

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## بحث بعنوان:

# واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني

دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة

إعداد الطالب/

عبد الفتاح محمد علي الفرجاني

إشراف الدكتور/

ماجد محمد عبد السلام الفرا

قُدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1429هـ - 2008 م

## 1. آية قرآنية

﴿ فَلَؤَلَىٰ كَانَ مِنْ أَلْوَمًا أَوْلَىٰ بَقِيَّةِ يَنْهَوْنَ عَنِ الْفَسَادِ فِي الْأَرْضِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّنْ أَنْجَيْنَا مِنْهُمْ وَاتَّبَعَ الْذِينَ ظَلَمُوا مَا أُتْرِفُوا فِيهِ وَكَانُوا مُجْرِمِينَ ﴾ 116 ﴿ وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ الْقُرَىٰ بِظُلْمٍ وَأَهْلِهَا مُصَلِحُونَ ﴾ 117 ﴿ [سورة هود].

## 2. حديث شريف

عن حذيفة بن اليمان رضي الله عنهما، عن النبي (ﷺ) قال: ﴿ وَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ لَتَأْمُرُنَّ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ أَوْ لَيُوشِكَنَّ اللَّهُ أَنْ يَبْعَثَ عَلَيْكُمْ عِقَابًا مِنْهُ فَتَدْعُونَهُ فَلَا يَسْتَجِيبُ لَكُمْ ﴾ [رواه الترمذي].

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري بالشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر قيادات الشرطة، ومحاولة التعرف على مدى ممارسة وتطبيق إستراتيجيات الإصلاح الإداري والتطوير الإداري والتهديدات التي تؤثر بالسلب على أمن المجتمع الفلسطيني، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمدراء الشرطة في محافظات غزة نظراً لمحدودية العدد وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة ولملاءمته لهذه الدراسة.

### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:-

تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري بالشرطة وممارسة إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري لم يصل إلى الحد المطلوب، وأن إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تساهم في تعزيز الأمن الفلسطيني، واتفقت القيادات على التهديدات التي تؤثر بالسلب على أمن المجتمع منها على سبيل المثال وليس الحصر، الصراع التنظيمي خاصة بين حركتي حماس وفتح، والوضع الاقتصادي السيئ جراء الحصار وضعف الولاء والانتماء، وضعف الموازن الديني، وشيوع الاتجار بالمخدرات .

### وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

ضرورة العمل على تبني إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري وممارستها بشكل فعال في المؤسسة الشرطة وإعداد برامج تدريبية لرفع كفاءة القيادات والعمل على إعداد خطة لإعداد وتأهيل الكادر الشرطي والاعتماد على التخطيط الإستراتيجي الذي من شأنه حل المشاكل الأمنية والقضاء على الظواهر والممارسات السلبية التي تهدد أمن المجتمع الفلسطيني.

## ***Abstract***

This Thesis aims at studying the strategies of reform and administrative development at the Palestinian Police in the Gaza strip from the viewpoint of police leader, it tries to recognize to what extent the application of strategies of reform and administrative development and treats effect the security of the Palestinian Community negatively.

The researcher know about the viewpoint of all police leaders in Gaza collectively since the number is quite small.

The researcher used the descriptive analytic style in framework of this study.

### ***The study led to a number of results mainly:***

1. The application of the concepts of reform and administrative development of the police and practicing such strategies did nor reach the needed level.
2. The strategies of reform and administrative development help considerably in achieving security in the Palestinian community.
3. The sample study highlighted a fact that threats which effect the security of the society of negatively are: the conflict between Fateh and Hamas, the present deteriorated economics status, the weakness of loyalty to the police, weakness of religion belief in the society and the spread of drugs trade.

### ***The study concluded a number of results such as:***

1. The Necessity of adopting the strategies of reform and administrative development and practicing their effectively in the police administration.
2. Having training programs to develop leaders efficiency.
3. Having a plan for developing the level of police men and depending on strategic planning which will help positively in solving security problems and ending negative phenomena that threaten security of the Palestinian community.

# إهداء

إلى والدي / محمد الفرجاني ... الذي أفنى حياته في

رعايتي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى والدي / رحمة الفرجاني ... رمز المحبة والعطاء

حفظها الله وأمد في عمرها على طاعته.

إلى أسرتي عرفاناً وتقديراً مني لصبرهم

إلى كل من علمني حرفاً من أساتذتي الكرام

إلى أصدقائي الذين ساندوني في إعداد هذه الدراسة

إلى جميع العاملين في جهاز الشرطة الفلسطيني

الباحث

عبد الفتاح الفرجاني

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين

نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ،، أما بعد...

فإنني أشكر الله الملي القدير أولاً وأخراً على توفيقه بإتمام هذه الدراسة

فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما.

انطلاقاً من قول رسول الله (ﷺ): "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" واعترافاً مني بأهل

الفضل الذين علموني الكثير أتقصد بالشكر والثناء العاطر وجميل الوفاء لكل من أسدى لي علماً أو أفادني بتجربة أو قصر لي رأياً أو توجيهاً ونصحاً.

أخص بهذا الشكر الدكتور الفاضل / ماجد محمد عبد السلام الفراء المشرف

على هذه الدراسة فلقط وجدته نمر المعلم والناصح والممين، والذي منحني

الكثير من وقته وصبره وأحاطني بملاحظاته القيمة، وأثني على بقية الأساتذة

الفضلاء في الجامعة الإسلامية الفراء منارة العلم والعلماء.

ثم الشكر موصول لمضوي لجنة المناقشة والحكم على الرسالة على قبولهم

مناقشة الرسالة وهما :

1. هـ. رشدي عبد اللطيف واهي
2. هـ. محمد إبراهيم المدهون

أسأل الله التوفيق للجميع وأن ينتفع بهذه الدراسة أبناء الوطن عامة وقيادات

الشرطة الفلسطينية بصفة خاصة

الباحث

عبد الفتاح الفرغاني

## فهرس الملتويات

الصفحة	الموضوع
-	نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير.....
أ	آية قرآنية وحديث شريف.....
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية .....
ت	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية .....
ث	الإهداء .....
ج	شكر وتقدير .....
ح	فهرس المحتويات .....
ذ	قائمة الجداول .....
س	قائمة الأشكال .....
س	قائمة الملاحق .....
11-1	<b>الفصل الأول (مفاهيم الدراسة )</b>
2	1.1 مقدمة .....
5	2.1 مشكلة الدراسة .....
5	3.1 فرضيات الدراسة .....
7	4.1 متغيرات الدراسة .....
10	5.1 أهداف الدراسة .....
11	6.1 أهمية الدراسة .....
44-12	<b>الفصل الثاني ( الإصلاح الإداري والتطوير الإداري )</b>
13	1.2 الإصلاح الإداري.....
13	1.1.2 مفهوم الإصلاح الإداري .....
15	2.1.2 العوامل التي تستدعي للإصلاح الإداري .....
17	3.1.2 المفاهيم المنبثقة عن الإصلاح الإداري .....
21	4.1.2 أهداف الإصلاح الإداري .....
22	5.1.2 استراتيجيات الإصلاح الإداري .....

27	6.1.2 خطوات تنفيذ عملية الإصلاح الإداري .....
28	7.1.2 الصعوبات التي تواجه عملية الإصلاح الإداري .....
30	2.2 التطوير الإداري .....
30	1.2.2 مفهوم التطوير الإداري .....
32	2.2.2 النظريات التقليدية والنظريات المعاصرة للتطوير الإداري .....
35	3.2.2 استراتيجيات التطوير الإداري .....
39	4.2.2 التقنيات المعاصرة للتطوير الإداري .....
59-45	<b>الفصل الثالث ( جهاز الشرطة الفلسطيني والأمن )</b>
46	1.3 نبذة مختصرة عن جهاز الشرطة الفلسطيني .....
46	1.1.3 تعريف جهاز الشرطة الفلسطيني .....
46	2.1.3 ميلاد الشرطة الفلسطينية .....
48	3.1.3 المساحة التي تتولى الشرطة الفلسطينية مسؤولية حفظ الأمن فيها .....
49	4.1.3 وظائف الشرطة .....
51	2.3 الأمن .....
51	1.2.3 مفهوم الأمن .....
55	2.2.3 الأمن في الشريعة الإسلامية .....
56	3.2.3 علاقة الأمن بالتنمية .....
57	4.2.3 أسباب تدهور حالة الأجهزة الأمنية .....
85-60	<b>الفصل الرابع ( الدراسات السابقة )</b>
61	الدراسات العربية .....
83	الدراسات الأجنبية .....
85	التعليق على الدراسات السابقة .....



