويانك (Ying 2013)، فإن نظام إدارة الأداء المناسب والمُدار جيداً سيزيد من عدد العملاء لأنه في ظل وجود نظام إدارة الأداء، لن تكون جودة المنتج على المحك ولكن إذا كان نظام إدارة الأداء يفتقر إلى وحدة مستدامة من العميل سيختار شخصاً يمكنه تلبية احتياجاته بمعايير منتجاته.

من جهة أخرى، فإن إدخال (PMS) يعزز بعمق أداء الموظف وسلوكياته ومهاراته، لأن جهودهم يتم الاعتراف بها ويخلق بيئة تعاونية بين الموظفين ورؤسائهم، كما أنه يسهل على صانعي القرار اتخاذ خطوات قابلة للقياس عند الضرورة (Taylor and Peirce, 2019).

وفقاً لدينيسي ومورفي (DeNisi and Murphy, 2017)، يركز نظام إدارة الأداء على تحسين فعالية وكفاءة الموظف. للمكافآت تأثير كبير على أداء الموظفين وتحفيزهم. تتحقق أهداف المنظمة وتحفيز الموظفين من المكافآت لتعزيز رضاهم الوظيفي وأدائهم (Markides and Williamson, 2019).

في الختام، يمكن فهم أداء الموظف ببساطة على أنه الأنشطة ذات الصلة المتوقعة من العامل ومدى جودة تنفيذ هذه الأنشطة. بعد ذلك، يقوم العديد من مديري موظفي الأعمال بتقييم أداء الموظف لكل موظف على أساس سنوي أو ربع سنوي من أجل مساعدة الموظفين على تحديد المجالات المقترحة للتحسين (Chandra and Saraswathi, 2018).

2-4. دور التدريب والتطوير في أداء الموظف

تعتمد المنظمات في القطاعين الخاص والحكومي في جميع أنحاء العالم على العاملين لديها لتحقيق أقصى قدر من الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة. يتم توظيف العاملين من قبل المؤسسات والشركات لأن كفاءاتهم قد تؤدي دوراً معيماً في الشركة. إما أن يتم تعيين موظفين مهرة، أو يتم تطويرهم في مؤسسات ذات برامج تدريبية. تتعامل كل صناعة مع الأنشطة التي يتم استخدامها في تحقيق معاييرها.

لا يمكن أن تكون متطلبات التدريب لموظف معين هي نفسها تماماً لموظف آخر، لأن أولئك الذين لديهم مؤهلات منخفضة يحتاجون إلى تدريبات مكثفة وحافز عالي ليكونوا قادرين على العمل مع أولئك الذين لديهم مؤهلات عالية (Newton, 2006). لذلك، من الضروري جداً للمنظمات أن تقدم برامج تدريب وتطوير مهني منتظمة لموظفيها لأنهم هم الذين يشكلون المنظمة.

2-4-1. مفهوم التدريب والتطوير

وظيفة التدريب والتطوير هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تنطوي على تحسين قدرات الموظفين. نظراً لوجود حاجة إلى الأشخاص ذوي المهارات العالية في المنظمات، يحتاج الموظفون إلى أن يكونوا ماهرين ومدربين من أجل تأمين عملهم في المستقبل.

تم تعريف التدريب من قبل العديد من العلماء بطرق مختلفة، ففي الستينيات، عرّف العديد من المؤلفين التدريب على أنه عملية لتحسين المهارات والمعرفة المتعلقة بالوظيفة من أجل أداء الوظيفة الحالية بشكل مناسب من قبل الموظف (Somasundaram and Egan, 2004).

التدريب هو عملية مخططة مصممة لتحسين الأداء الوظيفي للأفراد وفقاً لحسان وآخرين (2013) Hassan et al.، وهو نوع من العصب الذي يساعد على أداء العمل بطلاقة وسلس والذي يؤدي في

المقابل إلى تحسين نوعية الحياة العملية للموظفين والتطوير التنظيمي وفقاً لكولكارني (2013) Kulkarni. للبقاء في السوق التنافسي بنجاح، يلعب التدريب دوراً مهماً كأداة تساعد المؤسسات على اكتساب ميزة تنافسية. تعمل التدريبات على تحسين قدرة القوى العاملة على أداء الوظائف بامتياز (Kulkarni, 2013).

2-4-2. أبعاد التدريب

رغم أن هناك العديد من أبعاد التدريب؛ إلا أن هناك أساسيين للتدريب حسب كوروبو وآخرين (2021) Kuruppu؛ هما محتوى التدريب والعوامل التشغيلية.

1. محتوى التدريب

يمكن تعريف محتوى التدريب على أنه جميع الأشياء التي يتم تغطيتها من خلال برنامج تدريبي (Opatha, 2009). وفقاً لتشينغ ووالدينبيرغر (2013) Cheng and Waldenberger، فإن محتوى التدريب هو المعرفة والمهارات المتعلقة بالعمل التي سيتم اكتسابها من خلال المشاركة في برنامج التدريب.

مهارات محددة: هي المهارات الخاصة بالوظيفة والتي تعتبر مهمة للأداء والمعايير واللوائح الخاصة بالشركة التي تسهل العمل السلس داخل المنظمة (Chen 2005) تم الاستشهاد به في Cheng and (Waldenberger 2013).

المهارات العامة: هي المهارات التي تحتاج إلى تحسين قابلية التوظيف للموظفين (Baruch 2001) مذكور في (Cheng and Waldenberger 2013).

الملاءمة: هي ارتباط شيء ما بموقف معين أو بشخص أو أهميته في هذا الموقف أو بهذا الشخص (Collinsdictionary, n.d.). في هذه الدراسة البحثية، يتم تعريف الملاءمة على أنها المدى الذي يلبي فيه محتوى التدريب توقعات المتدربين في حياتهم المهنية.

2. العوامل التشغيلية

تشمل العوامل التشغيلية تصميم وتنظيم وتنفيذ التدريب؛ مثل مقدم التدريب والمدة الزمنية والطول والدعم وما إلى ذلك (Cheng and Waldenberger, 2013). وفقاً لكولكيت وآخرين (2000) Colquitt

(المذكورة في Cheng and Waldenberger, 2013)، فإن تشغيل التدريب له تأثير على رد فعل المتدربين وسلوكهم.

علاوة على ذلك، تم تحديد أن المتدربين يتوقعون مدربين مؤهلين ومقدمي تدريب مرموقين (Gan and Colleagues 2009 cited in Cheng and Waldenberger 2013).

دعم المدرب: المدربون هم الأشخاص الذين سيقدمون تدريبات للمتدربين، ويجب أن يكونوا خبراء في المجال ذي الصلة وأن المعرفة والخبرة يجب أن تكتسب من خلال التدريب والتعليم والخبرة (Opatha, 2009).

يتوقع المتدربون مزودي تدريب مؤهلين تأهيلاً عالياً وذوي سمعة طيبة. يجب أن يتمتع المدرب بخلفية تعليمية قوية وخبرة عملية واسعة (Cheng and Waldenberger, 2013).

مدة التدريب: تشير المدة الزمنية للتدريب إلى تواريخ أو ساعات معينة من الدورات التدريبية (Opatha, 2009). تكشف الأدبيات السابقة عن توقع فترة تدريب معقولة من قبل المتدربين (Mumford et al. 1988 مذكور في Cheng and Waldenberger 2013).

2-4-3. تأثير التدريب على أداء الموظف

يعتمد نجاح أي منظمة بشكل كبير على مستوى رأس المال البشري، ويعد التدريب سلاحاً أكثر قوة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يساعد على تطوير معرفة ومهارات الموظفين في المؤسسة.

من المرجح أن الموظفين الذين تم تدريبهم هم أكثر مهارة وأكثر كفاءة في أداء وظائفهم من الموظفين غير المدربين، لذلك تهدف برامج التدريب والتطوير إلى رفع مستوى إنتاجية الموظفين والإنتاجية التنظيمية. توفر عملية التعلم المستمر بيئة مواتية للموظفين لاكتساب مختلف المعارف والمهارات (الشخصية والتقنية والمهنية) وإبقائهم على المسار الصحيح نحو تحقيق المهمة والرؤية والهدف التنظيمي.

ووفقاً لمحمد وآخرين (Mohammed et al. 2022)، فإن التدريب والتطوير لهما تأثير إيجابي على إنتاجية الموظفين ويجب على المنظمات التركيز والشروع في التدريب الفعال وتطوير موظفيها لزيادة إنتاجيتهم واكتساب ميزة تنافسية على المنافسين.

وجد كوروبو وآخرون (Kuruppu 2021) تأثيراً إيجابياً كبيراً لمحتوى التدريب والعوامل التشغيلية على أداء الموظف في شركات صناعة الملابس في سيرلانكا، كما أن ترقية محتوى التدريب وتحديد

متطلبات التدريب على وجه التحديد مع مدة تدريب مناسبة من أهم أدوات تحسين أداء الموظف. من جهة أخرى، حددت مبومبوا (2015) Mbombua بيئة العمل والتدريب والتطوير على أنها أهم العوامل المتصورة التي تؤثر على الرضا الوظيفي في المؤسسات شبه الحكومية في كينيا تليها المكافآت ثم الترقية. وفقاً لكورير ونديجوا (2020) Korir and Ndegwa، فإن للرضا الوظيفي تأثير مباشر كبير على أداء الموظف. بصرف النظر عن ترقية الموظفين إلى رتب أعلى في المنظمة مما يحفز الموظفين على إنجاز واجباتهم كما هو متوقع وإرضاء توقعات رؤسائهم، فإن الراتب والمزايا الأخرى هي الجوانب الأكثر أهمية للرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: الأجهزة الأمنية الفلسطينية

لا بد لنا من تسليط الضوء على مجتمع الدراسة الذي استهدفه الباحث والمتمثل في بعض الأجهزة الأمنية الفلسطينية؛ وهي: الشرطة، الدفاع المدني، والأمن الوطني.

2-5. ماهية الأجهزة الأمنية الفلسطينية

الأجهزة الأمنية الفلسطينية هي قوة عسكرية نظامية تمارس نشاطات متعددة من حفظ أمن فلسطين وحفظ النظام وصد أي عدوان على فلسطين والشعب الفلسطيني، وهو تابع لمنظمة التحرير الفلسطيني (موقع انترنت 2).

يمثل أفراد الأجهزة الأمنية الفلسطينية ما نسبته 50% من عدد الموظفين والعامل المحوري في ضبط أو تبيد الأمن، ويرتبط ذلك بممارساتها على الأرض والناعبة من أهدافها وعقيدتها الأمنية. ويوضح الجدول (1-3) قائمة الأجهزة الأمنية الحالية في فلسطين.

لا زالت عملية إصلاح القطاع الأمني تعاني من غياب سياسة واضحة لإعداد استراتيجيات تطوير هذا القطاع لدعم أداء عمل الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

وجد نجار (2012) أن تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح المؤسسية من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية كانت بدرجة كبيرة من المستوى الأول. من أكثر المعوقات تأثيراً في النهوض بالأداء المؤسسي حسب الباحث:

1. غياب بيئة قانونية في المؤسسة الأمنية تعزز قدرة الموارد البشرية للعمل بفعالية أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة.

2. عدم وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا في المؤسسة الأمنية لاحتياجات الأفراد التدريبية.
3. نموذج التقييم المعمول به لا يتناسب مع الأداء الوظيفي، فهو لا يعمل على حشد طاقات العاملين سعياً لتفجير الطاقات الإبداعية.

وأهم متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد هو إدراك المؤسسة أهمية المورد البشري كرأس مال بشريين والرقابة على جميع الإجراءات المالية في المؤسسة (نجار، 2012).

الجدول 9-1. قائمة الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

قوى الأمن الخارجي	قوى الأمن الداخلي	قوات الأمن الوطني الفلسطيني	
المخابرات العامة	الشرطة المدنية	الأمن الوطني	1
		الاستخبارات العسكرية	2
	الأمن الوقائي	الإدارة المالية العسكرية	3
		هيئة الامداد والتجهيز	4
		الارتباط العسكري	5
		هيئة التوجيه السياسي والوطني	6
	الضابطة الجمركية	الخدمات الطبية العسكرية	7
		هيئة التنظيم والإدارة	8
	الدفاع المدني	هيئة التدريب القضاء العسكري	9

المصدر: موقع ويكيبيديا

2-5-1. الشرطة المدنية

يُعتبر جهاز الشرطة في دول العالم الواجهة الرئيسية للتعامل مع المواطنين، كما يُعتبر أهم الأجهزة الأمنية المكلفة بتنفيذ الأمن الداخلي للمجتمع وتنفيذ القانون وتطهير المجتمع من المجرم والجريمة.

نظراً للصفة والطبيعة الخاصة الذي يتمتع بها بحكم النظام والقانون، فالشرطة بشكلها العام البسيط أول ما ظهرت منذ أن وجدت أول تجمعات بشرية من أجل تنفيذ القرارات التي تصدر من حكام تلك التجمعات فتطور عملها إلى أن وصلت الحد أو الشكل الذي تعيشه الآن بحيث أصبح لها دور كبير وشملت كافة نواحي الحياة سواء على مستوى حفظ الأمن (الصلاحية الإدارية) أو على مستوى إنفاذ القانون وكشف الجريمة (سلطة الضبط القضائي).

فالشرطة الفلسطينية أول ما شكلت بعهد الانتداب البريطاني لفلسطين حتى عام 48 حيث تم إصدار العديد من القوانين في تلك الفترة التي تحدد وتبين صلاحيات الشرطة منها قانون رقم (17) لعام 26 وقانون رقم (49) لعام 29 وقانون رقم (30) لعام 34.

وبعد عام 1948 وقيام إسرائيل باحتلال القسم الأكبر من ارض فلسطين، وأنداك تم إصدار قرار مشترك من جامعة الدول العربية بضم الضفة الغربية إلى السلطة الأردنية حيث طبقت كافة القوانين الأردنية عليها إما قطاع غزة فقد أنشأت مصر إدارة خاصة هناك (إدارة الحاكم العام لقطاع غزة) وصدر قانون خاص بالشرطة هناك سمي بقانون الشرطة رقم (6) لعام 36.

وباحتلال إسرائيل لجميع أراضي فلسطين في الضفة الغربية وقطاع غزة عام 67 تم حل الشرطة الموجودة على الأرض وشكلت قوة شرطية جديدة بالتعاون مع الجيش الإسرائيلي وكان تشكيلها بالأمر العسكري الإسرائيلي رقم (37) لعام 67 المعدل بالأمر العسكري رقم (74) لعام 67 , والأمر رقم (647) لعام 80.

وفي مرحلة رابعة، مرت بها الشرطة الفلسطينية فقد نشأت الشرطة الموجودة حالياً وبشكلها ونظامها الحالي وبلونها الفلسطيني في مكان تواجد السلطة الفلسطينية بالأراضي الفلسطينية بتاريخ 1994/7/1 بقرار من الرئيس الراحل الشهيد ياسر عرفات والتي كان يرأسها في تلك الأثناء اللواء/ غازي الجبالي 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 (موقع انترنت 3).

2-5-2. الأمن الوطني الفلسطيني

هيئة نظامية أمنية ذات صبغة عسكرية مهيكلة بتشكيلات ميدانية وكتائب وتتحصر وظيفتها في الدفاع عن الوطن وخدمة الشعب وحماية المجتمع والسهر على حفظ الأمن والنظام العام، وتؤدي واجبها ضمن الحدود التي رسمها القانون من احترام حقوق الانسان والحريات العامة وتخضع مباشرة تحت قيادة الرئيس القائد الأعلى لقوى الأمن الفلسطيني (موقع انترنت 4).

الرؤية: نحو قوات أمن وطني متميزة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي عبر المساهمة الفاعلة في الشراكة الأمنية مع دول المنطقة والعالم لتكون قادرة على حفظ الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني.

رسالة القوات: الاستمرارية في تعزيز سيادة القانون وتكريس مبادئ احترام الحريات العامة والخاصة واحترام حقوق الانسان من خلال بناء عقيدة أمنية لتطبيق أفضل الممارسات بالاعتماد على الموارد البشرية والمعرفية المتميزة باستخدام أفضل التقنيات والتكنولوجيا العصرية بما يخدم العمليات الميدانية رغم الممارسات والعراقيل الإسرائيلية (موقع انترنت 3).