105-86	<b>الفصل الخامس ( الطريقة والإجراءات )</b>
87	1.1.5 منهجية الدراسة .....
88	2.1.5 مجتمع وعينة الدراسة.....
95	3.1.5 أداة الدراسة .....
96	2.5 صدق وثبات الاستبيان .....
96	1.2.5 صدق الاستبيان .....
103	2.2.5 ثبات الاستبيان .....
105	3.2.5 المعالجات الإحصائية المستخدمة.....
134-106	<b>الفصل السادس ( نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها )</b>
107	1.1.6 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1- Sample K-S))
108	2.1.6 تحليل فقرات الدراسة .....
122	6. 1 تحليل فرضيات الدراسة .....
144-135	<b>الفصل السابع ( النتائج والتوصيات )</b>
136	1.7 النتائج .....
141	2.7 التوصيات .....
143	3.7 دراسات مقترحة .....
152-144	<b>المراجع</b>
144	المراجع العربية.....
151	المراجع الإنجليزية .....
159-153	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
24	خصائص استراتيجية الإصلاح الهيكلي	(1.2)
25	خصائص استراتيجية الرقابة والتفتيش	(2.2)
26	خصائص استراتيجية اعتماد الشفافية والوضوح	(3.2)
27	خصائص استراتيجية أسلوب الإدارة	(4.2)
36	بدائل استراتيجية لنطاق التطوير	(5.2)
42	مقارنة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة	(6.2)
44	مقارنة بين مفهومي الإصلاح الإداري والتطوير الإداري	(7.2)
88	توزيع مجتمع الدراسة	(1.5)
89	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	(2.5)
89	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	(3.5)
90	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الرتبة العسكرية	(4.5)
91	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير آخر مؤهل علمي	(5.5)
92	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	(6.5)
93	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير مكان العمل (المحافظة)	(7.5)
94	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية	(8.5)
97	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (مدى تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري) والدرجة الكلية لفقراته	(9.5)
99	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (ممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري) والدرجة الكلية لفقراته.	(10.5)

100	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (التحديات التي تؤثر سلباً على أمن المجتمع) والدرجة الكلية لفقراته.	(11.5)
102	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (مساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن) والدرجة الكلية لفقراته.	(12.5)
103	الصدق البنائي لمجالات الدراسة.	(13.5)
104	معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية) .	(14.5)
104	معاملات الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ).	(15.5)
107	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov).	(1.6)
110	تحليل فقرات المجال الأول (تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري).	(2.6)
114	تحليل فقرات المجال الثاني (ممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري).	(3.6)
117	تحليل فقرات المجال الثالث (التحديات التي تؤثر سلباً على أمن المجتمع).	(4.6)
120	تحليل فقرات المجال الرابع (مساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن).	(5.6)
121	تحليل مجالات الدراسة ( واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في الشرطة ).	(6.6)
123	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير العمر	(7.6)

124	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير الخبرة.	(8.6)
126	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي.	(9.6)
127	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير مكان العمل.	(10.6)
128	اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير مكان العمل.	(11.6)
129	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير الرتبة العسكرية.	(12.6)
131	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير عدد الدورات.	(13.6)
131	اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير عدد الدورات.	(14.6)
132	معاملات الارتباط لبيرسون بين واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري وممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري.	(15.6)
133	معاملات الارتباط لبيرسون بين واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري والتهديدات التي تؤثر سلباً على أمن المجتمع.	(16.6)
134	معاملات الارتباط لبيرسون بين واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ومساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن.	(17.6)

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم التتبع
9	نموذج الدراسة حسب تصور الباحث.	(1.1)
20	التسلسل الزمني بدءاً بالإصلاح الإداري مروراً بالتطوير الإداري لتحقيق التنمية الشاملة.	(1.2)
40	فكرة إستراتيجية إعادة هندسة Reengineering Approach.	(2.2)
54	مفاهيم الأمن.	(1.3)

## قائمة الملاحق

الصفحة	موضوع الملاحق	رقم الملاحق
154	قائمة بأسماء المحكمين للإستبانة.	1
155	أداة الدراسة ( الاستبانة ) في صورتها النهائية.	2

# الفصل الأول

## مدخل الدراسة

1.1: المقدمة

2.1: مشكلة الدراسة

3.1: فرضيات الدراسة

4.1: متغيرات الدراسة

5.1: أهداف الدراسة

6.1: أهمية الدراسة

## الفصل الأول مدخل الدراسة

### 1.1 مقدمة:

منذ العقد التاسع من القرن العشرين، أصبحت المنظمات الأمنية المعاصرة تعيش في محيط بيئي سريع التطور والتغيير في شتى المجالات ومنها الإدارية ويحمل في طياته انعكاسات كبيرة بمعدلات متسارعة مما جعل الدول وخاصة دول العالم الثالث في صراع مستمر لإصلاح وتطوير منظماتها الأمنية، وتبوعت أساليب الشرطة وتطورت مع التطورات والتقدم العلمي والتكنولوجي، وأصبح التخطيط والتنظيم ضرورة هامة لتحقيق المصالح العامة المنفق عليها في إطار سياسي يؤمن به المجتمع. (كلوب: 2006، ص 9) .

لقد أصبح التغيير التنظيمي والتطور المدروس سمة من سمات المنظمة الناجحة وضرورة ملحة بعد أن كان من قبيل الترف الإداري، يفرض عليها تخطيطاً وتوجيهاً مستمرين، فلم تعد الحياة تسمح بالسكون أو غرس الرؤوس في الرمال، بل لابد من الديناميكية والحركة الهادفة، والمواجهة، ومواكبة التغيير الفعال، فأمن المجتمع يمثل هدفاً استراتيجياً ينبغي الحرص عليه والدفاع عنه (سعيد: 2001، ص 17).

فالإصلاح الإداري يعبر عن الجهود ذات الإعداد الخاص الذي يهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين عناصرها الرئيسية مثل: الهياكل الإدارية، الأفراد والعملية الإدارية. (الغزاوي: 2006، ص 151).

إن عملية الإصلاح الإداري هي الدعامة الأساسية التي تركز عليها عملية التطوير والتنمية في أي دولة من الدول النامية في عصر تنامت فيه المعلومات، وتقدمت فيه تكنولوجيا الاتصالات. ( المنظمة العربية للتنمية الإدارية : 2002، ص ج ).

فمن يتابع وتيرة التغيرات والتطورات الكبيرة التي تعيشها السلطة الوطنية الفلسطينية بكافة أجهزتها الأمنية والعسكرية على كافة الأصعدة التنموية والإصلاح الإداري بما يشكله من تهديد وتحدي يقع على عاتق السلطة الفلسطينية بشكل عام، وعلى جهاز الشرطة الفلسطيني بشكل خاص، يجد أنه لا خيار ولا بديل أمام قيادات الشرطة الفلسطينية سوى المحافظة على أمن المجتمع الفلسطيني، وسيتحقق هذا من خلال إتباع استراتيجيات تطوير وإصلاح مناسبة، لقد تطور مفهوم حفظ الأمن ليرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقضاء والعدل وحماية ووقاية المجتمع، وتتنوع أساليب الشرطة وتطورت مع التطورات والتقدم العلمي والتكنولوجي، وأصبح التخطيط والتنظيم ضرورة هامة لتحقيق المصالح العامة المتفق عليها في إطار سياسي يؤمن به المجتمع (كلوب: 2006، ص 9).

لقد شهدت الأعوام الأخيرة ترهل في أداء الشرطة تلازم مع ظهور حالة غير مسبوقة من الفوضى والفلتان الأمني الذي تنامي في أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية تحديداً في السنة الثانية من الانتفاضة الفلسطينية في العام 2002م، فقد ظهرت أنماط وسلوكيات من الاعتداء على حكم القانون، وأخذ القانون باليد، تنوعت صورها وتعددت أسبابها، وما صاحب ذلك من تراخي في عمل الجهاز القضائي، والتعديات على الأراضي الحكومية، وعمليات اغتيال أو محاولات اغتيال، طالت مواطنين وشخصيات سياسية، وعمليات اختطاف لشخصيات أكاديمية أو نقابية أو إعلامية أو أجنبية والنزاعات العائلية، وحوادث النأر، وانتشار فوضى السلاح وسوء استخدامه مع فقدان الثقة بالنفس لرجل الشرطة، واتساع الفجوة بين الجماهير والشرطة ( الهيئة الفلسطينية لحقوق المواطن: 2005، ص 1 ).



ولهذا زاد الاهتمام بمراجعة وتطوير نهج وممارسات الإصلاح والتطوير الإداري لجهاز الشرطة للاستفادة من تقنيات وأدوات المتغيرات الدولية لمواكبة المستجدات بتحسين الأداء لتحقيق التنمية الإدارية ومواجهة التحديات.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة اتجاهات القيادة العليا بالشرطة الفلسطينية وما تطرحه في التعرف على واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ووضع النتائج والتوصيات بين أيديهم، بهدف بناء جهاز شرطي فلسطيني قوي قادر على تعزيز الأمن باعتباره الحصن الحصين والدرع الواقى.