ورد في المادة 29 من قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) للعام 2005 خضوع الضابط لنظام تقارير الكفاءة وفق ما يلي:

- 1- يخضع الضابط لنظام تقارير الكفاءة على الوجه الآتي:
 - أ- تقرير كفاءة وتثبيت كل ستة أشهر للضباط المعيّنين تحت الاختبار
 - ب- تقرير كفاءة كل سنة للضباط المثبتين من رتبة ملازم إلى رتبة عميد
 - ت- تقرير كفاءة مختصر للضباط الذين يعهد إليهم بمهام خاصة داخل الوطن أو خارجه.
- 2- للجنة الضباط أن تضع تقارير كفاءة خاصة، كتقارير للتوصية بخدمة الأركان أو الوضع بكشوف الاهلية للقيادة أو التوصية بمنح الأوسمة والأنواط والميداليات وغيرها.
- 3- يجوز في الأحوال الاستثنائية كتابة تقرير كفاءة خاص عن الضابط من قبل قائده المباشر في أي وقت بناء على طلب القائد العام او مدير عام الأمن الداخلي أو رئيس المخابرات العامة، حسب مقتضى الحال، إذا كان الضابط غير صالح للخدمة لأي وجه من الوجوه.
- 4- إذا كان الضابط قيد التحقيق أو محاكمة فيشار إلى ذلك في تقرير الكفاءة السنوي على ألا تكون التهم المنسوبة إليه ذات أثر عند كتابة التقرير ما لم تثبت إدانته (قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية، المادة 29).

2-5-3. الدفاع المدني

يقصد بالدفاع المدني مجموعة الإجراءات الضرورية لوقاية المدنيين وممتلكاتهم وتأمين سلامة المواصلات بأنواعها وضمان سير العمل بانتظام في المرافق العامة، وحماية المبانى والمنشآت والمؤسسات العامة والخاصة سواء من أخطار الغارات الجوية وغيرها من الأعمال الحربية أو من أخطار الكوارث الطبيعية أو الحرائق أو الإنقاذ البحري أو أي أخطار أخرى. وتعد وزارة الداخلية هي مرجعية الدفاع المدني (موقع انترنت 5).

رؤية ورسالة الدفاع المدني: دولة فلسطين آمنة ومستقرة بآليات حماية مدنية ذات جودة متقدمة لحماية الانسان وصون بيئته وموروثه الثقافي والتاريخي.

تتمثل رسالة الدفاع المدني في:

ضمان سلامة المجتمع وتعزيز الشعور بالأمان في مواجهة الكوارث الطبيعية والصناعية والوقاية والمحافظة على البيئة الفلسطينية من هذه الكوارث من خلال إجراءات الحماية المدنية والسلامة العامة. نعمل في جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية ونستهدف جميع فئات المجتمع الفلسطيني والمقيمين في المناطق الفلسطينية للوصول إلى أقصى درجات الأمان (موقع انترنت 5).

قيم الدفاع المدني

1. قوة، تطوع، تضحية، خدمات، فعالية.
2. خدمة الدولة ومواطنيها واحترام القيم الوطنية والاجتماعية والانسانية واحترام المواطنين وخصوصياتهم.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

6-2. الدراسات باللغة الإنجليزية

1-6-2. دراسة حلقي وأومبو (Halake and Ombui, 2022)

"تدريب وتطوير الموظفين وتأثيره في أداء موظفي الجامعات في نيروبي"

Staff training and development on employee performance in chartered universities in Nairobi County

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير تدريب الموظفين وتطويرهم على أداء الموظفين في الجامعات المعتمدة في مقاطعة نيروبي. تم استخدام منهج المسح الوصفي وشكل العاملون في الجامعات مجتمع الدراسة، حيث شملت العينة 520 موظفاً دائماً من الجامعات المعتمدة الخاصة والعامة في مقاطعة نيروبي. تم إجراء استبيان وجمع البيانات من عينة الدراسة ثم تحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي. أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التدريب والتطوير وأداء الموظف ($r = 0.706$, p -value = 0.000).

من أهم توصيات الدراسة: لتوظيف أفضل المواهب والاحتفاظ بها، يجب على الجامعات إنشاء نطاقات رواتب تتوافق مع جميع الأوصاف الوظيفية، ويجب على مسؤولي الجامعات التأكد من أن بيئة العمل مريحة للغاية لتعزيز إنتاجية الموظفين، ويجب على المؤسسات التعرف على موظفيها من خلال المكافآت والترقيات والحفلات والهدايا والرحلات والمنح الدراسية نظراً لأنها ذات أهمية قصوى في أدائهم الوظيفي ولضمان أن الموظفين يتمتعون بالمهارات المناسبة للقيام بالأنشطة داخل المؤسسة، يجب أن يكون هناك تدريب وتطوير مستمر للموظفين.

2-6-2. دراسة محمد وآخرون (Muhammad et al., 2021)

"تأثير نظام إدارة الأداء على أداء الموظفين"

The impact of performance management system on employees' performance

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير نظام إدارة الأداء على أداء الموظف عبر اتباع الطريقة الأحادية الكمية، واستخدم المنهج الاستنتاجي واستراتيجية المسح. شكلت شركة Air Blue Airline مجتمع البحث، وقد تم أخذ إجمالي 160 موظفاً يعملون في المنظمة المذكورة كعينة من الدراسة، تم تلقي 130 رداً منهم.

تقوم الدراسة باختبار تأثيرات نظام إدارة الأداء على أداء الموظف، وجمع البيانات من المبحوثين من خلال الاستبيان المعتمد. تم تطبيق الانحدار والارتباط للتحقق من آثار المتغير المستقل على المتغير التابع وللتحقق من علاقة المتغيرات.

بناءً نتائج الدراسة، وجد أن هناك تأثير معنوي لنظام إدارة الأداء على أداء الموظف. كما خلصت إلى أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء وأداء الموظف.

تساهم الدراسة في تكوين جسم المعرفة من خلال توفير معلومات حول علاقة وتأثيرات إدارة الأداء على أداء الموظف.

يمكن استخدام نتائج الدراسة من قبل شركات الطيران لتحسين نظام إدارة الأداء وزيادة أداء الموظفين. يمكن لإدارة Air Blue Airline أن تتبنى نظاماً محدداً جيداً لنظام إدارة الأداء، وتضمن مشاركة الموظفين، والمراقبة العادلة، والمكافآت في المؤسسة.

2-6-3. دراسة ظافر وآخرون (Zafar et al., 2021)

"تأثير ممارسات الحوافز على أداء الموظف الوظيفي: دراسة تجريبية"

Impact of compensation practices on employee job performance: an empirical study

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات الحوافز على الأداء الوظيفي عبر اتباع منهج التحليل الوصفي للاستبانة. يعبر مجتمع البحث عن العاملين في جامعات القطاع العام، حيث شملت العينة 200

مستجيب يعملون في مختلف جامعات القطاع العام. تم إجراء استبيان وجمع البيانات من عينة الدراسة، ثم استخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات. أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التعويض والأداء الوظيفي. بناءً على نتيجة هذه الدراسة، يجب أن تولي إدارة الجامعات الحكومية اهتماماً لتعويضات الموظفين، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. تلعب هذه الدراسة دوراً أساسياً في إقناع صانعي السياسات بالتفكير في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين الوظيفي في الجامعات الحكومية. تعتبر نتائج هذا البحث قيمة، ويمكن أن تكون مفيدة للمنظمة من أجل معالجة مثل هذه القضايا مرة أخرى.

4-6-2. دراسة سيتوبو وآخرون (Sitopu et al., 2021)

تأثير التحفيز وانضباط العمل والتعويض على أداء الموظف

The effect of motivation, work discipline, and compensation toward employee performance

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معرفة وتحليل تأثير التحفيز وانضباط العمل والتعويض على أداء الموظف. تم استخدام منهج التحليل الوصفي للاستبانة وشكلت شركة PT. Sinar Jernih Suksesindo مجتمع البحث، حيث شملت العينة 130 موظف يعملون في الشركة. تم إجراء استبيان وجمع البيانات من خلاله وإجراء تحليل البيانات وإعداد نتائج تقرير البحث. توضح هذه الدراسة أن الدافع والقيادة والتعويض يؤثر بشكل كبير على أداء أعضاء الفريق بقيمة $sig < 0.001$. تشمل العوامل التي تؤثر على الأداء انضباط العمل والتعويض والتحفيز. الانضباط في العمل ضروري لإنتاج أداء جيد؛ مع الانضباط، سيحاول الموظفون القيام بالعمل قدر الإمكان، وسيكون الأداء الناتج أفضل. وبناءً على النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، يجب فرض الانضباط في منظمة أو شركة لأنه بدون انضباط أعضاء الفريق الجيد، ومن الصعب على الشركات تحقيق أهدافها. نجاح الشركة في تحقيق أهدافها هو الانضباط، والذي هو شكل من أشكال الوعي أو الرغبة لدى الشخص لطاعة جميع اللوائح التنظيمية أو الشركة والأعراف الاجتماعية المعمول بها.

2-6-5. دراسة أوان وآخرون (Awan et al., 2020)

فعالية نظام إدارة الأداء في أداء الموظف من خلال المشاركة

Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement

تسعى الدراسة إلى استكشاف فعالية نظام إدارة الأداء الشامل من حيث أداء الموظف، كما تم تقييم التأثير الوسيط لمشاركة العمل. تم تحديد فعالية نظام إدارة الأداء (The performance management system effectiveness (PMS)E) من خلال مدى دقته وعدالته، كما أوصى به باحثون سابقون.

استخدم منهج التحليل الوصفي للاستبانة، وقد تم اختيار عينة من 285 موظفاً من مختلف فروع البنوك الخاصة المنتشرة في جميع أنحاء باكستان. تم استخدام استبيان منظم بعد التحقق من صحته من خلال تحليل عامل التأكيد (confirmatory factor analysis (CFA)) في السياق الباكستاني.

أشارت النتائج إلى وجود تأثير كبير لـ (PMS)E ومشاركة العمل على أداء المهام والسياق للموظفين. كما تم دعم الوساطة التكميلية لمشاركة عمل الموظف في العلاقة بين (PMS)E وأداء الموظف (من حيث المهام والأداء السياقي). تقترح الدراسة أنه يمكن تقديم نموذج (PMS)E شامل بما في ذلك تصور العدالة كجزء إلزامي، من أجل مشاركة العمل المعززة للموظفين وأداء المهام.

2-6-6. دراسة ديامانتيديس وكاتزوغلو (Diamantidis and Chatzoglou, 2019)

العوامل التي تؤثر على أداء الموظف: نهج تجريبي

Factors affecting employee performance: an empirical approach

الغرض من هذه الدراسة هو فحص العلاقات المتبادلة بين العوامل المتعلقة بالشركة / البيئة (ثقافة التدريب، ودعم الإدارة، والديناميكية البيئية والمناخ التنظيمي)، والعوامل المتعلقة بالوظيفة (بيئة العمل، والاستقلالية الوظيفية، والتواصل الوظيفي) والعوامل المتعلقة بالموظف (الدافع الذاتي، ومرونة المهارة، ومستوى المهارة، والاستباقية، والقدرة على التكيف، والالتزام) وتأثيرها على أداء الموظف.

استخدم المنهج الوصفي للاستبانة، شكل العاملون في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم مجتمع البحث، حيث شملت العينة 392 مستجيب. تم تصميم نمطين من الاستبيانات لجمع البيانات اللازمة؛ تم توزيعها على الموظفين ومديري الموارد البشرية، على التوالي (في كل شركة مشاركة).

أشارت النتائج إلى أن بيئة العمل والدعم الإداري لهما أقوى التأثيرات (المباشرة وغير المباشرة) على الأداء الوظيفي، بينما تؤثر القدرة على التكيف والتحفيز الداخلي بشكل مباشر على الأداء الوظيفي.

يشتمل النموذج المقترح على مجموعة واسعة من العوامل التي تؤثر على أداء الموظف، ويؤكد على الأدوار الحاسمة التي يلعبها الدعم الإداري، والمناخ التنظيمي، وبيئة العمل، والقدرة على التكيف والتحفيز الداخلي.

7-6-2. دراسة شاندراساراثي (Chandra and Saraswathi, 2018)

"تأثير نظام إدارة الأداء على أداء الموظف - الإطار المفاهيمي لمنظمات تكنولوجيا المعلومات"

Impact of performance management system on employee performance- a conceptual frame work for it organizations

هدفت الدراسة إلى: استكشاف أثر أنظمة إدارة الأداء على أداء الموظف بشكل عام وتطوير نموذج يعتمد على المراحل الثلاث لنظام إدارة الأداء التي تؤثر على أداء الموظف.

استخدم المنهج التجريبي، وكان مجتمع الدراسة العاملون في صناعة تكنولوجيا المعلومات، حيث تم تطوير نموذج لتقييم تأثير أنظمة إدارة الأداء على أداء الموظفين.

قدمت هذه الدراسة تقريراً عن الأسس النظرية لنظام إدارة الأداء واستفادت من جميع المراحل الثلاث لنظام إدارة الأداء بما في ذلك تطوير وتخطيط الأداء وإدارة ومراجعة الأداء ومكافأة الأداء كمتغيرات مستقلة، وذلك لتطوير نموذج بحث يمكن تكراره واستخدامه لمزيد من المعلومات.

يوفر هذا النموذج فهماً واضحاً للمتغيرات المختلفة التي تؤثر على أداء الموظف بناءً على الفرضية التي يمكن بناءها ويمكن إجراء التحليل لاكتشاف طرق للمساهمة في الأداء العام للمنظمات بطريقة لا غنى عنها.

7-2. الدراسات العربية

7-2-1. دراسة حسن ويوسف 2021

"أثر التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة"

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى التمكين في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، والتعرف على مستوى تحقق التنمية المستدامة في فلسطين، كما هدفت للوقوف على طبيعة العلاقة بين تطبيق التمكين للمؤسسة الأمنية الفلسطينية وبين تحقيق التنمية المستدامة.

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع منتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية بمحافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم حوالي (1200) منتسباً ومنتسبة، وتكونت عينة الدراسة الكلية من (300) مبحوثاً من منتسبي تلك الأجهزة، وتم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة البسيطة.

استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة الشخصية كأداتين لجمع البيانات وقد تم توزيع الاستبيانات على العينة، وتم استرداد (288) استبياناً، وتم استخدام عدة أساليب إحصائية، أهمها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي البسيط.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية كان بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين فيها، وأن أهم أبعاده تمثلت في بعد التفويض، وأنه يوجد أثر لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة، والتي كان من أهم أبعادها البعد الاجتماعي.

كان من أهم توصيات الدراسة: أن تعمل المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تعميق تطبيق التمكين الإداري، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة التمكين الإداري على نطاق المجتمع الفلسطيني ككل للمساهمة في الارتقاء بمستوى أداء العمل المؤسسي وتطويره، لتعزيز تحقيق التنمية المستدام.

2-7-2. دراسة الجبيري وآخرون 2021

"أثر التدريب على إدارة أداء موظفي القطاع العام – دراسة ميدانية بفروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة – السعودية –"

يهدف هذا البحث إلى اكتشاف فاعلية التدريب على إدارة أداء الموظفين العموميين، إذ يستعرض البحث مراحل التدريب الرئيسية وقدرتها على تبني المتغير الجديد "إدارة الأداء" وتطبيق عملياتها في الجهات الحكومية وترسيخ ثقافة الأداء بشكل عام بين العاملين.

استخدم المنهج الكمي التحليلي وكان مجتمع البحث هو فروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة. تم إرسال الاستبيان إلى مجتمع الدراسة بأكمله المكون من (395) موظفاً بفروع مكة المكرمة، وأجابت (95) بنسبة (24.05%)، وتم اختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي.

توضح النتائج الرئيسية للدراسة العلاقة بين أساسيات التدريب من ناحية واكتساب الموظفين لصياغة الأهداف وفهم نظام إدارة الأداء الجديد من ناحية أخرى.

يوصي الباحثون بتصميم برامج لموظفي الدولة بهدف إدخال إدارة الأداء، والتي ستسهم في قدراتهم المعرفية والمشاركة. كما أشار الباحثون إلى التجربة الفريدة لوزارة التجارة في التدريب على إدارة الأداء كمثال ناجح يجب أن تتبعه الجهات العامة الأخرى.

2-7-3. دراسة رياض وآخرون 2020

"دور التدريب في تحسين أداء العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات بالإضافة إلى تحسين سيرورة العمل. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع البحث "مؤسسة شركة سونلغاز بالوادي. تم إجراء استبيان وتم توزيع 40 استمارة للاستبيان داخل المؤسسة وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولاختبار الفرضيات الموضوعية استخدمنا المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الأحادي، بالإضافة إلى استخدام أساليب تحليل الانحدار والارتباط وذلك لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

خلصت الدراسة بأن التدريب هدفه تحسين كفاءة العامل داخل المؤسسة وضمان سيرورة حسنة لعمل المؤسسة وتحقيق أهداف المؤسسة بدون أدنى العواقب.

يوصي الباحثون بإزالة بعض جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين وتحسين سلوكياتهم وانضباطهم بدرجة كبيرة، لأن العامل يعتبر المحرك الرئيسي للمؤسسة، والتدريب هو الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

2-7-4. دراسة العصيمي وآخرون 2019

"تطوير أداء قيادات الصف الثاني في المنظمات الأمنية: دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إدارة الموارد البشرية لدى قيادات الصف الثاني في المنظمات الأمنية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

تكوّن مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض من ذوي الرتب (رائد، مقدم، عقيد) وعددهم (233) ضابطاً لعام 2018 م، لذا قام الباحث بإجراء الدراسة على المجتمع الدراسة كافة (مسح شامل، وليس هناك عينة لصغر حجم مجتمع الدراسة) وبعد التطبيق تم الحصول على (233) استبانة نسبتها 100.0% من مجتمع الدراسة.

تم إجراء استبيان وجمع البيانات من عينة الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- مجتمع الدراسة وافق بدرجة قليلة على واقع إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء قيادات الصف الثاني في المديرية العامة للدفاع المدني.
- مجتمع الدراسة وافق بدرجة قليلة على مساهمة القيادة العليا في تطوير أداء قيادات الصف الثاني في المديرية العامة للدفاع المدني.
- مجتمع الدراسة وافق بدرجة كثيرة على المعوقات التي تعوق إدارة الموارد البشرية عن تطوير أداء قيادات الصف الثاني في المديرية العامة للدفاع المدني.

وبناء على النتائج، كان من أهم التوصيات:

- 1) ضرورة تغيير مسمى الإدارة العامة للشؤون العسكرية إلى مسمى الإدارة العامة للموارد البشرية.
- 2) ضرورة إنشاء إدارة المواهب تتبع الإدارة العامة للموارد البشرية، للاهتمام بالكوادر البشرية المميزة، ومتابعة تطويرهم، وتنمية قدراتهم.
- 3) حث القيادة العليا في المديرية العامة للدفاع المدني لعقد حلقات نقاش مع قيادات الصف الثاني لاستثارة طاقاتهم الفكرية والإبداعية.

4) تشجيع القيادة العليا في المديرية العامة للدفاع المدني على تبني أدوات متطورة في عملية متابعة جودة أداء قيادات الصف الثاني.

5) الاهتمام بوضع الخطط اللازمة لتطبيق برامج تطوير أداء قيادات الصف الثاني في المديرية العامة للدفاع المدني.

2-7-5. دراسة الدوسري ومطلق 2016

"الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إعداد القيادات الإدارية المستقبلية في المنظمات الأمنية والمدنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وواقع إعداد القيادات المستقبلية في كل من المديرية العامة للدفاع المدني والبنك السعودي للتسليف والادخار، والمعوقات التي قد تعوق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عن إعداد قادة المستقبل من وجهة نظر المبحوثين، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإعداد القيادات المستقبلية في كل من المديرية العامة للدفاع المدني والبنك السعودي للتسليف والادخار، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد تكون مجتمع الدراسة من مجتمعين؛ الأول يشمل: الضباط العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض من رتبة (مقدم وحتى رتبة لواء) والبالغ عددهم (518) ضابط، ويشمل كذلك منسوبي البنك السعودي للتسليف والادخار من الدرجة (44 وحتى الدرجة 50) والبالغ عددهم 160 موظف. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبعد تحليلها كان من أهم النتائج:

1. أن أفراد الدراسة في المديرية العامة للدفاع المدني موافقون على توفر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بدرجة متوسطة، بينما يطبقها السعودي للتسليف والادخار بدرجة قليلة.
2. أن أفراد الدراسة في المديرية العامة للدفاع المدني موافقون على توفر إعداد القيادات المستقبلية بدرجة قليلة، بينما يعمل البنك السعودي للتسليف والادخار على إعداد القادة بدرجة قليلة.
3. أن أفراد الدراسة في المديرية العامة للدفاع المدني موافقون على وجود معوقات تعوق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عن إعداد قادة المستقبل بدرجة كبيرة، بينما جاءت موقفة العاملين في البنك السعودي للتسليف والادخار بدرجة أقل وبدرجة كبيرة.

4. وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإعداد القيادات المستقبلية في المديرية العامة للدفاع المدني والبنك السعودي للتسليف والادخار.

5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرية العامة للدفاع المدني والبنك السعودي للتسليف والادخار حول (تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والمعوقات التي تعوقها) لصالح المديرية العامة للدفاع المدني.

من أهم التوصيات:

المتعلقة بالمديرية العامة للدفاع المدني:

- 1- ضرورة تغيير مسمى الإدارة العامة لشئون العسكريين إلى إدارة الموارد البشرية، وربطها مباشرة بالإدارة العليا في الهيكل التنظيمي.
- 2- دعم إدارة الموارد البشرية بالكوادر المؤهلة والمتخصصة في الموارد البشرية.

المتعلقة بالبنك السعودي للتسليف والادخار:

- 1- ضرورة تغيير مسمى إدارة شئون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية وربطها مباشرة بالإدارة العليا في الهيكل التنظيمي.
- 2- الاهتمام بسياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين بحيث توضع سياسة جاذبة للكفاءات المؤهلة للأعمال القيادية مستقبلاً.

2-6-7. دراسة فراونة وآخرون 2016

"أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء – محافظة غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء – محافظات غزة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وشكل العاملون في شركة الكهرباء في محافظة غزة- فلسطين مجتمع البحث، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

من أهم النتائج: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين في الشركة، كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين، ووجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين الإنصاف في الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين، إضافة إلى وجود فروق بين الحوافز وأداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يوصي الباحثون بضرورة أن تهتم الشركة بزيادة المكافآت المادية، وتشجيع العاملين في حال تحقيق الأهداف المطلوبة، والعمل على تقديم مزايا معنوية إضافية للعاملين، وضرورة السعي لتحقيق الإنصاف في منح الحوافز المعنوية والمادية للعاملين، واتباع نظام حوافز وترقيات عادل من خلال التدرج الوظيفي.

2-7-7. دراسة مباركي صبرين 2014

"دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة (دراسة حالة: المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة)"

تهدف هذه الدراسة إلى مفهوم إدارة الأداء البشري وأهميته ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية، وعلى عمليات إدارة أداء العاملين، وكذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وعلاقتها مستوى إدارة الأداء في محل الدراسة، والتعرف على مستوى العلاقة بين الرضا الوظيفي والخصائص الديمغرافية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وشكل العاملون في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة مجتمع وعينة البحث، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

من أهم النتائج:

- 1- تعود إدارة الأداء البشري بنتائج على الفرد بالدرجة الأولى ومنه على المنظمة.
- 2- تعمل إدارة الأداء البشري على توفير الوسائل التي تمكن المنظمة من تحقيق نتائجها بصورة أفضل.
- 3- توجه إدارة الأداء البشري معوقات تعترض تطبيقها منها ما يتعلق بالعامل البشري بحد ذاته ومنها ما يتعلق بالنظام ككل.

2-7-8. دراسة العتيبي وآخرون 2012

"مدى استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية الأمنية والمدنية بمدينة الرياض"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية المدنية والأمنية بمدينة الرياض باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

تشكل مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية المدنية والأمنية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (448) شخصاً، تم إجراء استبيان وجمع البيانات من عينة الدراسة.

من أهم النتائج:

1- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين توفر واستخدام تقنية المعلومات وتخطيط وتنمية وحماية ورعاية العاملين في إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية المدنية والأمنية بمدينة الرياض.

2- إن استخدام تقنية المعلومات يؤثر في تخطيط وتنمية ورعاية الموارد البشرية في المنظمات الحكومية المدنية والأمنية بمدينة الرياض.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام تقنية المعلومات لتحسين أداء العاملين من خلال التخطيط وتنمية حماية ورعاية الموارد البشرية في المنظمات الحكومية لصالح المنظمات المدنية.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول وجود معوقات استخدام تقنية المعلومات.

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول سبل التغلب على معوقات استخدام تقنية المعلومات في إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية لصالح المنظمات المدنية.

يوصي الباحثون بما يلي:

1. الاهتمام وتوفير الدعم المالي لتأمين تقنية المعلومات والبرمجيات الحديثة في إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية المدنية والأمنية.

2. الاهتمام باختيار العاملين في إدارات الموارد البشرية من ذوي المؤهلات العالية خاصة في المنظمات الأمنية.

3. إلحاق العاملين في إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية المدنية والأمنية بدورات تدريبية متقدمة في مجال استخدام تقنية المعلومات وتعلم اللغة الإنجليزية.

الفصل الثالث
الدراسة العملية

الفصل الثالث

منهجية البحث

تم عرض الدراسة النظرية في الفصلين السابقين؛ إذ عرض الفصل الثاني بعض الدراسات السابقة وثيقة الصلة بموضوع بحثنا هذا. ووضح الفصل الثالث مفاهيم الأداء وإدارة الأداء وأداء الموظفين وعناصرها وتأثيراتها إضافة إلى ماهية الأجهزة الأمنية الفلسطينية موضوع الدراسة.

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية البحث التي تشمل على مجتمع البحث، ومتغيرات البحث، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المتبعة، وفي نهاية الفصل قمنا بإدراج نتائج تحليل صدق وثبات أداة الدراسة.

1- مجتمع وعينة البحث

2- متغيرات البحث

3- أداة جمع البيانات (الاستبيان)

4- الأساليب والاختبارات الإحصائية المتبعة

5- صدق وثبات أداة الدراسة

3-1. مجتمع وعينة البحث

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تحديد مجتمع الدراسة بمجموعة من عناصر وأفراد عاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية ضمن قطاعات: الشرطة المدنية، الأمن الوطني، الدفاع المدني. ينتمي أفراد العينة إلى مختلف المستويات الوظيفية في القطاعات الثلاث المدروسة.

تم تصميم استبيان ورقي وتوزيعه عن طريق اليد للعاملين في القطاعات الأمنية الفلسطينية الثلاث المدروسة، وقد تم استرجاع 256 استبانة صالحة للتحليل وتم استبعاد جميع الاستبيانات التي لم يتم استكمال تعبئتها.

2-3. متغيرات البحث

يعبر المتغير المستقل عن التدريب والتطوير في القطاعات الأمنية الفلسطينية وعن إدارة الأداء يعبر المتغير التابع عن أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وقد تم قياس المتغير التابع من الجوانب التالية: أداء المهام، الأداء التكيفي، الأداء السياقي.

3-3. أداة جمع البيانات (الاستبيان)

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبيان كأداة للدراسة ووسيلة لجمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم الاستبيان إلكترونياً وتوزيعه ورقياً على العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية محل الدراسة. صُمم الاستبيان بناءً على مراجعة العديد من الدراسات السابقة، يتكون الاستبيان في هيكله من قسمين أساسيين هما:

- 1- الجزء الأول: معلومات عامة عن المستجيبين وتشمل الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، مكان الخدمة.
- 2- الجزء الثاني: ويضم 55 عبارة تشمل مدى تطبيق نظام إدارة الأداء في الأجهزة الأمنية، ويجاب على هذه العبارات باستخدام إحدى الإجابات الخمسة لمقياس (ليكرت)، كالاتي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وتأخذ الإجابات السابقة الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب.

3-4. الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف البحث، قام الباحث باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences، وذلك للقيام بعملية التحليل واختبار الفرضيات وتحقيق الأهداف الموضوعية في إطار هذا البحث، كما تم استخدام مستوى دلالة (5%)، ويُعد مستوى مقبول في العلوم الاجتماعية بصفة عامة، ويقابله مستوى ثقة يساوي (95%) لتفسير نتائج الدراسة التي سيجريها الباحث، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

❖ الإحصاء الوصفي: من أجل عرض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، من خلال استخدام ما يلي:

1. النسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

2. الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة.

3. الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

❖ اختبارات الصدق والثبات لأداة جمع البيانات (الاستبانة): استخدمت لتحديد مدى ملاءمة أسئلة الاستبانة لهدف البحث، وذلك من خلال استخدام مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، واختبار ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس معامل الاتساق الداخلي. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five-Likert لقياس العبارات.

❖ الإحصاء التحليلي:

(1) اختبار (t) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test): حيث تم استخدامه لاختبار الفرضيات معنوية الفروق الإحصائية بين متوسطات الإجابات على المتغيرات ذات الفئتين المستقلتين.

يتم مقارنة t المحسوبة بـ t الجدولية، كما يتم مقارنة القيمة الاحتمالية p بمستوى الدلالة أو المعنوية 0.05 الذي يعدّ من مستويات الدلالة الأكثر استخداماً في اختبار الفرضيات.

يتم رفض الفرضية العدم إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولية، وإذا كانت قيمة p المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة أو المعنوية 0.05، في حين تُقبل الفرضية العدم إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من t الجدولية، وإذا كانت قيمة p المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية 0.05.

(2) أسلوب تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): تم استخدامه لاختبار الفروق الإحصائية بين متوسطات فئات المتغيرات (Categorical Variables) لأكثر من فئتين (كمتغير العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

(3) تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression): تم استخدامه لاختبار تأثير نظام إدارة الأداء على تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية.

4) معامل ارتباط بيرسون (Pearson): استخدم لقياس التأثير المعدل للتدريب على كل من معايير الأداء، حيث تم إيجاد معادلة الارتباط الخطي بين متغير التدريب كمتحول مستقل وكل من متغيرات الأداء كمتغيرات تابعة.

5) نموذج Moderation Model with the Process Macro وهو الإضافة الجديدة في برنامج SPSS (plugin SPSS Process plugin V3.3 model 8 analysis): تم استخدامه لاختبار التأثير المعدل للتدريب على أداء العاملين.

3-5. صدق وثبات أداة البحث

لا بد في البداية من إجراء اختبارات الصدق والثبات للتأكد من ثبات وفاعلية عبارات الاستبانة قبل الانتقال لتحليل نتائج الاستبانة وتطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة.

3-5-1. صدق أداة الدراسة

يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية. والجدير بالذكر أن الباحث استخدم مقاييس عالمية فيما يتعلق بمدى تطبيق نظام إدارة الأداء، وبالتالي فإنها بالضرورة محققة لشروط الصدق غير أن الباحث قام بتعديل بعض عبارات الاستبيان وتوطينها حسب البيئة المدروسة فكان من الضروري إعادة إجراء مقياس الصدق والثبات تأكيداً لدقة المقياس المستخدم.

3-5-1-1. صدق المحتوى

لقد تم فحص صلاحية المحتوى Content Validity من خلال عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في الجامعات الفلسطينية؛ وذلك لإبداء الرأي. وفي ضوء الاقتراحات والملاحظات التي أبدتها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشاروا إليها، وقد تم الأخذ بالعديد من الملاحظات. شملت الملاحظات تعديل صياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة، حذف بعض الفقرات، وإضافة بعض الفقرات الجديدة.

وقد كان عدد الأسئلة قبل التحكيم (64) فقرة ثم استقر العدد إلى (55) فقرة بعد إجراءات التعديلات المطلوبة التي اقترحها المحكمون.

3-5-1-2. صدق التميز

يعبر صدق التميز Discriminant Validity عن مدى كون المتغيرات مختلفة عن بعضها البعض وغير مرتبطة ببعضها البعض. وقد قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين متوسط العبارات لكل محور مع المتوسط الكلي للمحور الذي ينتمي له المقياس، أما محور التدريب فقد تم احتساب الارتباط مع متوسط الفقرات وهذا موضح في الجدول (1-3).

الجدول 10—1. معامل الارتباط بيرسون Pearson مع متوسط الفقرات.

المحور	المقياس	عدد البنود	معامل الارتباط Pearson Correlation	احتمال الدلالة Sig
واقع نظام إدارة الأداء	تخطيط الأداء	7	0.870	**0.000
	الاتصال والتواصل	4	0.926	**0.000
	جمع البيانات وتوثيقها	4	0.922	**0.000
	مراقبة وتقييم الأداء	7	0.883	**0.000
	التشخيص	5	0.865	**0.000
واقع أداء الموظفين	أداء المهام	6	0.947	**0.000
	الأداء السياقي	6	0.928	**0.000
	الأداء التكيفي	6	0.908	**0.000
التدريب والتطوير		6	0.967	**0.000

المصدر مخرجات برنامج spss بناء على نتائج الاستبيان.