## لور 2 : مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:.

ما واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني؟

و يتفرع من المشكلة الرئيسية للدراسة التساؤلات التالية:

1. إلى أي مدى يطبق جهاز الشرطة الفلسطيني المفاهيم المتعلقة بالإصلاح والتطوير الإداري؟

2. إلى أي مدى تسهم استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني؟

3. إلى أي مدى يؤدي غياب استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري إلى شيوع الظواهر والممارسات السلبية التي تؤثر على أمن المجتمع الفلسطيني؟

## لور 3 فرضيات الدراسة :

أولاً: الفرضية الأولى

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تُعزى لبعض الخصائص الشخصية للمدير ( العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة، مكان العمل، عدد الدورات التدريبية ) عند مستوى دلالة 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري تُعزى لبعض الخصائص الشخصية للمدير ( العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة، مكان العمل، عدد الدورات التدريبية ) عند مستوى دلالة 0.05.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول ممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تُعزى لبعض الخصائص الشخصية للمدير ( العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة، مكان العمل، عدد الدورات التدريبية ) عند مستوى دلالة 0.05.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول التهديدات التي تؤثر سلباً على أمن المجتمع تُعزى لبعض الخصائص الشخصية للمدير ( العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة، مكان العمل، عدد الدورات التدريبية ) عند مستوى دلالة 0.05.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول مساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تُعزى لبعض الخصائص الشخصية للمدير ( العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة، مكان العمل، عدد الدورات التدريبية ) عند مستوى دلالة 0.05.

## ثانياً : الفرضية الثانية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري وممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري.

## ثالثاً : الفرضية الثالثة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري والتهديدات التي تؤثر سلباً على أمن المجتمع.

## رابعاً : الفرضية الرابعة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ومساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن.

## 4 : متغيرات الدراسة:

### 1. المتغير التابع:

- أمن المجتمع الفلسطيني.

### 2. المتغيرات المستقلة :

1.2 العناصر المتعلقة بالإصلاح الإداري وهي ( إعادة التنظيم الإداري، تبسيط الإجراءات

تقارير الكفاءة، التدريب على رأس العمل، سجل الحضور والغياب، المجالس التأديبية، إصدار

النظم واللوائح، تشكيل اللجان الدائمة، الحوافز المادية الفردية، إحالة القضايا للتحقيق والتأديب

صناديق الشكاوى، فصل الإدارة عن السياسة، تفويض الصلاحيات، الترقيات وفقاً للأقدميات ومبدأ الثواب والعقاب).

**2.2 العناصر المتعلقة بالتطوير الإداري (التعليم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، التعليم الإلكتروني، تدريب الحساسية " نمذجة السلوك"، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف ( بالنتائج )، إعادة هندسة المنظمة، التخطيط الإستراتيجي، ساعات الدوام المرن، والولاء التنظيمي)**

**3.2 إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري وهي ( تفعيل مبدأ الحوار الوطني لحل المشكلات الأمنية، اعتماد لجان الإصلاح وتفعيل دورها، اعتماد الشفافية والمساءلة في عمل الأجهزة الحكومية، اعتماد الكفاءة في تعيين القيادات الأمنية، تطبيق التخطيط الإستراتيجي، اعتماد سياسة التقاعد المبكر لغير المتخصصين، تحسين ظروف العمل للعاملين في الأجهزة الأمنية، إعادة النظر بسياسات الرواتب والأجور وفقاً لتقلبات الأسعار ومتطلبات الحياة، تطور أجهزة العلاقات العامة في الشرطة، الحد من الوساطة والمحسوبية، تحسين وسائل وأجهزة الاتصالات، الاهتمام بالبحوث الإستراتيجية والمستقبلية).**

#### **4.2 المتغيرات التي تهدد أمن المجتمع الفلسطيني :**

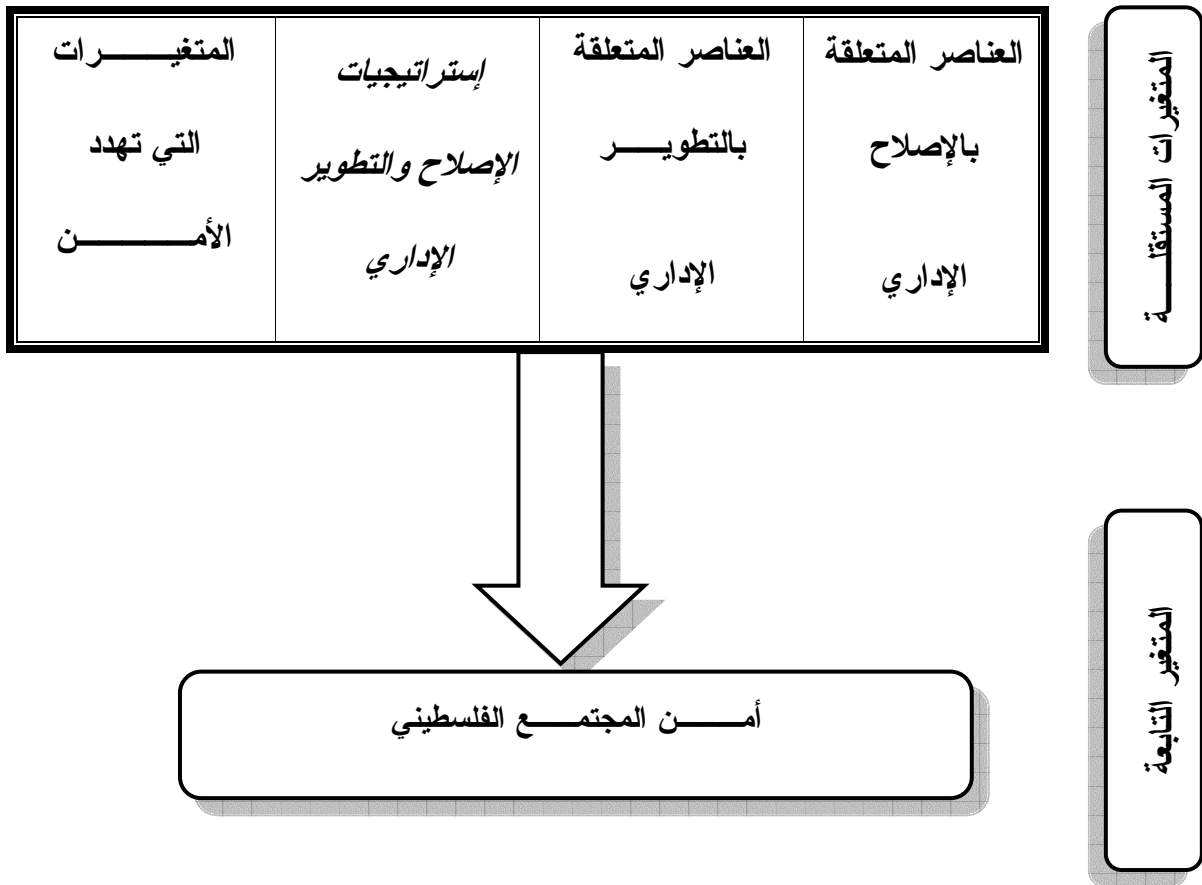
تصاعد معدلات البطالة، تصاعد جرائم السرقات، الصراعات الحزبية، تفشي الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية، إساءة استخدام شبكة المعلومات ( الإنترنت )، كثرة القروض على الموظفين، عدم انتظام الراتب، ضعف الولاء والانتماء من قبل العاملين، تأثير الفضائيات والبرامج الأجنبية، تأثر العاملين بالعلاقات الحزبية والقبلية والأسرية، ضعف الوازع الديني والمراقبة الذاتية، الحصار المفروض على السلطة الفلسطينية، التداخل

والتضارب في اختصاصات الأجهزة الفلسطينية، عدم احترام الوقت والمواعيد الرسمية، اتساع الفجوة بين مؤسسات الدولة والجمهور، انتشار تجارة المخدرات وزراعة البانجو).

والشكل رقم (1.1) يبين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

### شكل رقم (1.1)

#### نموذج الدراسة



المصدر : حسب تصور الباحث.

## ير5 : أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي :-

1. التعرف على مدى جهود الإصلاح والتطوير الإداري في جهاز الشرطة ودوره في تعزيز الأمن في ظل التحولات والمتغيرات الدولية والمستقبلية.
2. التعريف بمفاهيم وآليات ومداخل واستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري لقيادات الشرطة وإشعارهم بأهميتها واستكشاف الوضع القائم عن مدى تطبيقهم لها وتوفير قاعدة معلومات عن اتجاهات قيادات الشرطة.
3. تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية للقيادات وتوسيع دورهم في وضع الإستراتيجيات الأمنية للشرطة بهدف تعزيز التطوير المستمر لجهاز الشرطة .
4. وضع أصحاب القرار والمعنيين أمام نتائج الدراسة والتوصيات المقترحة لمواجهة التحديات والمستجدات الداخلية والخارجية التي تواجه السلطة الفلسطينية.

## لور 6 : أهمية الدراسة :

1. تعد هذه الدراسة الأولى على حد علم الباحث والتي تقدم تحليلاً علمياً يوضح العلاقة بين إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودرجة تأثيرها وارتباطها في تعزيز الأمن، وتتناول هذه الدراسة مفاهيم وآليات ومداخل وإستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري التي تسهم في استشراف المستقبل المأمول لجهاز الشرطة الفلسطيني والتي تعنى بتحسين الأداء بكافة أبعاده بغرض تعزيز الأمن .