** معنوي باحتمال 99%، * معنوي باحتمال 95%، n.s غير معنوي

نلاحظ من الجدول (1-3) أن معاملات الارتباط بين متوسط العبارات لكل متغير على حدة مع المتوسط الكلي للمحاور هي معاملات ثبات داخلي قوية ودالة إحصائياً ($\text{sig} < 0.05$)، وبهذا تؤكد الباحث من صدق فقرات أداة البحث.

3-5-2. ثبات الأداة

تفسر درجة المصدقية (Reliability) ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويقصد بثبات أداة القياس أن يعطي تطبيقها على نفس العينة وفي نفس الظروف النتائج نفسها.

استخدم الباحث معامل ثبات ألفا كرونباخ بقياس الثبات، حيث تعد القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ هي (60%) فأكثر، أما إذا كانت أقل من ذلك فتعتبر ضعيفة، وإذا كانت أكثر من (90%) فتعتبر ممتازة.

تم بحث مدى توفر الثبات في إجابات أسئلة الاستبانة باستخدام معامل المصدقية ألفا كرونباخ وذلك لأسئلة كل محور على حدة، والجدول (2-3) يبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ عند جميع المحاور أكثر من (70%)، ووصل إلى 90% في بعض المحاور. يعني ذلك إمكانية اعتماد نتائج الاستبانة والاطمئنان إلى مصداقيتها عند تحليل البيانات لتحقيق أهداف البحث، وكذلك تم احتساب معامل الصدق الذي هو الجذر التربيعي للثبات، كما هو موضح بالجدول (2-3).

الجدول 10—2. معامل ألفا كرونباخ.

المحور	المقياس	ألفا كرونباخ	معامل الصدق "الجزر التربيعي للثبات*100"
واقع نظام إدارة الأداء	تخطيط الأداء	0.926	%96.23
	الاتصال والتواصل	0.944	%97.16
	جمع البيانات وتوثيقها	0.899	%94.82
	مراقبة وتقييم الأداء	0.951	%97.52
	التشخيص	0.894	%94.55
	الكلي	0.97	%98.49
	أداء المهام	0.915	%95.66
واقع أداء الموظفين	الأداء السياقي	0.857	%92.57
	الأداء التكيفي	0.828	%90.99
	الكلي	0.916	%95.71
	التدريب والتطوير	0.827	%90.94

المصدر مخرجات برنامج spss بناء على نتائج الاستبيان.

الفصل الرابع

النتائج

الفصل الرابع

النتائج

يتضمن هذا الفصل تحليلاً تفصيلياً للبيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة حول دور التدريب والتطوير في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة أجزاء.

يعرض الجزء الأول الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيعرض دور التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال: أداء المهام، الأداء التكيفي، الأداء السياقي. في الختام، نتحدث بالتفصيل عن نتائج اختبار الفرضيات.

1- الخصائص الديموغرافية للعينة

2- نتائج الدراسة حول أداء العاملين

3- اختبار الفرضيات

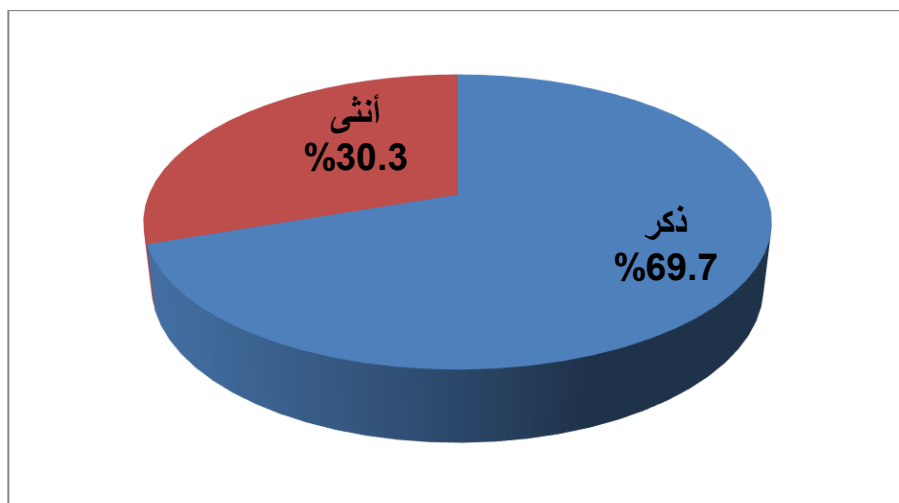
4-1. الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، سيعرض الباحث في البدء الخصائص الديموغرافية للمستجوبين من حيث الفئة العمرية، مجال العمل، الدرجة العلمية، التخصص العلمي، والخبرة المهنية.

شملت عينة البحث 254 من العاملين في الأجهزة الأمنية وفيما يأتي خصائص عينة البحث المدروسة.

4-1-1. حسب الجنس

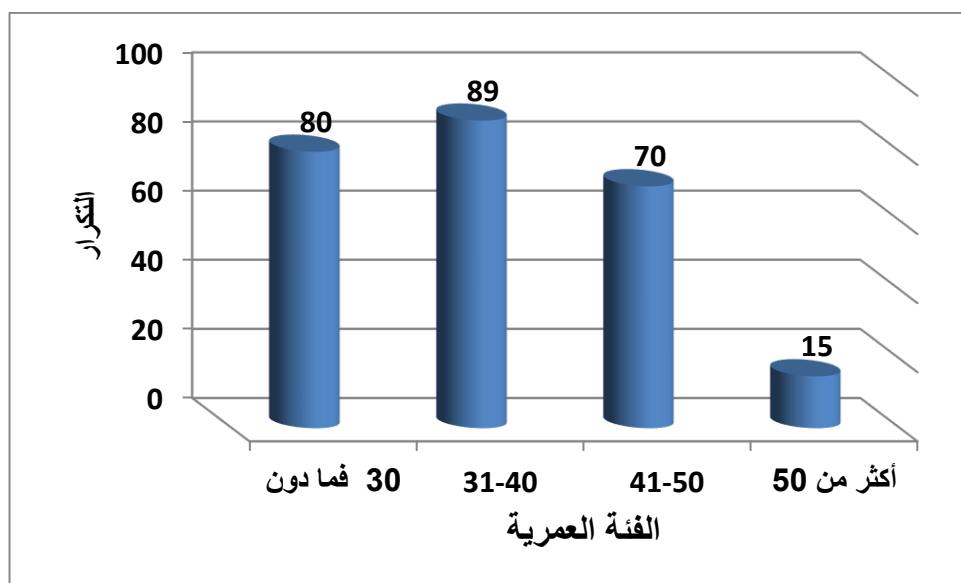
يبين الشكل (4-1) توزيع عينة البحث حسب الجنس، حيث لوحظ أن حوالي أكثر من ثلثي العينة من الذكور وهذا طبيعي نظراً لظروف المهنة التي تغطي عليها الصفة الذكورية.



الشكل 11-1. توزيع عينة البحث حسب الجنس.

2-1-5. حسب الفئة العمرية

يبين الشكل (4-2) توزيع عينة البحث من العاملين في الأجهزة الأمنية بحسب الفئة العمرية، حيث لوحظ تقارب التكرارات للأعمار دون 50 عاماً وانخفاضها بعد سن الخمسين.

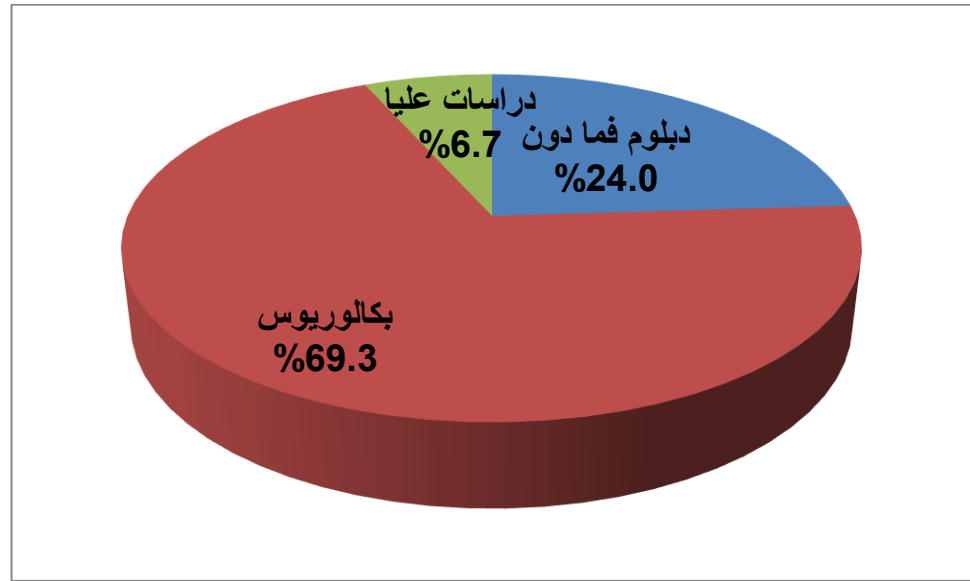


الشكل 11-2. توزيع عينة البحث حسب العمر.

3-1-4. حسب الدرجة العلمية

يبين الشكل (4-3) توزيع عينة البحث من العاملين في الأجهزة الأمنية حسب المؤهل العلمي، حيث لوحظ أن غالبية العينة من حملة البكالوريوس وتبلغ نسبتهم 69.3% من إجمالي أفراد العينة، بالمقابل نسبة

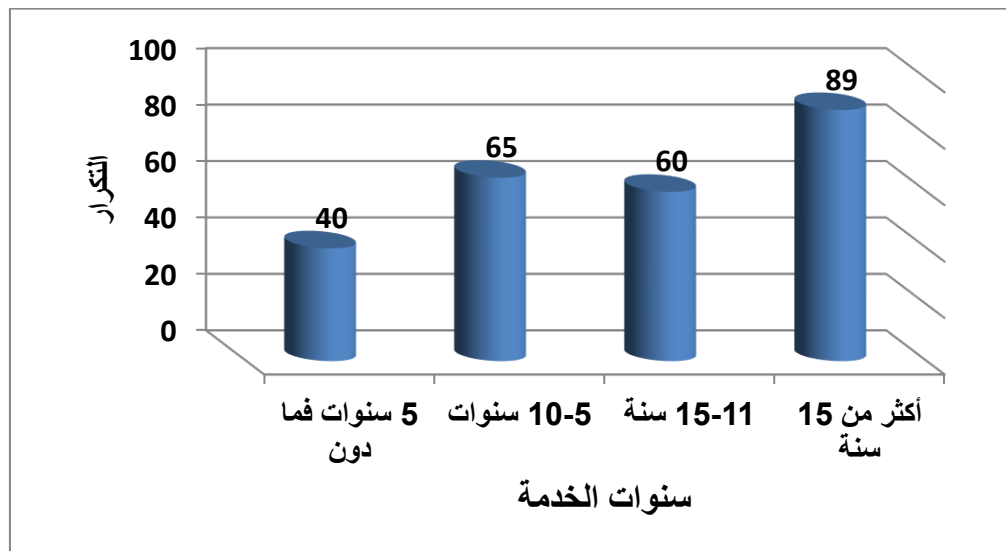
ضئيلة من أفراد العينة (6.7%) يحملون شهادات عليا، وهو منطقي إذ أن حملة الشهادات الأعلى سيحتلون مناصب إدارية وبالتالي يشكلون النسبة الأقل.



الشكل 11-3. توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي.

4-1-4. حسب الخبرة المهنية

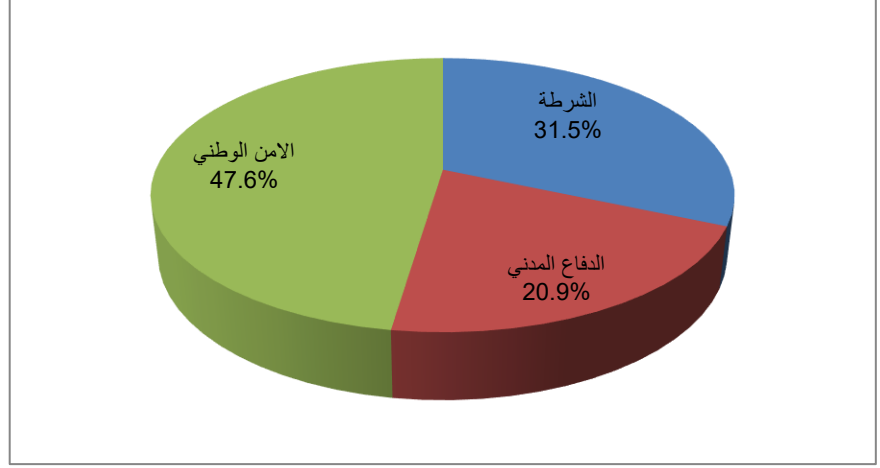
يبين الشكل (4-4) توزع عينة الدراسة من العاملين في الأجهزة الأمنية بحسب الخبرة المهنية، حيث لوحظ تقارب النسب مع وجود نسبة عالية من الذين خدمتهم أكثر من 15 سنة، الأمر الذي يخدم أغراض البحث ويزيد من صدق نتائج الدراسة.



الشكل 11-4. توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة.

4-1-5. حسب مكان الخدمة

يبين الشكل (4-5) توزيع عينة البحث من العاملين في الأجهزة الأمنية حسب مكان الخدمة، حيث لوحظ أن غالبية العينة من الأمن الوطني ويعزى ذلك أنها الفئة الأوسع من الأجهزة الأمنية.



الشكل 11-5. توزيع عينة البحث حسب مكان الخدمة.

4-3. نتائج الدراسة حول أداء العاملين

يُعرض في هذا الجزء من الفصل نتائج الدراسة حول دور التدريب في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من خلال دراسة المحاور والأقسام المختلفة لإدارة الأداء.

4-3-1. تحليل استجابات محور واقع نظام إدارة الأداء

4-3-1-1. مقياس تخطيط الأداء

يلخص الجدول (4-1) نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العاملين في الأجهزة الأمنية عن مدى تطبيق نظام إدارة الأداء، من حيث تخطيط الأداء، في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الجدول 11-1. نتائج التحليل الإحصائي لمقياس تخطيط الأداء.

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	رتبة العبارة
1. يكون هناك مشاركة بيني وبين مشرفي لتحديد اهدافي	4.02	0.90	2	مرتفع
2. تقوم قيادة الجهاز بمناقشة الأهداف الفردية مع الأفراد	3.78	0.92	6	مرتفع

مرتفع	5	0.88	3.91	3. يتم تحديد اهدافي بما يتلاءم مع اهداف الوحدة
مرتفع	1	0.80	4.03	4. الواجبات والمسؤوليات الخاصة واضحة قبل مباشرة المهام والأعمال
مرتفع	3	0.91	3.93	5. يتم تحديد معايير نجاح المهام بين الفرد والمشرف
متوسط	7	1.28	3.52	6. يتم الاعتماد على الوصف الوظيفي لتحديد مهام الفرد
مرتفع	4	0.93	3.93	7. بعد تحديد مهماتي، يتم تحديد اولويات المهام
مرتفع		0.79	3.87	المتوسط الكلي

المصدر من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول (4-1) اتفاق آراء المستجيبين على أن هناك تطبيق مرتفع لتخطيط الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، حيث أن اتجاهات المستجيبين نحو جميع عبارات مقياس تخطيط الأداء باستثناء العبارة 6 تقع ضمن المجال 3.52-5.00 وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يدل على درجة موافقة متوسطة على تطبيق تخطيط الأداء ضمن نظام إدارة الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

جاء في المرتبة الأولى من حيث آراء المبحوثين في مقياس تخطيط الأداء أن الواجبات والمسؤوليات الخاصة واضحة قبل مباشرة المهام والأعمال بمتوسط حسابي قدره (4.03) وانحراف معياري (0.8). تلا ذلك وجود مشاركة بين المستجيب وبين مشرفه لتحديد أهدافه ثم: تحديد معايير نجاح المهام بين الفرد والمشرف. جاءت فقرة قيام قيادة الجهاز بمناقشة الأهداف الفردية مع الأفراد في المرتبة الثالثة من وجهة نظر المبحوثين.

أما العبارة 6، الاعتماد على الوصف الوظيفي لتحديد مهام الفرد، فكان متوسطها ضمن المجال 2.34-3.66 وهي توافق المستوى (متوسط) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبالتالي هناك موافقة متوسطة على الاعتماد على الوصف الوظيفي لتحديد مهام الفرد.

تعد العوامل السابقة من أهم مقاييس تخطيط الأداء المؤثرة في نظام إدارة الأداء، وبالنظر إلى المتوسط الكلي لمقياس ليكرت الخماسي نجد أن هناك موافقة مرتفعة على مقياس تخطيط الأداء وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.87).

2-1-3-4. مقياس الاتصال والتواصل

يلخص الجدول (2-4) نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العاملين في الأجهزة الأمنية عن مدى تطبيق نظام إدارة الأداء، من حيث مقياس الاتصال والتواصل، في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الجدول 11-2. نتائج التحليل الإحصائي لمقياس الاتصال والتواصل.

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	رتبة العبارة
8. يتم التواصل مع مشرفي بخصوص الأداء من خلال تقارير رسمية	3.86	0.87	1	مرتفع
9. يتم التواصل مع مشرفي بخصوص الأداء من خلال اجتماعات الرسمية الدورية.	3.82	0.89	2	مرتفع
10. يتم التواصل مع مشرفي بخصوص الأداء من خلال الاحاديث الجانبية	3.78	1.02	3	مرتفع
11. يتم التواصل مع مشرفي بخصوص الأداء من خلال مكالمات هاتفية	3.65	1.00	4	متوسط
المتوسط الكلي	3.78	0.87		مرتفع

المصدر من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول (2-5) اتفاق آراء المستجيبين على أن هناك تطبيق مرتفع لمقياس الاتصال والتواصل في الأجهزة الأمنية الفلسطينية ماعدا العبارة 11 التي أخذت أقل نسبة، أما باقي اتجاهات المستجيبين نحو جميع عبارات مقياس الاتصال والتواصل تقع ضمن المجال 3.67-5.00 وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يدل على درجة موافقة عالية على تطبيق الاتصال والتواصل ضمن نظام إدارة الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

بالنظر إلى مضمون العبارات، فإن هناك موافقة مرتفعة على أن التواصل مع المشرف بخصوص الأداء يتم من خلال تقارير رسمية، أما العبارة 11 فكان متوسطها ضمن المجال 2.34-3.66 وهي توافق المستوى (متوسط) وبالتالي هناك موافقة متوسطة على التواصل مع المشرف من خلال المكالمات الهاتفية.

كان أعلى متوسط حسابي للفقرة 8 بمتوسط قدره (3.86) وانحراف معياري (0.87)، أما أدنى متوسط حسابي فقد سجل للفقرة 11 وكان (3.65) مع انحراف معياري (1). تعد العوامل السابقة من أهم مقاييس الاتصال والتواصل المؤثرة في نظام إدارة الأداء، وبالنظر إلى المتوسط الكلي لمقياس ليكرت الخماسي نجد أن هناك موافقة مرتفعة على مقياس الاتصال والتواصل وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.78).

3-1-3-4. مقياس جمع البيانات وتوثيقها

يبين الجدول (3-4) نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العاملين في الأجهزة الأمنية عن مدى تطبيق نظام إدارة الأداء، من حيث مقياس جمع البيانات وتوثيقها، في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الجدول 11-3. نتائج التحليل الإحصائي لمقياس جمع البيانات وتوثيقها.

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	رتبة العبارة
12. يتم جمع البيانات المتعلقة بأدائي من خلال زملائي	3.55	1.02	4	متوسط
13. يتم جمع البيانات المتعلقة بأدائي من خلالي انا شخصيا	3.71	0.91	1	مرتفع
14. يتم جمع البيانات المتعلقة بأدائي من خلال موظفين ومشرفين في دوائر أخرى	3.56	1.08	3	متوسط
15. يتم جمع البيانات المتعلقة بأدائي من خلال الموظفين الذين يتعاملون معي	3.64	0.96	2	متوسط
المتوسط الكلي	3.62	0.87		متوسط

المصدر من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول (3-4) اتفاق آراء المستجيبين على أن هناك تطبيق متوسط لمقياس جمع البيانات وتوثيقها في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، حيث أن اتجاهات المستجيبين نحو جميع عبارات المقياس باستثناء العبارة 13 تقع ضمن المجال 2.34-3.64 وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يدل على درجة موافقة متوسطة على تطبيق جمع البيانات وتوثيقها ضمن نظام إدارة الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

هناك موافقة متوسطة على أن جمع البيانات المتعلقة بأداء المستجيب يتم من خلال الزملاء أو من خلال موظفين ومشرفين في دوائر أخرى أو من خلال الموظفين الذين يتعاملون مع المستجيب.

أما متوسط العبارة 13 فكان الأعلى (3.71)، فهو يقع ضمن المجال 3.67-5.00 وهي توافق المستوى (مرتفع) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبالتالي هناك موافقة مرتفعة على أن جمع البيانات المتعلقة بأداء المستجيب يتم من خلال المستجيب.

تعد العوامل السابقة من أهم مقاييس جمع البيانات وتوثيقها المؤثرة في نظام إدارة الأداء، وبالنظر إلى المتوسط الكلي لمقياس ليكرت الخماسي نجد أن هناك موافقة متوسطة على مقياس جمع البيانات وتوثيقها بمتوسط حسابي كلي (3.62).

4-1-3-4. مقياس مراقبة وتقييم الأداء

يبين الجدول (4-4) نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العاملين في الأجهزة الأمنية عن مدى تطبيق نظام إدارة الأداء، من حيث مقياس مراقبة وتقييم الأداء، في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الجدول 11-4. نتائج التحليل الإحصائي لمقياس مراقبة وتقييم الأداء.

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	رتبة العبارة
16.تقوم قيادة الجهاز بتقييم مدى تحقيق الأهداف المطلوبة بصورة مستمرة	3.75	1.00	5	مرتفع
17.يتم إعلام الموظفين بنتائج التقييم	3.60	1.08	7	متوسط
18.يتم تحديد أسباب العراقيل في الأداء ومناقشتها مع الأفراد	3.62	0.99	6	متوسط
19.يكون هناك اجتماع بيني وبين مشرفي لمناقشة تقييم الأداء الخاص بي.	3.85	0.89	3	مرتفع
20.طرق التقييم المعتمدة هي طرق واضحة وسهلة وعادلة للجميع	3.85	0.91	4	مرتفع
21.تضمن المؤسسة الأمنية موضوعية تقييم الأداء من خلال توثيق المعلومات التي تتم في مرحلة التوجيه	3.93	0.82	2	مرتفع
22.يقوم الرئيس المباشر باستخدام عدة أساليب لمتابعة سير عمل المرؤوسين كالتقارير والاجتماعات ولقاءات الأفراد	3.94	0.85	1	مرتفع
المتوسط الكلي	3.79	0.83		مرتفع

المصدر من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول (4-4) بعد إجراء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مقياس مراقبة وتقييم الأداء، أن اتجاهات المستجيبين نحو جميع عباراته باستثناء العبارتين 17-18 تقع ضمن المجال 3.67-3.93 وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة على تطبيق مراقبة وتقييم الأداء ضمن نظام إدارة الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

جاء في المرتبة الأولى من حيث رأي المبحوثين في مقياس مراقبة وتقييم الأداء قيام الرئيس باستخدام عدة أساليب لمتابعة سير عمل المرؤوسين بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.85)، ثم لضمان المؤسسة الأمنية موضوعية تقييم الأداء حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.93) وانحراف معياري (0.82).

كان متوسط العبارتين 17-18 ضمن المجال 2.34-3.66 وهي توافق المستوى (متوسط) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبالتالي هناك موافقة متوسطة على أنه يتم تحديد أسباب العراقيل في الأداء ومناقشتها مع الأفراد بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.99)، وموافقة متوسطة أيضاً لكن في المرتبة الأخيرة على أنه يتم إعلام الموظفين بنتائج التقييم، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6) والانحراف المعياري (1.08).

تعد العوامل السابقة من أهم مقاييس مراقبة وتقييم الأداء المؤثرة في نظام إدارة الأداء، وبالنظر إلى المتوسط الكلي لمقياس ليكرت الخماسي نجد أن هناك موافقة مرتفعة على مقياس مراقبة وتقييم الأداء بمتوسط حسابي كلي (3.79).

4-3-1-5. مقياس التشخيص

يبين الجدول (4-5) نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العاملين في الأجهزة الأمنية عن مدى تطبيق نظام إدارة الأداء، من حيث مقياس التشخيص، في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الجدول 11-5. نتائج التحليل الإحصائي لمقياس التشخيص.

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	رتبة العبارة
23. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لي بناء على تقييم الأداء	3.85	0.89	2	مرتفع
24. يتم التعرف على فجوة الأداء ومدى خطورتها	3.86	0.86	1	مرتفع
25. يتم التعرف على اسباب فجوة الأداء من الموظف	3.84	0.80	3	مرتفع
26. يتم تطوير خطة عمل لعنونة فجوة الأداء	3.81	0.90	4	مرتفع
27. يتم التعرف على اسباب فجوة الأداء من النظام	3.75	0.94	5	مرتفع
المتوسط الكلي	3.82	0.74		مرتفع

المصدر من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول (4-5) اتفاق آراء المستجيبين على أن هناك تطبيق مرتفع لمقياس التشخيص في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، حيث أن اتجاهات المستجيبين نحو جميع عبارات المقياس تقع ضمن المجال 3.75-5.00 وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة على تطبيق التشخيص ضمن نظام إدارة الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

جاء في المرتبة الأولى من حيث رأي المبحوثين في تطبيق التشخيص ضمن نظام إدارة الأداء تحديد الاحتياجات التدريبية للمستجيبين بناء على تقييم الأداء بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.86). تلا ذلك كل من التعرف على فجوة الأداء وأسبابها، ثم تطوير خطة عمل لعنونها، وأخيراً التعرف على أسبابها من النظام حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75) والانحراف المعياري (0.94).

تعد العوامل السابقة من أهم مقاييس التشخيص المؤثرة في نظام إدارة الأداء، وبالنظر إلى المتوسط الكلي لمقياس ليكرت الخماسي نجد أن هناك موافقة مرتفعة على مقياس التشخيص بمتوسط حسابي كلي (3.82).

2-3-4. تحليل استجابات محور واقع أداء الموظفين

1-2-3-4. مقياس أداء المهام

يلخص الجدول (6-4) نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العاملين في الأجهزة الأمنية عن واقع أداء الموظفين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من حيث أداء المهام.

الجدول 6-11. نتائج التحليل الإحصائي لمقياس أداء المهام.

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	رتبة العبارة
28.أحافظ على مستوى عال في العمل.	3.98	0.81	2	مرتفع
29.قادر على التعامل مع المهام الخاصة بي دون إشراف كبير.	3.97	0.84	4	مرتفع
30.متحمس جدا لعملي.	3.96	0.85	5	مرتفع
31.أعلم أنه يمكنني التعامل مع مهام متعددة لتحقيق الأهداف التنظيمية.	3.94	0.91	6	مرتفع
32.أنا معتاد على اكمال المهام الخاصة بي في الوقت المحدد.	4.03	0.88	1	مرتفع
33.زملائي يعتقدون أنني مؤدٍ عالٍ في مؤسستي	3.98	0.80	3	مرتفع
المتوسط الكلي	3.98	0.71		مرتفع

المصدر من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول (4-6) أن اتجاهات المستجيبين نحو جميع عبارات مقياس أداء المهام تقع ضمن المجال 3.67-5.00 وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة.

جاء في المرتبة الأولى من حيث رأي المبحوثين في مقياس أداء المهام قدرة المستجيب على إكمال المهام الخاصة به في الوقت المحدد حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04) والانحراف المعياري (0.88).

تلا ذلك، وبمتوسطات حسابية متقاربة، كل من ثقة المستجيب بأدائه، حفاظ المستجيب على مستوى عال في العمل والتعامل مع المهام الخاصة به دون إشراف كبير وكذلك الحماس للعمل، وأخيراً القدرة على التعامل مع مهام متعددة لتحقيق الأهداف التنظيمية وبمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.91).

تعد العوامل السابقة من أهم مقاييس أداء المهام المؤثرة في أداء الموظفين، وبالنظر إلى المتوسط الكلي لمقياس ليكرت الخماسي نجد أن هناك موافقة مرتفعة على مقياس أداء المهام بمتوسط حسابي كلي (3.98).

2-2-3-4. مقياس الأداء السياقي

يبين الجدول (4-7) نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العاملين في الأجهزة الأمنية عن واقع أداء الموظفين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من حيث الأداء السياقي.

الجدول 11-7. نتائج التحليل الإحصائي لمقياس الأداء السياقي.

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	رتبة العبارة
34. أقدم المساعدة إلى زملائي في العمل عندما يُطلب مني ذلك أو يحتاجون إليها.	4.00	0.86	4	مرتفع
35. أحب أن أتحمل مسؤوليات إضافية.	4.07	0.81	3	مرتفع
36. أعرب عن تعاطفي مع زملائي في العمل عندما يكونون في ورطة.	3.99	0.85	6	مرتفع
37. أشارك بنشاط في مناقشات المجموعة واجتماعات العمل.	4.11	0.88	2	مرتفع

مرتفع	5	0.94	4.00	38.أ تبادل المعرفة والأفكار بيني وبين أعضاء فريقتي.
مرتفع	1	0.82	4.15	39.أ تواصل بفعالية مع زملائي لحل المشكلات واتخاذ القرارات
مرتفع		0.66	4.06	المتوسط الكلي

المصدر من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول (4-7) اتفاق آراء المستجيبين نحو جميع عبارات مقياس الأداء السياقي وهي تقع ضمن المجال 3.67-5.00 وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة.

جاء في المرتبة الأولى من حيث رأي المبحوثين في مقياس الأداء السياقي التواصل بفعالية مع زملاء العمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات وبلغ المتوسط الحسابي (4.15) والانحراف المعياري (0.82).

تلا ذلك، وبمتوسطات متقاربة كل من: القيام بنشاط في مناقشات المجموعة، ثم تحمل المسؤوليات، وتساوت كل من: مساعدة المستجيب للزملاء في العمل، وتبادل المعرفة معهم. أخيراً كانت فقرة تعاطف المستجيب مع الزملاء بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.85).

تعد العوامل السابقة من أهم مقاييس الأداء السياقي المؤثرة في أداء الموظفين، وبالنظر إلى المتوسط الكلي لمقياس ليكرت الخماسي نجد أن هناك موافقة مرتفعة على مقياس الأداء السياقي وبمتوسط حسابي كلي (4.06%).

4-3-2-3. مقياس الأداء التكيفي

يبين الجدول (4-8) نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العاملين في الأجهزة الأمنية عن واقع أداء الموظفين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من حيث الأداء التكيفي.

الجدول 11-8. نتائج التحليل الإحصائي لمقياس الأداء السياقي.

العبارة	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
40. أكمل المهام الخاصة بي في الوقت المحدد.	مرتفع	0.84	4.13	1
41. اتعامل مع التغيير في وظيفتي جيداً كلما تطلب الوضع ذلك.	مرتفع	0.92	3.89	4
42. يمكنني التعامل بفعالية مع فريق العمل الخاص بي في مواجهة التغيير الوظيفي.	مرتفع	0.83	4.00	2
43. أعتقد دائماً أن التفاهم المتبادل يمكن أن يؤدي إلى حل قابل للتطبيق في المؤسسة.	مرتفع	0.91	3.97	3
44. أفقد أعصابي عندما توجه لي انتقادات من أعضاء فريقتي.	منخفض	0.93	3.86	5
45. أنا مرتاح جداً بمرونة العمل.	مرتفع	1.00	3.76	6
المتوسط الكلي	متوسط	0.43	3.65	

المصدر من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول (4-8) بعد إجراء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مقياس الأداء السياقي أن اتجاهات المستجيبين نحو جميع عباراته ماعدا العبارة 44 تقع ضمن المجال 3.67-5.00 وهي توافق المستوى (مرتفع) وفق مقياس ليكرت الخماسي.

بالنظر إلى مضمون العبارات، فإن هناك موافقة مرتفعة على القيام بالمهام في الوقت المحدد وكان متوسطها الحسابي هو الأعلى (4.13) وبلغ الانحراف المعياري (0.84).