2. إن المشكلات الداخلية التي تواجهها الشرطة تفرض علينا أن نقف أمام جهود وبرامج الإصلاح الإداري ، حيث لم يعد مجدياً مواجهة هذه المشكلات التي تعصف في المجتمع الفلسطيني من خلال زيادة عدد الأفراد وتكثيف تدريب الأفراد العاملين فيها وزيادة القدرات.

3. سد جزء ولو بسيط من النقص في الدراسات المتعلقة باستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، وخاصة المتعلقة في جهاز الشرطة.

4. تقديم دراسة ينتفع بها جهاز الشرطة بشكل عام والمستوى القيادي فيه من خلال إثراء معرفتهم بمفهوم استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودوره في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، الأمر الذي قد يساهم في رفع مستوى أداءهم الإداري في هذا الجانب.



## الفصل الثاني

### الإصلاح والتطوير الإداري

#### المبحث الأول : الإصلاح الإداري

- 1.1.2 مفهوم الإصلاح الإداري
- 2.1.2 العوامل التي تستدعي الإصلاح الإداري
- 3.1.2 التقنيات المنبثقة عن الإصلاح الإداري
- 4.1.2 أهداف وإستراتيجيات الإصلاح الإداري
- 5.1.2 خطوات تنفيذ عملية الإصلاح الإداري
- 6.1.2 الصعوبات التي تواجه عملية الإصلاح الإداري

#### المبحث الثاني التطوير الإداري

- 1.2.2 مفهوم التطوير الإداري
- 2.2.2 نظريات وسمات التطوير الإداري
- 3.2.2 استراتيجيات التطوير الإداري
- 4.2.2 التقنيات المعاصرة للتطوير الإداري

## الفصل الثاني

### الإصلاح والتطوير الإداري

#### مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على المفاهيم العامة التي تتعلق بالإصلاح والتطوير الإداري للوقوف على أهم العناصر المتعلقة بها، ويتكون هذا الفصل من مبحثين على النحو الآتي:

1. الإصلاح الإداري 2. التطوير الإداري.

#### 1.2 الإصلاح الإداري

##### 1.1.2 مفهوم الإصلاح الإداري (Administrative Reform):

الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية والتخطيط الإداري كلها مصطلحات تستخدم في أبحاث تتناول موضوعاً معيناً هو تنظيم جهاز الدولة وحل مشكلاته وزيادة كفاءة تحقيقه للسياسة العامة للدولة، إلا أن هناك تعريفات عديدة لهذا المفهوم كما يلي:

- الإصلاح الإداري يقترن بالنظرة المتأنية، والأسلوب التدريجي المرحلي في سبيل تحقيق تغيير وتنظيم جهاز الدولة (رشيد: 1985، ص 99).

- ينظر إلى الإصلاح الإداري على أنه " المجهودات المصممة خصيصاً لتحقيق تغييرات أساسية في نظام الإدارة العامة من خلال عمليات إصلاح شاملة أو على الأقل من خلال الإجراءات لتحسين عنصر واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية كالهياكل الإدارية والأفراد والإجراءات". (المؤمن، وآخرون، 1997).

- وعرف الإصلاح الإداري بأنه التغيير إلى الأحسن وليس مجرد التغيير، وتحدث المشكلة عندما تتم الإشارة إلى أي تغيير علمي أنه إصلاح (Cooper:1998).

- التأثير والاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على النظام الإداري من أجل تغيير أهدافه وبيئته بهدف التطوير وتحقيق الأهداف التنموية (القحطاني:1999).

وتعرف هذه الدراسة الإصلاح الإداري في الشرطة ( Administrative Reform) : بأنه تلك الجهود الموجهة لتشخيص وعلاج المشكلات والنظر بالتظلمات، والحد من الفساد ومعالجة القصور وسد النقص وإجراء التعديلات في الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات في جهاز الشرطة الفلسطيني لمواجهة التحديات الخارجية والداخلية بهدف التغلب على المشكلات الأمنية التي تعصف بالمجتمع الفلسطيني.

وهنا يرى الباحث أن للإصلاح الإداري بعدين يتمثلان في:

- إعادة النظر في الإجراءات والأساليب والطرق التنظيمية وفق المستجدات البيئية للارتقاء بمستوى الطاقة التنظيمية وزيادة الكفاءة وحصر مجالات الفساد والخلل والانحراف السلوكي بهدف محاربتها لإحداث تطوير إيجابي ملموس للارتقاء بمستوى الطاقة التنظيمية نحو المزيد من الكفاءة والفعالية.

- حصر مجالات الخلل والانحراف السلوكي، ومحاربة الفساد، وهناك علاقة ضدية بين الفساد والإصلاح، حيث يقول تعالى: ﴿ وَاللّٰهُ يَعْلَمُ الْمُفْسِدَ مِنَ الْمُصْلِحِ وَلَوْ شَاءَ اللّٰهُ لَأَعْنَتَكُمْ إِنَّ اللّٰهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴾ [سورة: البقرة - الآية: 220]، وبالتالي فإن الإصلاح الإداري عملية لها طابع التحسين وتبسيط الإجراءات.

## 2.1.2 العوامل التي تستدعي للإصلاح الإداري:

هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى أن الضمير الجماعي يبدأ في التساؤل والبحث عن مبررات وتفسيرات لتلك الأوضاع الجديدة ويبدأ بالمطالبة بعملية الإصلاح الإداري منها (رشيد:1985، ص119):

أولاً: عوامل سياسية:

مثل الهزائم العسكرية، وتغيير الحكومة أو التعديلات الدستورية أو التعديلات الجذرية في نظام السياسة الخارجية أو الداخلية للدولة.

ولهذا الإصلاح الإداري أصبح عنوان وشعار كل حكومة فلسطينية تشكل

ثانياً : عوامل اقتصادية :

كالأزمات الاقتصادية الحادة مثل انخفاض سعر النقد والتضخم والإفلاس القومي وإعادة توزيع الثروة، وتدني مستوى دخل الفرد، والبطالة .

فالمجتمع الفلسطيني أصبح يرى بوجوب إجراء عملية إصلاح إداري نتيجة لعجز الجهاز الإداري عن مواجهة هذه الأعباء، بسبب الوضع الاقتصادي السيئ والذي أضيفت عليه أعباء إضافية نتيجة للحصار الدولي على الشعب الفلسطيني بسبب خياره الديمقراطي وفوز حركة حماس بالانتخابات التشريعية.

ثالثاً : عوامل اجتماعية :

كالتغيير في الهيكل الطبقي أو انتشار الجرائم وانعدام الأمن وانتشار الرشوة والفساد . مما يجعل المواطن يشعر بضرورة النهوض بالنظام الاجتماعي والقضاء على مظاهر الفساد والقتل الأمني فيه، وهذا ما يشعر به المجتمع الفلسطيني نتيجة لجرائم الناصر والجرائم السياسية والخطف.

رابعاً : عوامل ديموغرافية ( سكانية ) :

كالانفجار السكاني أو الهجرة الداخلية والخارجية، حيث تعجز الإدارة عن أداء الخدمات الأساسية للمواطن وهذا يؤدي إلى انتشار موجة تطالب بالإصلاح وحل هذه الأزمات .

وقد أضاف (القيوتي:2001، ص27) ثلاثة عوامل أخرى تستدعي للإصلاح الإداري منها:

### 1. العجز الواضح للإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعية لها:

يسود شعور يكاد يكون عاماً من حالة عدم الرضا عن عمل الأجهزة الحكومية، ويكثر الحديث المتكرر عن الأخطاء والممارسات غير السليمة التي ترتكبها تلك الأجهزة.

### 2. التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع:

مع التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لم تعد الوسائل الإدارية القديمة قادرة ولا مناسبة للتعامل مع المستجدات، فقد أصبح من الضروري تطوير أساليب العمل وتطويرها، للاستفادة من المبتكرات العلمية.

### 3. ظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف

#### المستويات:

أصبح مألوفاً أن نسمع وفي مختلف وسائل الإعلام عن ممارسات للفساد بكافة أشكاله من رشوة، واختلاسات، واستغلال نفوذ، وانحرافات سلوكية، وأشكال مختلفة من التسبب الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات بدء برؤساء دول ورؤساء وزراء مروراً بوزراء، ووصولاً إلى موظفين عاديين.

مما سبق يتبين أن العوامل الحاكمة لعملية الإصلاح الإداري تأتي في الغالب نتيجة لحالة غير عادية تمر بها الدولة وأجهزتها فيشعر المواطن بهذه الحالة المرضية التي تعيق أجهزة الإدارة العامة عن القيام بالتزاماتها ومسئولياتها، فيطالب بالإصلاح الإداري.

### 3.1.2 المفاهيم المنبثقة عن الإصلاح الإداري:

للإصلاح الإداري العديد من المفاهيم التي تطبق على البيئة الداخلية للمنظمة منها

(القحطاني:2006)

1. إعادة التنظيم
2. تبسيط الإجراءات
3. تقارير تقييم الأداء
4. التدريب أثناء القيام بالوظيفة
5. سجل الحضور والغياب
6. المجالس التأديبية
7. إصدار النظم واللوائح
8. تشكيل اللجان الدائمة
9. الحوافز المادية
10. إحالة القضايا للتحقيق
11. صناديق الشكاوى
12. فصل الإدارة عن السياسة
13. تفويض الصلاحيات
14. الترقية وفقاً للأقدمية
15. مبدأ الثواب والعقاب

ونعرض بإيجاز بعض هذه المفاهيم:

1. **إعادة التنظيم:** وسيلة علاجية تعتمد عادة لمواجهة الأخطاء التنظيمية المتعددة وأمراضها المختلفة، وهي عملية صعبة وشاقّة تكاد صعوبتها تفوق عملية التنظيم

( الكبيسي:1998، ص102 )

2. **تبسيط الإجراءات:** يتضمن اختصار خطوات أداة خدمة معينة، أو التحرر من القيود الحكومية والتي تدعو إلى فك القيود الحكومية (Deregulation) عن الأنشطة العديدة للمؤسسات (المدهون:1998، ص93).

ومن الآليات أو الوسائل التي يمكن استخدامها من أجل تبسيط إجراءات العمل (المنظمة

العربية للتنمية:2003، ص8):

1. جمع خطوتين أو أكثر في خطوة واحدة، وذلك بهدف توحيد بعض الخطوات البسيطة.
2. إلغاء بعض الخطوات غير الضرورية، والتي أصبحت من عوامل التعقيد والتأخير.
3. تقريب أماكن الموظفين المشتركين في إنجاز المعاملة الواحدة وإعادة ترتيب المكاتب.

4. تغيير طريقة سير العمل المعتمدة في تقديم الخدمات.
5. إعادة النظر في النماذج المقررة في تقديم الخدمات باستمرار نظراً لتغير الظروف ومتطلبات العمل واستعمال التكنولوجيا.
6. توحيد عمليات التدقيق والرقابة، وتوثيق الإجراءات المتبعة بحيث تكون واضحة.
7. تفويض الصلاحيات واللامركزية.
8. حوسبة بعض الأعمال.

### 3. تقارير تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية، والتي يتم من خلالها تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه ( أدائها )، وهكذا نجد أن عملية التقييم تتضمن (ديسلر: 2003، ص 270) :

1. وضع وإعداد معدلات للعمل
2. تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
3. إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو مواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

- وهناك عدة أسباب تكمن وراء تقييم الأداء ، نذكر منها:

1. أن تقييم الأداء يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ العديد من قرارات النقل والترقية.
2. يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
3. يعتبر جزء من العملية التنظيمية، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظام العمل.
4. يوفر أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.

#### 4. التدريب أثناء القيام بالوظيفة:

إحدى الوسائل التي تستهدف تدريب الموظف من خلال ممارسته الفعلية لواجبات العمل ويشمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة، وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التدريب، أكثرها شيوعاً هو التدريب باستخدام طاقم خاص هو عامل ذو خبرة أو المشرف على التدريب، وهذه الطريقة تسهل التعليم حيث أن المتدربين يتعلمون من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة وتصحيح أدائهم (ديسلر: 2003، ص270).

ويرى الباحث أنه أياً كانت المفاهيم والتقنيات المستخدمة في الإصلاح الإداري فإنها تحتاج إلى جهود حثيثة في معالجة القضايا خاصة قضايا الفساد التي تعصف بأغلب الدول النامية وتعاني أيضاً منها مؤسسات السلطة الفلسطينية المدنية والعسكرية والتي انعكست بالسلب على الواقع الأمني الفلسطيني.

تحتاج المؤسسة الأمنية وخاصة الشرطة إلى جهود إعلامية لتثقيف المجتمع بكافة شرائحه، وغرس القيم الحسنة والالتزام بقواعد الإسلام وبمنهجه في كافة مناح الحياة وتعاملاتها، لبسط هيبة السلطة وفرض النظام العام والأمن في إطار سيادة القانون.

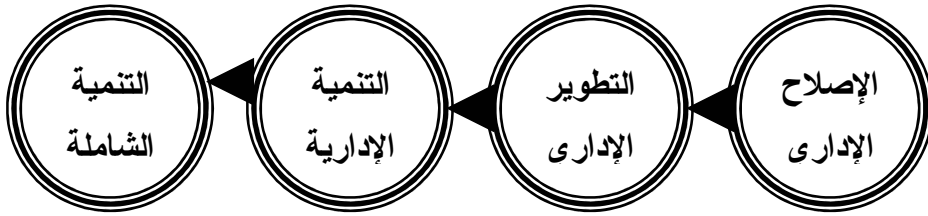
ويعتبر الإصلاح الإداري هو المنطلق للتطوير الإداري والتنمية الشاملة، حيث يستهدف إحداث تغييرات جزئية تمس الجوهر الداخلي للمنظمة وصولاً للتنمية الشاملة، فلقد ثار جدل كبير حول العلاقة بين الإصلاح والتطوير الإداري والتنمية الشاملة بشكل عام، فلقد أشار (Drucker، 1970:ص49) بأن الإدارة الجيدة تسبق التنمية، ولذلك يجب البدء بالتطوير الإداري حيث قال: "يمكن القول بدون مبالغة بأنه ليست هناك دول متخلفة، بل هناك دول متخلفة إدارياً"، فالإدارة هي المحرك الأساسي والتنمية شيء مشتق من هذا المحرك .



وأشار ( اللوزي:2000،ص46) أن هناك تسلسلاً زمنياً بدءاً بالإصلاح الإداري ثم التطوير الإداري ثم التنمية الإدارية والتنمية الشاملة، فالإصلاح الإداري والتطوير الإداري يعتبران شرطان أساسيان لتحقيق التنمية الشاملة كما يوضحها الشكل رقم (1.2):

### شكل رقم (1.2)

التسلسل الزمني بدءاً بالإصلاح الإداري مروراً بالتطوير الإداري لتحقيق التنمية الشاملة



المصدر: اللوزي:2000،ص46.

## 4.1.2 أهداف الإصلاح الإداري:

تتفاوت الأهداف المعلنة للإصلاح الإداري ، إلا أن السمة الرئيسية لمعظم الجهود هي: زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية من وزارات ودوائر ومؤسسات عامة وتخفيض نفقاتها وتحسين نوعية خدماتها للمواطن العادي وتعزيز القدرة التي تتمتع بها من خلال إحداث تغييرات مقصودة في الهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة وسلوكيات العاملين فيها.

كما أنها تهدف إلى وضع السياسات العامة وتنفيذها ، بشكل يضمن الكفاءة، والفعالية والعدالة، والخضوع للمساءلة عن الأداء، وتبين الدراسات لتجارب الإصلاح الإداري في الدول المختلفة أن مختلف الجهود التي تستهدفها عمليات الإصلاح الإداري تتمثل في عدة أهداف هي:

(القريوتي: 2001، ص45)

- تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية.
- ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين.
- تعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وفي صنع القرار.
- تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء.
- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة Responsiveness لمطالبهم.

حيث يتأثر بعملية الإصلاح هذه أكثر من جهة لكل منها أهدافها (ننبرج: 1994، ص223):

1. **المواطن العادي**: يعد المتأثر الأول والرئيسي بعملية الإصلاح ونجاحها .
2. **موظفو الجهاز الحكومي بمؤسساته المختلفة**: والذين تتركز أهدافهم على تحسين أوضاعهم والمحافظة على إمتيازاتهم وبقاء مؤسساتهم واستمراريتها في ظل الظروف البيئية المختلفة.
3. **الخبراء الذين يعهد إليهم تصميم هذه البرامج وتنفيذها**، ويهدف هؤلاء في الغالب إلى نقل تجارب برامج الإصلاح الإداري التي جرت في الدول المتقدمة بغية إظهار الدول النامية بمظهر عصري إضافة إلى الفوائد التي يحصلون عليها جراء اقترابهم من السلطة السياسية الحاكمة وتقديم اقتراحات تلبي تصورات تلك السلطة.
4. **السياسيون**: تتضمن أهداف السياسيين إظهار الدولة بمظهر عصري من خلال محاكاة ما هو موجود في الدول المتقدمة، بغض النظر عن مدى إمكانية تطبيق برنامج الإصلاح أو توافقه مع أوضاع الدولة النامية أو فائدته لها، ومن أهدافهم ضبط المجتمع والسيطرة السياسية عليه، ثم استقطاب النخبة فيه واستمالتها النظام السياسي من خلال الحصول على آرائها الفنية لمصلحة النظام السياسي الحاكم وإغرائها بالعديد من الامتيازات لضمان ولائها (الأيوبي:1986، ص 893) .