كان هناك أيضاً موافقة مرتفعة بمرونة التعامل مع التغيير في الوظيفة والتكيف مع تغير فريق العمل، وموافقة مرتفعة على أن التفاهم المتبادل يمكن أن يؤدي إلى حل قابل للتطبيق في المؤسسة. كما أن هناك موافقة مرتفعة على الراحة في مرونة العمل. أما العبارة 44، وهي سلبية وتقع ضمن المجال 3.67-

5.00، بالتالي هناك موافقة منخفضة على فقدان أعصاب المستجيب عند التعرض لانتقادات من فريق العمل وبمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.93).

تعد العوامل السابقة من أهم مقاييس الأداء التكيفي المؤثرة في أداء الموظفين، وبالنظر إلى المتوسط الكلي لمقياس ليكرت الخماسي نجد أن هناك موافقة متوسطة على مقياس الأداء التكيفي بمتوسط حسابي كلي (3.65).

3-3-4. تحليل استجابات محور التدريب

يلخص الجدول (9-4) نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العاملين في الأجهزة الأمنية حول التدريب.

الجدول 11—9. نتائج التحليل الإحصائي لمقياس تخطيط الأداء.

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	رتبة العبارة
46.يساهم التدريب في اكتساب مهارات ومعارف جديدة.	3.85	0.94	3	مرتفع
47.تتوفر الاجهزة والمعدات اللازمة للتدريب.	3.83	0.87	4	مرتفع
48.استفدت من برنامج تدريب واحد أو أكثر بعد التحاقى بالجهاز	3.80	0.86	5	مرتفع
49.يتوفر لدى الجهاز مدربون ذوي خبرة.	4.07	0.82	1	مرتفع
50.ساعد برنامج التدريب على إتقان العمل أكثر	3.89	0.86	2	مرتفع
51.فرص التدريب متاحة لجميع الأفراد	3.79	0.91	6	مرتفع
المتوسط الكلي	3.87	0.64		مرتفع

المصدر من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول (4-9) اتفاق آراء المستجيبين على أن تطبيق التدريب والتطوير ضمن خطط إدارة الأجهزة الأمنية الفلسطينية، حيث أن اتجاهات المستجيبين نحو جميع العبارات تقع ضمن المجال 3.67-5.00 وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يدل على درجة موافقة عالية.

جاء في المرتبة الأولى من حيث رأي المبحوثين في تطبيق التدريب ضمن خطط الإدارة أن لدى الجهاز مدربون ذوو خبرة وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.07) والانحراف المعياري (0.82).

تلا ذلك أن برنامج التدريب يساعد على إتقان العمل أكثر وأن التدريب يساهم في اكتساب مهارات ومعارف جديدة، وأخيراً أن فرص التدريب متاحة لجميع الأفراد بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.91).

تعد العوامل السابقة من أهم مقاييس التدريب المؤثرة في أداء الموظفين، وبالنظر إلى المتوسط الكلي لمقياس ليكرت الخماسي نجد أن هناك موافقة مرتفعة على محور التدريب بمتوسط حسابي كلي (3.87).

4-4. اختبار فرضيات البحث

يُعرض في هذا الجزء من الفصل نتائج اختبار فرضيات الدراسة حول دور التدريب والتطوير في تحسين أداء العاملين في المنظمات الأمنية الفلسطينية من خلال دراسة العلاقة بين إدارة الأداء وأداء العاملين.

4-4-1. العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين

تنصّ الفرضية الأولى للدراسة على ما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى (Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لنظام إدارة الأداء على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) بين المتغير المؤثر (نظام إدارة الأداء) والمتغير التابع (أداء العاملين) ونوضح نتائجه في الجدول (4-10).

الجدول 11-10. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين.

المتغير التابع: أداء العاملين	
معامل الارتباط	$R = 0.836$
معامل التحديد	$R^2 = 0.700$
قيمة اختبار معنوية معادلة الاتجاه الخطي	$F = 587.112$
قيمة احتمال الدلالة لاختبار النموذج	$Sig = 0.000$
قيمة الثابت في معادلة الاتجاه العام	$\beta_0 = 1.433$
معنوية الثابت	$Sig = 0.000$
قيمة الميل في معادلة الاتجاه العام	$\beta_1 = 0.651$
معنوية الميل	$Sig = 0.000$

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (4-10) أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.7$)، وبالتالي فإن العلاقة بين (نظام إدارة الأداء) و(أداء العاملين) قوية، وأن 70% من التغيير في أداء العاملين يُعزى إلى إدارة الأداء.

من جهة أخرى، نجد أن قيمة الميل ($B=0.651$)، مما يعني أن الزيادة في قيمة المتغير المستقل (نظام إدارة الأداء) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (أداء العاملين) بقيمة 0.651، كما نلاحظ أن معنوية النموذج وكذلك الثابت والميل مساوية للصفر ($sig=0.0$) وعليه نرفض الفرضية الرئيسية الأولى ونؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، لنظام إدارة الأداء على تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

✓ **الفرضية الفرعية الأولى ($H_{01.1}$):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، لنظام إدارة الأداء على تطوير أداء المهام (Task Performance) للعاملين في الأجهزة الأمنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المؤثر (نظام إدارة الأداء) والمتغير التابع (أداء المهام) ونوضح نتائجه في الجدول (4-11).

الجدول 11—11. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نظام إدارة الأداء وأداء المهام.

المتغير التابع: أداء المهام	
معامل الارتباط	$R = 0.785$
معامل التحديد	$R^2 = 0.615$
قيمة اختبار معنوية معادلة الاتجاه الخطي	$F = 403.381$
قيمة احتمال الدلالة لاختبار النموذج	$Sig = 0.000$
قيمة الثابت في معادلة الاتجاه العام	$\beta_0 = 1.037$
معنوية الثابت	$Sig = 0.000$
قيمة الميل في معادلة الاتجاه العام	$\beta_1 = 0.778$
معنوية الميل	$Sig = 0.000$

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (4-11) أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.615$)، وبالتالي فإن العلاقة بين (نظام إدارة الأداء) و(أداء المهام) مقبولة، وأن 61% من التغيير في أداء العاملين يُعزى إلى أداء المهام.

من جهة أخرى، نجد أن قيمة الميل ($B=0.778$)، مما يعني أن الزيادة في قيمة المتغير المستقل (نظام إدارة الأداء) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (أداء المهام) بقيمة 0.778، كما نلاحظ أن قيمة معنوية النموذج وكذلك الثابت والميل ($sig=0.0$)، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، لنظام إدارة الأداء على تطوير أداء المهام في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية ($H_01.2$):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، لنظام إدارة الأداء على تطوير الأداء التكيفي (Adaptive Performance) للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المؤثر (نظام إدارة الأداء) والمتغير التابع (الأداء التكيفي) ونوضح نتائجه في الجدول (4-12).

الجدول 11—12. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نظام إدارة الأداء والأداء التكيفي.

المتغير التابع: الأداء التكيفي	
$R = 0.747$	معامل الارتباط
$R^2 = 0.558$	معامل التحديد
$F = 318.277$	قيمة اختبار معنوية معادلة الاتجاه الخطي
$Sig = 0.000$	قيمة احتمال الدلالة لاختبار النموذج
$\beta_0 = 1.943$	قيمة الثابت في معادلة الاتجاه العام
$Sig = 0.000$	معنوية الثابت
$\beta_1 = 0.451$	قيمة الميل في معادلة الاتجاه العام
$Sig = 0.000$	معنوية الميل

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول (4-12) نلاحظ أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.558$)، وبالتالي العلاقة بين (نظام إدارة الأداء) و(الأداء التكيفي) مقبولة و55.8% من التأثيرات على الأداء التكيفي تعود إلى نظام إدارة الأداء. من جهة أخرى، نجد أن قيمة الميل ($B= 0.451$)، مما يعني ان الزيادة في قيمة المتغير المستقل (نظام إدارة الأداء) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (الأداء التكيفي) بمقدار 0.451، كما نلاحظ أن قيمة معنوية النموذج وكذلك الثابت والميل ($sig=0.0$)، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، لنظام إدارة الأداء على تطوير الأداء التكيفي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة (Ho1.3):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، لنظام إدارة الأداء على تطوير الأداء السياقي (Contextual Performance) للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المؤثر (نظام إدارة الأداء) والمتغير التابع (الأداء السياقي) ونوضح نتائجه في الجدول (4-13).

الجدول 11—13. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نظام إدارة الأداء والأداء السياقي.

المتغير التابع: الأداء السياقي	
معامل الارتباط	$R = 0.793$
معامل التحديد	$R^2 = 0.628$
قيمة اختبار معنوية معادلة الاتجاه الخطي	$F = 425.789$
قيمة احتمال الدلالة لاختبار النموذج	$Sig = 0.000$
قيمة الثابت في معادلة الاتجاه العام	$\beta_0 = 1.319$
معنوية الثابت	$Sig = 0.000$
قيمة الميل في معادلة الاتجاه العام	$\beta_1 = 0.724$
معنوية الميل	$Sig = 0.000$

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول (4-13) نلاحظ أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.628$)، وبالتالي العلاقة بين (نظام إدارة الأداء) و(الأداء السياقي) مقبولة وأن 62.8% من التأثيرات على الأداء التكيفي تعود إلى نظام إدارة الأداء. من جهة أخرى، نجد أن قيمة الميل ($B= 0.724$)، وهو يعني أن الزيادة في قيمة المتغير المستقل (نظام إدارة الأداء) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (الأداء السياقي) بمقدار 0.724، كما نلاحظ أن قيمة معنوية النموذج وكذلك الثابت والميل ($sig=0.0$) وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنظام إدارة الأداء على تطوير الأداء السياقي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

➤ من جهة أخرى، تم احتساب مصفوفة الارتباط بين مقاييس نظام إدارة الأداء ومقاييس أداء العاملين في الأجهزة الأمنية ونوضح النتائج في الجدول (4-14).

الجدول 11—14. نتائج مصفوفة الارتباط بين مقاييس نظام إدارة الأداء ومقاييس أداء العاملين.

			مقاييس نظام إدارة الأداء
الأداء التكيفي	الأداء السياقي	أداء المهام	
**0.591	**0.709	**0.526	تخطيط الأداء
**0.646	**0.676	**0.631	الاتصال والتواصل
**0.623	**0.633	**0.649	جمع البيانات وتوثيقها
**0.726	**0.744	**0.849	مراقبة وتقييم الأداء
**0.686	**0.715	**0.788	التشخيص

المصدر: إعداد الباحث

2-4-4. العلاقة بين التدريب وأداء العاملين

تنصّ الفرضية الثانية للدراسة على ما يلي:

الفرضية الرئيسية الثانية (H₀₂): التدريب والتطوير يلعب دور المعدل في العلاقة بين إدارة الأداء وأداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

لقياس الدور المعدل (الوسيط) لمتغير التدريب على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تم استخدام تحليل Moderation Analysis ونوضح نتائجه في الجدول (5-17)، حيث أن Y هي المتغير التابع (أداء العاملين في المنظمات الأمنية الفلسطينية EP)، X هي المتغير المستقل (إدارة الأداء MP)، MS هي العامل الوسيط المراد معرفة تأثيره المعدل على المتغير التابع.

يعطي تحليل العامل الوسيط نتائج التأثير المضاعف للتابع المستقل مع العامل الوسيط (أي: إدارة الأداء x التدريب) على المتغير التابع (أداء العاملين).

Model : 1

Y : EP

X : MP

M : MS

Sample

Size: 254

OUTCOME VARIABLE: EP

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.8704	.7575	.0766	392.0582	2.0000	251.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.0320	.1065	9.6894	.0000	.8222	1.2418
MS	.4950	.0640	7.7371	.0000	.3690	.6210
MP	.8108	.0238	34.0217	.0000	.7638	.8577
int_1	.5399	.5722	4.3679	.0000	.1373	.3628

Interactions:

Int_1 MP x MS

R-square increase due to interaction (s):

	R-sq	F	df1	df2	p
Int_1	.8212	1157.4728	1.0000	252.0000	.0000

Conditional effect of X on Y at values of moderator (s):

MS	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1.0000	.4014	.0652	11.4681	.0000	.2744	.5302

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

المصدر مخرجات برنامج SPSS

في الجزء الأول من الجدول (4-15) يؤكد التحليل معنوية الارتباط وقوته بين إدارة الأداء واداء العاملين بوجود الوسيط (التدريب)، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2=0.7575$) وكانت قيمة ($P=0$).

يشير المتغير Int_1 إلى التأثير المضاعف لكل من التابع المستقل والعامل الوسيط ($MP \times MS$)، وهو تأثير قوي ومعنوي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.8212$)، وقيمة ($P=0$).

في الجزء الأخير من الجدول (4-15) توجد بارامترات التأثير الشرطي لإدارة الأداء X على أداء الموظف Y من خلال العامل الوسيط (التدريب). نلاحظ التأثير كان معنوياً حيث كانت قيم $P=0$ ، وقيمة التأثير 40%، وكانت قيمة $t=11.4681$ (أكبر من 1) والمجال بين LLCI وULCI لا يحوي الصفر.

يمكن تفسير ما سبق بالتأثير الوسيط لعامل التدريب الذي يقوم بمضاعفة تأثير العامل المستقل (إدارة الأداء) على المتغير التابع (أداء العاملين) بنسبة 40%.

للتنبؤ بمقاييس الأداء اعتماداً على التدريب أي لإيجاد أثر التدريب على كل من معايير الأداء، تم إيجاد معادلة الارتباط الخطي بين متغير التدريب كمتحول مستقل وكل من متغيرات الأداء كمتغيرات تابعة ونوضح ذلك بالجدول (4-16).

الجدول 11—16. نتائج الارتباط الخطي بين التدريب ومتغيرات الأداء.

المتغير المستقل	المتغير التابع	المعادلة	نسبة التأثير (%)
التدريب	أداء المهام	$y = -0.089 + 1.002x$	83.2
	الأداء التكيفي	$y = 0.68 + 0.861x$	85.3
	الأداء السياقي	$y = 1.62 + 0.524x$	77.5
	الأداء الكلي	$y = 0.74 + 0.795x$	91.3

المصدر إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول (4-16) نسبة تأثير عالية للتدريب على الأداء الكلي وبلغت 91.3%، وكانت أعلى نسبة تأثير للتدريب على محور الأداء التكيفي وبنسبة بلغت 85.3%.

3-4-4. الفروق في إدارة الأداء حسب المتغيرات الديموغرافية

تنص الفرضية الثالثة للدراسة على:

الفرضية الرئيسية الثالثة (H₀₃): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الجنس، الجهاز).

1) **الفرضية الفرعية الأولى (H_{03.1}):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova ونوضح نتائجه في الجدول (17-4). نلاحظ أن $p\text{-value}=0.829>0.05$ وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى لمتغير العمر.

الجدول 11—17. نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير العمر.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.279	3	.093	.294	.829
Within Groups	78.960	250	.316		
Total	79.239	253			

المصدر مخرجات برنامج SPSS

2) **الفرضية الفرعية الثانية (H_{03.2}):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى لمتغير الجهاز.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova ونوضح نتائجه في الجدول (4-18). نلاحظ أن $p\text{-value}=0.854 > 0.05$ وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى لمتغير الجهاز.

الجدول 11—18. نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير الجهاز.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.100	2	.050	.158	.854
Within Groups	79.140	251	.315		
Total	79.239	253			

المصدر مخرجات برنامج SPSS

3) الفرضية الفرعية الثالثة (Ho3.3): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova ونوضح نتائجه في الجدول (4-19). نلاحظ أن $p\text{-value}=0.394 > 0.05$ وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول 11—19. نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.586	2	.293	.935	.394
Within Groups	78.654	251	.313		
Total	79.239	253			

المصدر مخرجات برنامج SPSS

(4) الفرضية الفرعية الرابعة (Ho3.4): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova ونوضح نتائجه في الجدول (4-20). نلاحظ أن $p\text{-value}=0.599 > 0.05$ وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول 11—20. نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.586	2	.293	.935	.394
Within Groups	78.654	251	.313		
Total	79.239	253			

المصدر مخرجات برنامج SPSS

5) الفرضية الفرعية الخامسة (Ho3.5): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova ونوضح نتائجه في الجدول (21-4). نلاحظ أن $p\text{-value}=0.284 > 0.05$ وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول 11—21. نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير المسمى الوظيفي.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.790	2	.395	1.264	.284
Within Groups	78.450	251	.313		
Total	79.239	253			

المصدر مخرجات برنامج SPSS

6) الفرضية الفرعية السادسة (Ho3.6): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار ستودنت للعينات المستقلة independent sample t.test ونوضح نتائجه في الجدول (22-4). نلاحظ أن $p\text{-value}=0.342 > 0.05$ وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى لمتغير الجنس.