#### 5.1.2 استراتيجيات الإصلاح الإداري:

تتباين استراتيجيات الإصلاح الإداري من حيث شمولها، والأمور التي تركز عليها والمستوى الذي تتم عليه، ويعود ذلك إلى ارتباط الإصلاح الإداري بمختلف العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، كما تختلف الدول في المؤسسات التي تدير عملية الإصلاح

وفي الموارد التي توفرها لهذه العملية، فقد تكون جهود الإصلاح مشتتة وارتجالية، وقد تكون مسؤولية مناطة بجهاز خاص يتولى تنفيذها ورصد نتائجها، وتبين الدراسات في مجال الإصلاح الإداري ضرورة مأسسة جهود الإصلاح بحيث تكون عملية تنفيذها ضمن رؤية واضحة وعلى مدى فترة زمنية تستغرق وقتاً يستمر سنوات طويلة حتى تعطي نتائج ملموسة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995):

ويمكن تلخيص أهم الاستراتيجيات في مجال الإصلاح الإداري على النحو التالي ( Paul c. 1997):

### 1. استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية:

تتعلق هذه الاستراتيجية من افتراض الثقة بالإدارة، وتحقيق الكفاءة في عمل الأجهزة الحكومية، ويلزم لتحقيق الكفاءة الإدارية المطلوبة تقليل عدد الأجهزة المتشابهة في العمل وفي الاختصاصات، وتجميع المتشابه منها تحت مظلة واحدة مما يقلل من النفقات ويساعد على تحسين عملية التنسيق، وهذا ينطبق على إعادة هيكلة الأجهزة الأمنية في السلطة الفلسطينية حيث أن القوة التنفيذية تم دمجها في جهاز الشرطة.

فلو أخذنا دولة بمساحة الولايات المتحدة التي يزيد عدد سكانها على 260 مليون نسمة، فإننا نجد أن فيها 12 وزارة فقط، وأن وزارة واحدة كانت يوماً ما مسؤولة عن مهام ثلاثة وزارات وهي وزارة الصحة، والتربية، والرفاه الاجتماعي، ولكن السلطة الوطنية عدد وزاراتها 24 وزارة .

لذلك فإن التركيز وفق هذه الاستراتيجية الإصلاحية يكون على زيادة الكفاءة وينطلق من افتراض الثقة بالحكومة وموظفيها، وبقدرة الجهاز الإداري على إصلاح نفسه بنفسه، وأن المطلوب هو تحسين صورة الأداء، وزيادة قدرة الأجهزة الإدارية وتأكيد أهمية المسائلة.

إن تحقيق النتائج المتوخاة وفق هذه الاستراتيجية يستلزم الاستعانة بالمتخصصين والخبراء في العلوم الإدارية، إذ أن التعاون بينهم وبين المسؤولين عن إدارة هذه الأجهزة ضروري لتحقيق الإصلاح.

### جدول رقم (1.2)

#### خصائص استراتيجية الإصلاح الهيكلي

الهدف من الإصلاح	تحقيق الكفاءة الإدارية
المدخل لتحقيق الإصلاح	تطبيق ومراعاة مبادئ الإدارة العلمية في التنظيم
النتائج الملموسة	هياكل تنظيمية جديدة، وقواعد وإجراءات عمل جديدة
أصحاب الدور الرئيسي في عملية الإصلاح	الخبراء والمستشارون الإداريون
المؤيدون لهذا النهج في الإصلاح	الحكومة والجمعيات الإدارية المتخصصة

المصدر: القريوتي: 2001، ص 51.

### 2. استراتيجية الإصلاح من خلال إنشاء أجهزة التفتيش والرقابة:

تركز هذه الاستراتيجية على:

1. التقليل من نفقات الأجهزة الإدارية والحد من الهدر والإسراف .
  2. الحيلولة دون استغلال الوظيفة العامة لأغراض خاصة.
- ومن آليات هذه الاستراتيجية في الإصلاح، تفعيل إجراءات تحصيل الديون الحكومية وتدقيق إجراءات الصرف للنفقات من خلال أجهزة رقابية متخصصة، وتتطلب هذه الاستراتيجية من موقع أقل ثقة بالجهاز الإداري من الإستراتيجية السابقة التي ترى أن المشكلة تكمن في الإجراءات والهياكل الإدارية، أكثر منها مشكلة في سلوك العاملين.

ويرى (Kelman:1985): أنه قد يترتب على انتهاج هذه الاستراتيجية تدني الروح المعنوية للعاملين بسبب الإجراءات الرقابية، مما يؤثر سلباً على سرعة الإنجاز وتزايد دور الوحدات الاستشارية التي تعمل على التأكد من سلامة الإجراءات المتبعة في الإنفاق، كما يشكك البعض بأن تكاليف تطبيق مثل هذه الإجراءات يفوق ما يتم توفيره من هدر للأموال.

## جدول رقم (2.2)

### خصائص استراتيجية الرقابة والتفتيش

الهدف من الإصلاح	الاقتصاد في الإنفاق
المدخل الرئيس لجهود الإصلاح	التأكد من عدم وجود مخالفات
النتائج الرئيسية المتوقعة	الوصول لمعلومات عن واقع سير العمل من خلال عمليات التحقيق والمراجعة والتدقيق
المؤيدون لهذه الإجراءات	السلطة التشريعية إنطلاقاً من دورها الرقابي على الجهاز الإداري

المصدر : القريوتي:2001، ص53.

### 3. استراتيجية اعتماد الشفافية والوضوح:

تؤكد هذه الإستراتيجية على أهمية التأكد من أن ممارسات العاملين في الأجهزة الإدارية تتفق مع الأعراف المهنية، ومع معايير وأخلاقيات السلوك العام، من خلال إتاحة المجال والفرص للجمهور، ووسائل الإعلام، وجماعات المصالح، إن من شأن ذلك أن يعزز الثقة بالجهاز الإداري.

### جدول رقم (3.2)

#### خصائص استراتيجية اعتماد الشفافية والوضوح

الهدف من الإصلاح	تحقيق العدالة
المدخل الرئيس لجهود الإصلاح	تعريف المواطنين بحقوقهم
النتائج الرئيسية المتوقعة	توفير مزيد من المعلومات والتميز بالشفافية
المشاركون الرئيسيون في جهود الإصلاح	وسائل الإعلام، جماعات الضغط، وأفراد الجمهور
المؤيدون لهذه الإجراءات	البرلمان والقضاء

المصدر : القريوتي:2001، ص54

#### 4. إستراتيجية تحرير الإدارة العامة من بعض المسؤوليات:

يرى أنصار هذه الإستراتيجية أن مشكلة أساسية في الجهاز الإداري تتمثل في الروتين المعقد وبطء الإجراءات، وعدم الاهتمام بالمواطنين، وضعف الأداء مقارنة مع القطاع الخاص، ومن هذا المنطلق يرون وجوب إعطاء مزيد من الصلاحيات للموظفين، وإتباع المركزية في الإدارة.

تؤدي هذه الاستراتيجية إلى رفع معنويات العاملين وتقوية سلطات الأجهزة الإدارية التنفيذية، وزيادة كفاءة الإدارة وفعاليتها.

**جدول رقم (4.2)**  
**خصائص استراتيجية أسلوب الإدارة**

الهدف من الإصلاح	تحسين مستوى الأداء
المدخل الرئيس لجهود الإصلاح	إيجاد معايير واضحة للأداء
النتائج الرئيسية المتوقعة	المنجزات الملموسة على أرض الواقع
المشاركون الرئيسيون في جهود الإصلاح	الموظفون، جماعات العمل
المؤيدون لهذه الإجراءات	القيادات العليا

المصدر: القريوتي: 2001، ص 54

ويرى الباحث أنه لا بد من القول أن الإستراتيجيات سابقة الذكر ليست استراتيجيات ثابتة ولا منفصلة عن بعضها، بل هي أشبه ما تكون بالتيارات البحرية تشهد حركات مد وجز وحسب درجة الثقة بالحكومة، وهي ليست تيارات متعكسة بل هي حلقات في سلسلة، حيث أن الأجهزة الأمنية في السلطة الفلسطينية طبقت الاستراتيجيات الثلاث الأولى، فأجهزة السلطة كانت في بداية العام 1994 تعاني من الازدواجية لذا تم تصحيح هذه الأوضاع من خلال عملية التنظيم، والتي تمثلت في إعادة النظر في اختصاصات الأجهزة الأمنية .

**6.1.2 خطوات تنفيذ عملية الإصلاح الإداري:**

إن تنفيذ عملية الإصلاح الإداري كعملية منهجية لا تختلف عن الخطوات المنهجية العلمية في تناول أي موضوع وهو هنا موضوع التغيير، إذ تمر هذه العملية بعدة خطوات وعلى النحو التالي (Robbins: 1997):

1. ضرورة توفير الإحساس بالحاجة الماسة التي تستدعي الإصلاح الإداري.



2. وضع استراتيجية خاصة بالإصلاح.
3. تنفيذ الإستراتيجية.
4. المتابعة والتقييم.
5. التعرف على المعوقات ومصادر المقاومة لجهود الإصلاح والتعامل معها.