الجدول 11—22. نتائج اختبار ستودنت للعينات المستقلة لمتغير الجنس.

t-test for Equality of Means						
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	T
Upper	Lower					
0.08	-0.22	0.08	-0.073	0.342	252	-0.952

المصدر مخرجات برنامج SPSS

بالمجمل، لم تسجل أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية نتيجة أي من المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، أي ان الفرضية الرئيسية الثالثة هي صحيحة.

الفصل الخامس

المناقشة

الفصل الخامس

المناقشة Discussion

يتضمن هذا الفصل مناقشة ما توصلنا إليه من نتائج تم عرضها في الفصل السابق حول دور التدريب والتطوير في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة أجزاء تتضمن مناقشة ما يلي:

- واقع أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية
- العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين
- العلاقة بين التدريب وأداء العاملين
- المتغيرات الديموغرافية وإدارة الأداء

5-1. مناقشة واقع أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية

وافق مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة على واقع نظام إدارة الأداء في المنظمة الامنية الفلسطينية من حيث: تخطيط الأداء، الاتصال والتواصل، مراقبة وتقييم الأداء، التشخيص، في حين وافق المجتمع بدرجة متوسطة على واقع نظام إدارة الأداء من حيث جمع البيانات وتوثيقها.

من ناحية أداء العاملين، وافق مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة على واقع أداء العاملين في المنظمة الأمنية الفلسطينية من حيث أداء المهام والأداء السياقي، في حين وافق المجتمع بدرجة متوسطة على واقع الأداء التكيفي للعاملين.

وافق مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة على واقع التدريب والتطوير في المنظمة الأمنية الفلسطينية.

يختلف ما توصلنا إليه مع ما وجدته العصيمي وآخرون (2019) في دراستهم حول واقع إدارة الموارد البشرية في إدارة أداء قيادات الصف الثاني في المديرية العامة للدفاع المدني في السعودية، حيث وافق المجتمع المدروس بدرجة متوسطة على ذلك، قد يعزى ذلك إلى اختلاف بيئة العمل المدروسة بين البلدين.

2-5. مناقشة العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين

تبين بنتيجة هذا البحث وجود أثر معنوي لنظام إدارة الأداء على تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، حيث بلغ معامل التحديد $R^2= 0.7$ ، وهو ما يتفق مع ما توصل إليه Muhammad وآخرون (2021)، حيث وجد الباحثون أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء وأداء الموظف. من جهة أخرى، نتفق في نتائجنا مع ما وجدته Awan وآخرون (2020) من فعالية نظام إدارة الأداء الشامل وتأثيره الإيجابي على الأداء السياقي وأداء المهام للعاملين.

وقد أشارت نتائج Diamantidis and Chatzoglou (2019) إلى أن بيئة العمل والدعم الإداري لهما أقوى التأثيرات (المباشرة وغير المباشرة) على الأداء الوظيفي، بينما تؤثر القدرة على التكيف والتحفيز الداخلي بشكل مباشر على الأداء الوظيفي.

3-5. مناقشة العلاقة بين التدريب وأداء العاملين

تبين بنتيجة هذا البحث وجود أثر معنوي للتدريب على أداء العاملين، حيث يلعب التدريب دور المعدل في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية عبر تأثيره المباشر بنسبة 25% وغير المباشر بنسبة 40.14% في أداء العاملين، أن دوره معدل غير جذري.

بدراسة التأثير المضاعف للتابع المستقل مع العامل الوسيط (أي: إدارة الأداء x التدريب) على المتغير التابع (أداء العاملين)، تبين وجود أثر معنوي لإدارة الأداء على أداء العاملين في المنظمة الأمنية الفلسطينية، وبلغت قيمة التأثير الشرطي لإدارة الأداء على أداء الموظف بوجود العامل الوسيط (التدريب) 40%.

يتفق ذلك مع ما وجدته الجبيري وآخرون (2021) وما توصل إليه Halake and Ombui (2022) من وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التدريب والتطوير وأداء الموظف. من جهة أخرى، فإن التدريب هدفه تحسين كفاءة العامل داخل المؤسسة وضمان سيرورة حسنة لعمل المؤسسة وتحقيق أهداف المؤسسة بدون أدنى العواقب (رياض وآخرون، 2020).

4-5. مناقشة فروقات المتغيرات الديموغرافية على أداء العاملين

خلص هذا البحث إلى عدم وجود فروق معنوية في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الجنس، الجهاز).

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

توصلت الدراسة من خلال دراسة أثر إدارة الأداء على أداء العاملين مع التركيز على دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المنظمة الأمنية الفلسطينية إلى:

1. ظهر أن هناك نقص في جمع البيانات وتوثيقها ضمن نظام إدارة الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، حيث اتفق المبحوثون على أن هناك تطبيق متوسط لمقياس جمع البيانات وتوثيقها في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، من جهة أخرى، كان هناك تطبيق مرتفع لمقاييس: تخطيط الأداء، والاتصال والتواصل، مراقبة وتقييم الأداء، والتشخيص ضمن خطط إدارة الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.
2. اتفق المبحوثين على مستوى مرتفع من تطبيق إدارة أداء الموظفين من حيث مقاييس: أداء المهام، الأداء التكيفي، والأداء السياقي.
3. اتفق المستجيبين من العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية على تطبيق التدريب والتطوير ضمن خطط الإدارة في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.
4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لنظام إدارة الأداء على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.7$ ، مع تفوق لتأثير نظام إدارة الأداء على الأداء السياقي وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.628$.
5. يلعب التدريب دور الوسيط في العلاقة بين إدارة الأداء وأداء العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية. بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.7575$) وكانت قيمة ($P = 0$) عند دراسة التأثير الشرطي لإدارة الأداء على أداء العاملين بوجود عامل التدريب الوسيط، وكانت قيمة التأثير الشرطي هي 40%.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%، في أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الجنس، الجهاز).

المقترحات والتوصيات

من خلال تقييم النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة نشر الوعي داخل المنظمة الأمنية بمفهوم إدارة الأداء وأهميته.
- ضرورة تبني الإدارات مفهوم إدارة الأداء بكافة عناصره لما لها من تأثير في أداء الموظف.
- ضرورة تطوير أداء العاملين وتحسينه من خلال تفعيل دور التدريب وغيره من العوامل المساعدة على ذلك كنظام الحوافز والمكافآت.
- ضرورة الاهتمام بجمع البيانات المتعلقة بإدارة الأداء وذلك لأهميتها في تحسين دقة التقييم والتغذية الراجعة.
- تكثيف الجهود نحو استحداث وتطوير نظام معلومات محوسب لإدارة الاداء لكافة الاجهزة الامنية الذي بدوره تبسيط استراتيجيات ادارة الاداء والدقة في الحصول على المعلومة واستخدامها وتخزينها كما انه يعتبر نظام مهم لاكتساب الافكار وتحديد المشكلات مبكراً.
- الاطلاع المستمر على النماذج والتجارب العالمية ومواكبة ما يتم استحداثه في حقول المعرفة لإدارة الاداء وادوات واساليب التقييم المتبعة وذلك من اجل الاستفادة من الخبرات المتراكمة وامكانية محاكاتها داخل بيئة العمل المؤسسي الفلسطيني .
- تعزيز ثقافة الشفافية والنزاهة في المنظمة واعتبارها حجر الاساس الذي تبنى عليه قواعد ادارة الاداء وذلك من خلال التعرف على العمل الاستثنائي للموظفين ومكافئهم وتحفيزهم .
- التركيز على عقد اجتماعات ومناقشات دورية من قبل اللجان والدوائر المختصة حول تأثير ونمو وحالة نظام الاداء لكافة الاجهزة الامنية , لبحث سبل التطوير والتحسين على النظام والتغذية الراجعة .

المراجع

المراجع العربية

إسماعيل، طه حسين علي؛ أمين علي؛ حبتور، ناصر. 2018. التحليل العملي لمتغيرات التحفيز والرضا الوظيفي وأداء الموظفين.

الجبيري، نايف، وطيبة، حسان، والجيفري، علي. (2021). أثر التدريب على إدارة أداء موظفي القطاع العام – دراسة ميدانية بفروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة – السعودية –. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5 (9).

حسن، ويوسف. (2021). أثر التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة. رسالة دكتوراه، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي.

خالد، محمد صالح محمد، مشرف-بكري عبدالرحيم جعفر. (2005). تقييم ومعايير إدارة الأداء في مشاريع الشرطة السكنية والإدارية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الدوسري، مطلق بن محمد صغير. (2016). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إعداد القيادات الإدارية المستقبلية في المنظمات الأمنية والمدنية. رسالة دكتوراه.

رياض، بالخير؛ أكرم، العايب؛ إلياس، عماري. (2020). دور التدريب في تحسين أداء العاملين. جامعة الوادي. مذكرة ماستر إدارة اعمال.

السعودي، موسى. 2013. أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية. مجلة دراسات، المجلد 40 العدد 1: 18- 34

العصيمي، محمد عبدالرحمن عبدالله ; عبدالمحمود، عباس أبو شامة. (2019). رسالة (دكتوراه)- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الدراسات الأمنية، تخصص دراسات أمنية، 383 ورقة.

العتيبي، سعد بن معتاد عايد، الطراونة، تحسين أحمد مشرف. حمزاوي، محمد سيد مناقش. الزهراني، صالح بن غرم الله مناقش. (2012). مدى استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية الأمنية والمدنية بمدينة الرياض. رسالة دكتوراه.

عوض الله. ميرفت توفيق إبراهيم، 2012. اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. منشورات الأكاديمية العربية، الدنمارك.

فراونة؛ والديب؛ ومرابط. (2016). اثر دور الحوافز المادية والمعنوية فو تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء – محافظة غزة.

مجموعة من المؤلفين، قضية فلسطين ومستقبل المشروع الوطني الفلسطيني (الجزء الأول): في الهوية والمقاومة والقانون الدولي. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2015 - 652 من الصفحات.

لقليطي، الأخضر. (2018). دراسات في المالية والمحاسبة. دار حميثرا للنشر والترجمة. 176 من الصفحات.

مباركي، صبرين. (2014). دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة (دراسة حالة: المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة).

نجار، معاذ جمال جميل. (2012). واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية في محافظتي الخليل وبيت لحم. رسالة دكتوراه- جامعة القدس.

Ahmad, S., & Shahzad, K. (2017). HRM and employee performance: A case of university teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5249.

Awan SH, Habib N, Shoaib Akhtar C, Naveed S. (2020). Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement. *SAGE Open*. October 2020.

Armstrong, M. and Baron, A. (2004) *Managing performance: performance management in action*.

Allworth, E., Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7, 97-111.

Armstrong, M. (2012), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London.

Anastasios D. Diamantidis, Prodromos Chatzoglou, (2018). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>

Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R. and Gupta, A. (2013). Human capital investments and employee performance: an analysis of IT services industry. *Management Science*, Vol. 59 No. 3, pp. 641-658.

Bhattacharya, M., Gibson, D. and Doty, D. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 622-640.

Boles, J. S., & Babin, B. J. (1994). Role stress revisited: one or two constructs?. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2(3), 57-69.

Boxall, P. and Purcell, J. (2011), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Boxall, P., Purcell, J. and Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, New York, NY.

Bachrach, D. G., Wang, H., Bendoly, E., & Zhang, S. (2007). Importance of organizational citizenship behaviour for overall performance evaluation: Comparing the role of task interdependence in China and the USA. *Management and Organization Review*, 3, 255–276.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). New York: Jossey-Bass.

Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313–333.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136.

Charbonnier-Voirin, A., Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29, 280-293.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In Schmitt, N., Borman, W. C. (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Chatman, J.A., Caldwell, D.F., O'Reilly, C.A. and Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: how the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 No. 6, pp. 785-808.

Chen, J.C., Silverthorne, C. and Hung, J.Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 4, pp. 242-249.

Chen, Z.X. and Francesco, A.M. (2003). The relationship between components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62 No. 3, pp. 490-510.

Crant, J.M. (2000). Proactive behaviour in organizations. *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 435-462.

Chandra, R. G, & Saraswathi, A.B. (2018). Impact of performance management system on employee performance- a conceptual frame work for it organizations. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*. Volume 9, Issue 6, June 2018, pp. 412–420.

Chan, Y.C.L and Lynn, B.E. (1991). Performance evaluation and the analytic hierarchy process.

Cheng, Y. & Waldenberger, F. (2013). Does training affect individuals' turnover intention? Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 4(No. 1), pp. 16-38.

Collins dictionary, n. d.. [Online] Available at: <http://www.collinsdictionary.com> [Accessed 9 April 2020].

Deadrick, D. L., & Gardner, D. G. (1997). Distributional ratings of performance levels and variability: An examination of rating validity in a field setting. *Group & Organization Management*, 22(3), 317-342.

DeNisi, A.S. and Murphy, K.R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*. 102(3):421.

Diamantidis, A.D. and Chatzoglou, P. (2019), "Factors affecting employee performance: an empirical approach", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 1, pp. 171-193.

Delaney, J.T. and Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 949-969.

Dermol, V. and Cater, T. (2013). The influence of training and training transfer factors on organizational learning and performance. *Personnel Review*, Vol. 42 No. 3, pp. 324-348.

Elsner Twesme, E., Werner, J. M., & Simha, A. (2021). Can We Talk? Improving Employee Contextual Performance Using Motivating Language

and Feedback Orientation. *International Journal of Business Communication*, 23294884211038745.

Erkutlu, H. (2012). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 102-119.

Fawcett, S.E., Brau, J.C., Rhoads, G.K., Whitlark, D. and Fawcett, A.M. (2008). Spirituality and organizational culture: cultivating the ABCs of an inspiring workplace. *International Journal of Public Administration*, Vol. 31 No. 4, pp. 420-438.

Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: the developing research agenda", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74.

Griffin, B., Hesketh, B. (2005). Are conscientious workers adaptable? *Australian Journal of Management*, 30, 245-259.

Guest, D.E. (1999). Human resource management - the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9: 5-25.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00200.x>

Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510-1520.

Grant, A.M. and Ashford, S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 3-34.

Griffin, M.A., Neal, A. and Parker, S.K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 2, pp. 327-347.

Griffin, M. A., Neal, A., Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.

Guo, Y., & Ling, B. (2019). Effects of Leader Motivating Language on Employee Task and Contextual Performance: The Mediating Role of Feedback Quality. *Psychological Reports*, 003329411986298.

Goetz, N., & Wald, A. (2021). Employee Performance in Temporary Organizations: The Effects of Person-Environment Fit and Temporariness on Task Performance and Innovative Performance. *European Management Review*, 18(2), 25-41.

Hale, J. (2002). *Performance Based Evaluation: Tools and Techniques to Measure the Impact of Training*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA.

Hancock, J.I., Allen, D.G., Bosco, F.A., McDaniel, K.M. and Pierce, C.A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, Vol. 39 No. 3, pp. 573-603.

Heinrich, C.J. (2002). Outcomes based performance management in the public sector: Implications for government accountability and effectiveness. *Public Administration Review*, 62, 712–726.

Hesketh, B., Neal, A. (1999). Technology and performance. In Ilgen, D. R., Pulakos, E. D. (Eds.), *The changing nature of performance:*

Implications for staffing, motivation, and development (pp. 21-55). San-Francisco, CA: Jossey-Bass.

Halake, R. G., & Ombui, K. (2022). Staff training and development on employee performance in chartered universities in Nairobi County. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship (IJSSME)*, 6(1).

Hassan, W. et al., (2013). The effect of training on employee retention. *Global Journal of Management and Business Research Administration and Management*, Vol. 13(No. 6), pp. 17-20.

Ismail. Taha. (2015). *Motivation and ITS Role in Job Performance*, Masters Research, Lincoln University College, Malaysi.

Ismail Taha Hussein Ali; Ameen Ali; Habtoor Nasser. (2018). The Confirmatory Factor Analysis (CFA) of Motivation, Job Satisfaction, and Employee Performance. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, Volume 2, Issue 4, Pages 73-83.

Joung, W., Hesketh, B., Neal, A. (2006). Using “war stories” to train for adaptive performance: Is it better to learn from error or success? *Applied Psychology*, 55, 282-302. doi:10.1111/j.1464-0597.2006.00244.x

Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 984–996.