### 7.1.2 الصعوبات التي تواجه عملية الإصلاح الإداري

إن عملية الإصلاح الإداري من العمليات التي تقابلها الكثير من الصعوبات والمشاكل سواء على المستوى الحكومي أو على مستوى المشروعات العامة منها: (عبد

الحميد:1979، ص97) :

1. إن جهود الإصلاح لا تتم إلا في شكل برامج أو حركات إصلاح صغيرة، في حين أن عملية الإصلاح يجب أن تكون شاملة تتناول مختلف جوانب العمل الإداري من تنظيم، وأفراد، وسلوكيات، وبيئة، ونظم، ولوائح وقوانين، وغيرها.
2. قصور أو تخلف المناهج التعليمية في مجال الإدارة ، فما زالت بعض الجامعات تتبع الأسلوب التقليدي في تدريس مواد الإدارة، ويتطلب ذلك إعادة النظر في هذه المناهج.
3. النقص الشديد في الإعداد من القيادات الإدارية، هذا بالإضافة إلى ضرورة خلق القيادات الإدارية اللازمة لمواجهة مشروعات الإصلاح والتغيير.
4. الأسلوب غير الموضوعي في اختيار القيادات بعيداً عن النظم التي تكفل حسن اختيار هذه القيادات في سن مبكرة من حياتها الوظيفية.
5. تباين سياسات ونظم الأجور في دول العالم مما يجعل بعضها مناطق جذب للأفراد والقيادات ويجعل الأخرى مناطق طرد لها.

6. لا تزال الوظيفة الإدارية مجالاً لعمل المتسلقين، ويرجع ذلك إلى عدم تطور مفهوم العمل الإداري ليصبح مهنة يمارسها من تتوافر لديه الخبرة والمؤهل.
7. من أهم عقبات عملية الإصلاح الإداري سلوك الأفراد والقيادات.
8. تباين الجهود التي تتبعها الدول أو مؤسسات الدولة نفسها في عمليات الإصلاح دون التنسيق فيما بينها.
9. عدم الاستفادة من البحوث والتقارير التي تعد في مجال الإدارة وهنا يظهر من خلال هذه الدراسة ارتباط الإصلاح الإداري بوجود الفساد الإداري ولا بد من القضاء عليه بهدف تحسين الأوضاع الراهنة وخاصة ما يعانيه المجتمع الفلسطيني بجميع مؤسساته الحكومية في أجهزة السلطة الوطنية بما فيها جهاز الشرطة التي تقع عليه أعباء كثيرة وهدف أسمى وهو تحقيق الأمن للمجتمع الفلسطيني .

## 2.2 التطوير الإداري:

بعد استعراض الإصلاح الإداري ودوره في تحسين وتعديل وتبسيط الإجراءات وتركيزه على البيئة الداخلية والقضاء على الفساد، نسلط الضوء على الذراع الثاني للتنمية، حيث يستخدم في كثير من الأحيان مرادفاً للتنمية.

يعتبر التطوير الإداري سمة من سمات العصر تتمثل في تطوير العمل والنظم من افتراض وجود أساس إداري يمكن البناء عليه، ونظراً لأهميته ولما له من دور أساسي في بناء الدولة، أصدر الرئيس/ ياسر عرفات سنة 1999 قرار بتشكيل " اللجنة الوطنية العليا للتطوير الإداري " وهي على مستوى وزاري عال ( المنظمة العربية للتنمية:2003،ص102)

### 1.2.2 مفهوم التطوير الإداري:

تعددت تعريفات التطوير الإداري (Administrative Development) وتباينت الرؤى حول هذا المفهوم فهناك من لا يفرق بينه وبين الإصلاح أو التنمية أو التطوير الإداري أو التخطيط الإداري أو التطوير التنظيمي، تعريف التطوير الإداري فضله البعض في استعماله بدلاً من لفظ التنمية الإدارية ولكن رغم ذلك التباين والتداخل لا يزال مصطلح التنمية الإدارية الأكثر شيوعاً لدى الكثير من الإداريين والمنظمات (الصرن:2002،ص74)، لذا فإن هذه الدراسة تورد تعاريف التطوير الإداري كما ورد في بعض أدبيات الإدارة:

**يلاحظ مثلاً بأن التطوير الإداري عرف بأنه:**

- جهد مخطط ومدروس يهدف إلى تطوير وتحسين الأداء في الأجهزة الحكومية عن طريق التأثير في قيم العاملين وتطوير مهاراتهم، وتغيير أنماط سلوكهم وذلك لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية (إسماعيل: 2003، ص 18).

- إيجاد درجة من التناسب بين الأبعاد النوعية والكمية للأنماط والضوابط السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري من جهة، وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات العامة المطلوب إنتاجها لإشباع حاجات الجمهور العامة من جهة ضمن معطيات بيئية معينة (زويلف، واللوزي:1993،ص14).

- التطوير الإداري ليس عملية وقتية، فهو عملية مستمرة تتغير مع تغيير الظروف البيئية، لهذا فإن تطوير الجهاز الإداري لا يتوقف على الإلمام بالميكانيزمات الداخلية لهذا الجهاز فحسب بل يقتضي بالإضافة إلى ذلك معرفة بالبيئة الخارجية التي تعمل في محيطها (زياتي:1985،ص19).

- سبل تحسين أساليب العمل وسلوكيات العاملين بما ينعكس إيجابياً على المجتمع ويتمثل ذلك بتعامل العاملين في الأجهزة الحكومية مع المواطنين من منطلق أن الموظف خادم عام وأن المواطن هو المخدم دون الشعور بأي غضاضة في هذا السلوك (القيوتي:1996،ص21)

- The artificial inducement of administration transformation against resistance (Gerald caiden:1970,p8)

التحفيز الموجه للتغيير الإداري في مواجهة مقاومة

أي أن التطوير الإداري يعني بقصد وتصميم واعيين بتغييرات، إدارية معينة إزاء حالات

مقاومة داخل جهاز إداري مقصود.

وقد عرفت الأمم المتحدة عدداً من التعاريف والمفاهيم للتطوير الإداري منها:

- " المجهودات المصممة خصيصاً لتحقيق تغييرات أساسية في نظام الإدارة العامة خلال

عمليات تطويرية شاملة أو على الأقل خلال الإجراءات لتحسن واحد أو أكثر من

مكوناته الرئيسية مثل الهياكل الإدارية أو الأفراد.

- المجهود الهادف إلى تحقيق تغييرات أساسية مرغوبة في الإدارة العامة بهدف تحسين الامكانيات الإدارية في مجمل الجهاز.

يعرف الباحث **التطوير الإداري (Administrative Development) في الشرطة** بأنه " الجهد المخطط بأسلوب علمي معاصر يهدف إلى إحداث التغييرات الجذرية الشاملة بسبب التعقيدات ومعدلات التغيير المتسارعة والتي يمكن إدخالها على نظم وهياكل وأساليب العمل بالجهاز الإداري الشرطي وعلى أنماط السلوك البشري في الشرطة الفلسطينية بهدف رفع مستوى كفاءة وفاعلية جهاز الشرطة الفلسطيني لتعزيز أمن المجتمع.

## 2.2.2 النظريات التقليدية والنظريات المعاصرة للتطوير الإداري:

### 1.2.2.2 سمات النظرية التقليدية للتطوير الإداري:

يلاحظ على النظريات التطويرية الإدارية التقليدية عدد من السمات المميزة في المجال التشخيصي والعلاجي كما في أدناه ( الأعرجي:1995، ص11):

1. التأكيد على الجانب الرسمي والقانوني والهيكل للجهاز الإداري وإهمال الجانب غير الرسمي.

يرجع سبب هذا المسلك إلى هيمنة رجال القانون في الفترة ما قبل الحرب العالمية الثانية، فالإجراءات العلاجية والوقائية تكون في الغالب بصيغة إدخال تعديلات أو إضافة تشريعات .

2. النظر إلى الجهاز الإداري ككيان فني مجرد وقائم بذاته:

ينظر إلى الجهاز الإداري للدولة ككيان يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية ، بحيث يمكن النظر إليه ومعاملته بمعزل عن المؤثرات البيئية وإغفالها، وبناءً عليه تكون عمليات التشخيص ذات طابع إداري فني فقط، وتكون محصورة داخل الجهاز الإداري المعني.

3. النظر للإنسان كآلة وباعتباره قابلاً للتقوُّل في أي إطار مرغوب من قبل الجهاز الإداري الذي يعمل فيه:

يمكن أن يطالب الإنسان داخل العمل بأي وقت بأن يغير سلوكه طبقاً لما يعتمد رسمياً في الجهاز الإداري شأن آلة في ماكينة كبيرة وبغض النظر عن مشاعر الفرد ودوافعه وإمكانياته.

أما الإجراءات العلاجية فتتجسم بالتبعية في القيام بعمليات استبعاد الأفراد الذين لا يمكن تأطير سلوكياتهم ضمن الجهاز الإداري والمتطلب الرسمي أما أسباب تبني هذا المسلك وتأثيرات النموذج الإداري العسكري.