Kozlowski, S. W. J., Rench, T. (2009). Individual differences, adaptability, and adaptive performance: A conceptual analysis and research summary (Technical Report No. 08146). Research Triangle Park, NC: Battelle Scientific Services.

Kamania, R. P., & Riyanto, S. (2020). THE Effect of Motivation, work Discipline, and compensation toward employee performance.

Kandula, S. R. (2006). Performance management. In Performance management. Strategy. Intervention. Drivers. (1st ed.). (p. 5). Asoke K. Ghosh.

Khan, A. H., Aftab, J., Anjum, U., & ul Amin, S. (2016). Impact of Organizational Justice Perceptions on Employee's Performance Behavior in Project Oriented Organizations in Pakistan

Kooij, D.T., Guest, D.E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P.G. and Dikkers, J.S. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, Vol. 23 No. 1, pp. 18-35.

Korir, C., & Ndegwa, P. (2020). Job Satisfaction and Employee Performance at Finlays Kenya Limited in Kericho County, Kenya. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, 2(2), 82-97.

Kopelman, R.E., Brief, A.P. and Guzzo, R.A. (1990). The role of climate and culture in productivity. in Schneider, B. (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 282-318.

Kulkarni, P. P. (2013). A literature review on training & development and quality of work life. *Journal of Arts, Science and Commerce*, Vol. 4(No. 2), pp. 136-143.

Kuruppu, C. L., Kavirathne, C. S., & Karunarathna, N. (2021). The impact of training on employee performance in a selected apparel sector

organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management And Business Research*.

Lepak, D., Liao, H., Chung, Y. and Harden, E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 25, pp. 217-271.

Lawrie, G., Cobbold, I., & Marshall, J. (2014). Corporate performance management system in a devolved UK governmental organisation. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Lawler, E. E. (2003). Reward practices and performance management system effectiveness. Center for Effective Organizations,

Lawler, E. E. (2013). Reward Practices and Performance Management System Effectiveness. Center for Effective Organizations.

Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *Int. J. Production Economics*, 41, 23-35

Lin, C.-C., & Peng, T.-K. (2010). From organizational citizenship behaviour to team performance: The mediation of group cohesion and collective efficacy. *Management and Organization Review*, 6, 55–75

Losardo, A., & Notari—Syverson, A. (2001). Performance assessment. In *Alternative approaches to assessing young children* (pp. 72 - 92). Baltimore: Paul H. Brooke Publishing Co.

Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 49-57.

Macky, K., Johnson, G. (2000). *The strategic Management of Human Resources in New Zealand*. Auckland, New Zealand: Irwin/McGraw-Hill

Markides, C. C., & Williamson, P. J. (2019). Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic management journal*, 15(S2), 149-165

Muhammad, S., Khan, I., & Hameed, F. (2021). The Impact of Performance Management System on Employees Performance. *International Journal of Business and Management Sciences*, 2(3), 38-47.

Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2011). *Human Resource Management*, South-Western Cengage Learning, Mason, OH.

Morgenson, F.P., Delaney-Klinger, K. and Hemingway, M.A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 2, pp. 399-406.

Morrison, E.W. and Phelps, C.C. (1999). Taking charge at work: extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No. 4, pp. 403-419.

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480.

Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job performance. *Handbook of Psychology*, Second Edition, 12. John Wiley & Sons, Inc

Mohammed, N. A., Mohammed, D., & Gana, J. (2022). The impact of training and development on employee productivity in the 21st

century. *African Journal of Management and Business Research*, 3(1), 41-58.

Mbombua, D. (2015). *Perceived Factors Affecting Employee Job Satisfaction in the Energy Regulatory Commission of Kenya*. Nairobi: Unpublished Master's Thesis, University of Nairobi.

Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385-2393.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P. (2006). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill Companies, New York, NY.

Newton, B. (2006). Training an age-diverse workforce. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38(No. 2), pp. 93-97.

Opatha, H. (2009). *Human Resource Management*. s.l.:s.n. 11. Sekaran, U., 2003. *Research methods for business: a skill builder approach*. 4th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Osmani, F., & (Ramolli), G. M. (2012). Performance Management, Its Assessment and Importance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 434–441.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.

- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324
- Pershing, J. (2015). The Past and the Future. *Perf. Improv.*, 54(2), 2-5.
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 382-407.
- Pulakos, E. D. (2019). *Performance management: A new approach for driving business Results*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Parker, S.K. and Collins, C.G. (2010). Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, Vol. 36 No. 3, pp. 633-662.
- Parker, S.K., Williams, H.M. and Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 3, pp. 636-652.
- Price, J.L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, Vol. 18 Nos 5/6, pp. 305-558.
- Pulakos, E.D. (2004). *Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems*, SHRM Foundation, Alexandria, VA.
- Pulakos, E.D., Schmitt, N., Dorsey, D.W., Hedge, J.W. and Borman, W.C. (2002). Predicting adaptive performance: further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, Vol. 15 No. 4, pp. 299-323.

Roland Friedrich, Arnold Luethold and Firas Milhem. (2008). The Security Sector Legislation of the Palestinian National Authority Archived 2016-10-07 at the Wayback Machine, p. 20. Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF).

Rudman, R. (2003). Human Resource Management in New Zealand. Auckland. Pearson Education New Zealand Limited

Roos, W. and Van Eeden, R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. SA Journal of Industrial Psychology, Vol. 34 No. 1, pp. 54-63.

Saboor, A., Rehman, M., & Rehman, S. (2018). Organizational justice and employee contextual performance: the moderating effect of organizational respect. Pakistan Business Review, 19(4), 995-1011.

Sarker, A. (2017). Performance Management: Theories and Practices. Jatiya Kabi Kazi Nazrul Islam University. Trishal, Mymensingh.

Schneier, C. E., Beatty, R. W. and Baird, L.S, (1987). Performance Appraisal Sourcebook. Human Resources Development Press, Amherst.

Shoss, M. K., Witt, L. A., Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance? Journal of Organizational Behavior, 33, 910-924. doi:10.1002/job.780

Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. Golden Ratio of Human Resource Management, 1(2), 72-83.

Song, J.H., Martens, J., McCharen, B. and Ausburn, L. (2011). Multi-structural relationships among organizational culture, job autonomy, and CTE teacher turnover intention. *Career and Technical Education Research*, Vol. 36, pp. 3-26.

Slavin, S., Matheson, W., Millar, K., & Van Dyck, C. (2017). *Performance Evaluation in the Human Services*. Hoboken: Taylor and Francis.

Sonnentag, S., Volmer, J., & Spsychala, A. (2008). Job performance. In *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches* (pp. 427–450). SAGE Publications Inc

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.

Stevens, B.P and Joyce. (2000), Building a balanced performance management system. *SAM Advanced Management Journal*, Vol.8.

Taylor, P. J., & Pierce, J. L. (2019). Effects of introducing a performance management system on employees' subsequent attitudes and effort. *Public personnel management*, 28(3), 423-452.

Thompson, J.A. (2005). Proactive personality and job performance: a social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 5, pp. 1011-1017.

Wang, Z., Liu, Y., & Liu, S. (2019). Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1-15.

Winterton, J. (2008). *Training, Competence and Development: The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, New York, NY.

Wright, P.M. and Snell, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 756-772.

Ying, Z. Y. (2013). *The impact of a performance management system on employee Performance*.

Zhang, Y. (2012). *The impact of performance management system on employee Performance -Analysis with WERS 2004 (Master's thesis, University of Twente)*.

Zhang, J. A., Chen, G., O'Kane, C., Xiang, S., & Wang, J. (2022). How employee exploration and exploitation affect task performance: The influence of organizational competitive orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(5), 930-964.

Zafar, M., Sarwar, A., Zafar, A., Sheeraz, A. (2021). Impact of Compensation Practices on Employee Job Performance: An Empirical Study. In: Xu, J., Duca, G., Ahmed, S., García Márquez, F., Hajiyev, A. (eds) *Proceedings of the Fourteenth International Conference on Management Science and Engineering Management. ICMSEM 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 1191. Springer, Cham.

Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The

mediating role of intrinsic motivation. Organizational behavior and human decision processes, 108(1), 93-105.

مواقع الانترنت

Performance Management Overview. Available at:
<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/reference-materials/results-oriented-performance-culture/performancemanagement.pdf> (Accessed on 12 July 2022).

منظمة التحرير الفلسطينية. متوفر على الموقع: <https://interactive.aljazeera.com/aja/palestineremix/phone/plo.html> (تاريخ الدخول 10 تموز 2022).

الشرطة المدنية الفلسطينية. متوفر على الموقع: <https://www.palpolice.ps/> (تاريخ الدخول 10 تموز 2022).

الأمن الوطني الفلسطيني. متوفر على الموقع: <https://www.nsf.ps/> (تاريخ الدخول 10 تموز 2022).

الدفاع المدني الفلسطيني. متوفر على الموقع: <https://www.pcd.ps/about> ((تاريخ الدخول 10 تموز 2022).

الملحق

الاستبانة

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض خصائص موظفي الأجهزة الأمنية الفلسطينية، بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية بوضع إشارة (√)

1. الجنس	ذكر	أنثى
2. العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي	أقل من ثانوية عامة	ثانوية عامة
	دبلوم	بكالوريوس
	ماجستير	دكتوراه
4. سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر
5. الحالة الاجتماعية	أعزب/أنسة	متزوج/ة
	مطلق/ة	أرمل/ة
6. متوسط الأجر	أقل من 2000 شيكل	2000 إلى أقل من 3000 شيكل
	من 3000 إلى أقل من 4000 شيكل	من 4000 إلى أقل من 5000 شيكل

القسم الثاني: محاور الاستمارة

أرجو الإجابة عن جميع الأسئلة في هذه الاستبانة وذلك بوضع إشارة (صح) في مربع الإجابة الذي يتناسب مع اختيارك.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

4) ذكر أنثى

2. الفئة العمرية:

10. 30 سنة فما دون 40-31 سنة

11. 50-41 سنة أكثر من 50

3. المؤهل العلمي

دبلوم فما دون بكالوريوس دراسات عليا

4. سنوات الخدمة في أجهزة السلطة الفلسطينية

3. 5 سنوات فما دون 10-5 سنوات

4. 15-11 سنة أكثر من 15 سنة

5. الرتبة العسكرية

جندي -مساعد اول ملازم -نقيب رائد - لواء

6. انا اخدم في جهاز

الشرطة الدفاع المدني الامن الوطني

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: واقع نظام إدارة الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح مدى تطبيق نظام إدارة الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، الرجاء تحديد درجة تطبيقها من وجهة نظرك بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القسم الأول: تخطيط الأداء						
1.	يكون هناك مشاركة بيني وبين مشرفي لتحديد اهدافي					
2.	تقوم قيادة الجهاز بمناقشة الأهداف الفردية مع الأفراد					
3.	يتم تحديد اهدافي بما يتلاءم مع اهداف الوحدة					
4.	الواجبات والمسؤوليات الخاصة واضحة قبل مباشرة المهام والأعمال					
5.	يتم تحديد معايير نجاح المهام بين الفرد والمشرف					
6.	يتم الاعتماد على الوصف الوظيفي لتحديد مهام الفرد					
7.	بعد تحديد مهامي، يتم تحديد اولويات المهام					
القسم الثاني: الاتصال والتواصل						
8.	يتم التواصل مع مشرفي بخصوص الاداء من خلال تقارير رسمية					
9.	يتم التواصل مع مشرفي بخصوص الاداء من خلال اجتماعات الرسمية الدورية.					
10.	يتم التواصل مع مشرفي بخصوص الاداء من خلال الاحاديث الجانبية					
11.	يتم التواصل مع مشرفي بخصوص الاداء من خلال مكالمات هاتفية					
القسم الثالث: جمع البيانات وتوثيقها						
12.	يتم جمع البيانات المتعلقة بأدائي من خلال زملائي					
13.	يتم جمع البيانات المتعلقة بأدائي من خلالي انا شخصيا					
14.	يتم جمع البيانات المتعلقة بأدائي من خلال موظفين ومشرفين في دوائر اخرى					

					15	يتم جمع البيانات المتعلقة بأدائي من خلال الموظفين الذين يتعاملون معي
القسم الرابع: مراقبة وتقييم الأداء						
					16	تقوم قيادة الجهاز بتقييم مدى تحقيق الأهداف المطلوبة بصورة مستمرة
					17	يتم إعلام الموظفين بنتائج التقييم
					18	يتم تحديد أسباب العراقيل في الأداء ومناقشتها مع الأفراد
					19	يكون هناك اجتماع بيني وبين مشرفي لمناقشة تقييم الاداء الخاص بي.
					20	طرق التقييم المعتمدة هي طرق واضحة وسهلة وعادلة للجميع
					21	تضمن المؤسسة الأمنية موضوعية تقييم الأداء من خلال توثيق المعلومات التي تتم في مرحلة التوجيه
					22	يقوم الرئيس المباشر باستخدام عدة أساليب لمتابعة سير عمل المرؤوسين كالتقارير والاجتماعات ولقاءات الأفراد
القسم الخامس: التشخيص						
					23	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لي بناء على تقييم الاداء
					24	يتم التعرف على فجوة الاداء ومدى خطورتها
					25	يتم التعرف على اسباب فجوة الاداء من الموظف
					26	يتم تطوير خطة عمل لعنونة فجوة الاداء
					27	يتم التعرف على اسباب فجوة الاداء من النظام
					28	

المحور الثاني: واقع أداء الموظفين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح مدى جودة أداء الموظفين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، الرجاء تحديد درجة تطبيقها من وجهة نظرك بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القسم الأول: أداء المهام						
7.	أحافظ على مستوى عالٍ في العمل.					
8.	قادر على التعامل مع المهام الخاصة بي دون إشراف كبير.					
9.	متحمس جدا لعملتي.					
10.	أعلم أنه يمكنني التعامل مع مهام متعددة لتحقيق الأهداف التنظيمية.					
11.	أنا معتاد على اكمال المهام الخاصة بي في الوقت المحدد.					
12.	زملائي يعتقدون أنني مؤدٍ عالٍ في مؤسستي					
القسم الثاني: الأداء السياقي						
3.	أقدم المساعدة إلى زملائي في العمل عندما يُطلب مني ذلك أو يحتاجون إليها.					
4.	أحب أن أتحمل مسؤوليات إضافية.					
5.	أعرب عن تعاطفي مع زملائي في العمل عندما يكونون في ورطة.					
6.	أشارك بنشاط في مناقشات المجموعة واجتماعات العمل.					
7.	اعتدت الثناء على زملائي في العمل على عملهم الجيد.					
8.	أبادل المعرفة والأفكار بيني وبين أعضاء فريقتي.					
9.	أوجه الزملاء الجدد خارج نطاق وظيفتي.					

					أتواصل بفعالية مع زملائي لحل المشكلات واتخاذ القرارات.	8
					أشارك زملائي مناسباتهم الاجتماعية	9
القسم الثالث: الأداء المتكيف						
					أعلم أنه يمكنني التعامل مع مهام متعددة لتحقيق الأهداف التنظيمية.	10
					أكمل المهام الخاصة بي في الوقت المحدد.	11
					زملائي يعتقدون أنني مؤدي رفيع المستوى للمهام في مؤسستي	12
					أتعامل مع التغيير في وظيفتي جيداً كلما تطلب الوضع ذلك.	13
					يمكنني التعامل بفعالية مع فريق العمل الخاص بي في مواجهة التغيير الوظيفي.	14
					أعتقد دائماً أن التفاهم المتبادل يمكن أن يؤدي إلى حل قابل للتطبيق في المؤسسة.	15
					أفقد أعصابي عندما توجه لي انتقادات من أعضاء فريقتي. (R)	16
					أنا مرتاح جداً بمرونة العمل.	17

المحور الثالث: التدريب والتطوير

فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح مدى تنفيذ وسائل التدريب والتطوير في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، الرجاء تحديد درجة تطبيقها من وجهة نظرك بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
القسم الأول: معلومات متعلقة بالتدريب						
❖	يساهم التدريب في اكتساب مهارات ومعارف جديدة.					
❖	تتوفر الاجهزة والمعدات اللازمة للتدريب.					
❖	استفدت من برنامج تدريب واحد أو أكثر بعد التحاقى بالجهاز					
❖	يتوفر لدى الجهاز مدربون ذوي خبرة.					
❖	ساعد برنامج التدريب على إتقان العمل أكثر					
❖	فرص التدريب متاحة لجميع الأفراد					

قائمة المحكمين

د. محمد ابوشريفة

د. رائد عريقات