4. اعتماد الأسلوب المكتبي في الإجراءات التطويرية التشخيصية والعلاجية:

معنى ذلك تبني الأسلوب المكتبي في تشخيص الظواهر التخلفية وفي تحديد الإجراءات العلاجية في العمل التطويري الإداري، وسبب ذلك يرجع في الدرجة الأولى إلى هيمنة القيادات الإدارية غير المتخصصة بحكم مراكزها الوظيفية الرسمية على العمليات التطويرية الإدارية وفق تقديرات شخصية وارتجالية وبالتالي زيادة احتمال الأخطاء المتأتية من اعتماد الأسلوب المكتبي المذكور.

5. اعتماد الأسلوب الفردي في العمليات التطويرية التشخيصية والعلاجية.

### 2.2.2.2 سمات النظريات المعاصرة في التطوير الإداري:

شهدت الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية بروز عدد من اتجاهات التغيير في العالم، وأضعت السمات التقليدية للتطوير الإداري منها:

1. تقدم وانتشار المبادئ الديمقراطية في الكثير من مجتمعات العالم.

2. الزيادة السكانية المستمرة، وارتفاع مستوى المعيشة للجمهور.

3. زياد الاعتماد على الأساليب العلمية وزيادة التأكيد على طرق البحث العلمي في المجال الإداري.

4. التقدم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية.

5. النظر إلى الجهاز الإداري ككيان متنوع ومتعدد ومتداخل الجوانب.

- وبناء على التحولات المذكورة أعلاه تبلورت عدد من السمات العامة التي يمكن أن تساهم في تجسم النظرية المعاصرة في التطوير الإداري وكما يلي (الأعرجي: 1995، ص 20) :

1. الظاهرة التخلفية الإدارية نسبية تختلف باختلاف بيئات الأجهزة الإدارية المتعددة، فالظاهرة التخلفية في دولة نامية هي ليست نفس الظاهرة في دولة نامية أخرى أو متقدمة.

2. الظاهرة التخلفية الإدارية ديناميكية متغيرة وليست ثابتة، وذلك بسبب تغيرات الأهداف والمؤثرات البيئية.

3. الظاهرة التخلفية الإدارية تقاس نسبة إلى هدف معين ومطلوب من الجهاز الإداري.

4. الظاهرة التخلفية الإدارية ليست كيان فني مجرد ومعزول بحد ذاته.

5. عدم وجود نماذج مطلقة في مجال التطوير الإداري صالحة لكل زمان ومكان.

6. الظاهرة التخلفية الإدارية المعاصرة متعددة ومتشعبة الجوانب.

7. العملية التطويرية الإدارية مجهود فريقي يضم اختصاصات متعددة.

8. العملية التطويرية الإدارية المعاصرة عملية ميدانية سواء في التشخيص أو في العلاج

لاحتياجها إلى أدلة وبيانات مادية وواقعية عن الظواهر التخلفية وأسبابها.

لا شك أن ما تبلور من سمات للنظرية التطويرية الإدارية المعاصرة يجسم تقدماً واضحاً بالمقارنة العامة المطلقة بالنسبة للسمات الكلاسيكية لما قبل الحرب العالمية الثانية

وينبغي التأكيد بأن السمات الحديثة للتطوير الإداري جاءت مكتملة أكثر مما هي مناقضة لسمات التطوير الإداري الكلاسيكية.

### 3.2.2 استراتيجيات التطوير الإداري:

إن الإصلاح الإداري يتعامل مع البيئة الداخلية ورجل الإصلاح الإداري يحرص على الاستمرار والبقاء على جوهر الوضع الراهن.

أما التطوير الإداري يعتمد على البعد الإستراتيجي في تعامله مع البيئة الخارجية لكونه يستخدم الإحصاء في تحليل المشاكل الإدارية الحالية والمحتملة وتشخيصها علمياً باعتبار أن ما يحرص عليه رجال التطوير الإداري التغيير المستمر لكي تتعامل المنظمات مع المستقبل بصورة علمية احترافية.

لذلك يميز (عاشور:1995، ص17) بين استراتيجيات التطوير الإداري من حيث نطاق

أو درجة شمول التطوير وفق معيارين :

#### 1. درجة احتواء جهود وبرامج التطوير للعناصر الحرجة المحددة لأداء المنظمات الحكومية:

استراتيجيات التطوير يمكن أن تركز على عنصر واحد أو عناصر محدودة وتهمل بقية العناصر الأخرى، مثل الاستراتيجيات التي تركز على تطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية الرسمية، وتهمل نظم الرواتب والحوافز، ومهارات وممارسات العاملين، ونظم وممارسات التنسيق والرقابة وقياس الأداء وغيرهم، ففي هذه الحالة تكون استراتيجية الإصلاح قاصرة (Deficient) وهي تعتبر محدودة الأثر، أو الاستراتيجيات التي تشمل مختلف العناصر والعوامل الرئيسية التي تؤثر وتصب في فعالية الأداء فتكون الاستراتيجية مكتملة.



## 2. درجة شمول التطوير لمنظمات وقطاعات الجهاز الإداري للدولة:

فالتطوير بصرف النظر عما إذا كان يركز على عنصر واحد أو مختلف العناصر الحرجة، يمكن أن ينصرف إلى عدد محدود من المنظمات، أو على قطاعات محدودة من الجهاز الإداري للدولة، كما يمكن أن يشمل كل أو الجزء الأعظم من منظمات وقطاعات هذا الجهاز.

وبناءً على المعيارين يمكن التمييز بين أربعة بدائل استراتيجية لنطاق التطوير كما يبين الجدول رقم (5.2):

### الجدول رقم (5.2)

#### بدائل استراتيجية لنطاق التطوير

أغلب أو معظم العناصر	عدد قليل من العناصر	عناصر التطوير القطاعات أو المنظمات المستهدفة بالتطوير
استراتيجية التطوير القطاعي	استراتيجية التطوير الجزئي	قلة من المنظمات أو القطاعات
استراتيجية التطوير الشامل	استراتيجية التطوير الأفقي	كل وأغلب المنظمات أو القطاعات

المصدر : المجلة العربية للإدارة:2006

وفيما يلي عرض موجز لكل واحدة من الاستراتيجيات الأربع وفق المعيارين السابقين

(المجلة العربية للإدارة:2006، ص ن):

### 1. استراتيجية التطوير الجزئي:

تمثل هذه الاستراتيجية جهود التطوير الإداري التي تنصب على عدد قليل من العناصر ويختار فيها عدد محدود من المنظمات أو القطاعات، فقد يتم في ضوء هذه الإستراتيجية إعادة تصميم الهياكل التنظيمية أو تدريب الإدارات العليا، أو تطوير نظم المعلومات في عدد قليل من المنظمات الحكومية.

وتعتبر هذه الإستراتيجية أضيق الإستراتيجيات من حيث النطاق وعند استخدام هذه الإستراتيجية فإن جهود التطوير غالباً ما تتبع من داخل المنظمة الحكومية ذاتها، ولأن هذه الإستراتيجية محدودة النطاق فإن أثرها على تحسن مستوى الأداء يعتبر محدوداً.

### 2. استراتيجية التطوير الأفقي:

تنصب هذه الاستراتيجية على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي، لكن مع التطبيق على كل أو أغلب منظمات أو قطاعات الجهاز الحكومي، وبالرغم من شمول جهود التطوير على عدد كبير من المنظمات، لكن احتواء هذه الإستراتيجية على عدد قليل من العناصر يضع حدوداً على الفعالية النهائية لجهود التطوير وتعتبر هذه الإستراتيجية قاصرة لأنها تركز على عنصر واحد أو قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي، وهناك أمثلة على هذه الإستراتيجية منها ( وصف وتوصيف الوظائف في الجهاز الحكومي ، وضع أو تصحيح سلم الأجور، و تقييم الوظائف ).

### 3. استراتيجية التطوير القطاعي:

تنتقي هذه الاستراتيجية عدداً محدوداً من المنظمات الحكومية، وتركز على متطلبات التطوير لرفع مستوى أداءها، لذلك تحتوي هذه الإستراتيجيات على أغلب أو معظم العناصر الحرجة المكونة لأداء المنظمة من خلال تشخيص مواطن القصور والضعف في الأداء العام لعدد منتقى من المنظمات الحكومية.

ووفق هذه الإستراتيجية فإن تشخيص ودراسة احتياجات التطوير تتسع لتشمل الهياكل التنظيمية والوظيفية وأنظمة التخطيط ونظم معايير الرقابة وتقييم الأداء وهياكل الأجور والحوافز ومعايير اختيار القيادات ومناخ العمل، فرصة نجاح هذه الإستراتيجية تعتبر أكبر بالمقارنة مع الإستراتيجيات الأخرى ، ونقطة البداية في صياغة هذه الاستراتيجية هي الأداء النهائي للمنظمات المستهدفة بالتطوير .

#### 4. استراتيجية التطوير الشامل:

تمثل هذه الاستراتيجية جهود التطوير الإداري التي تتناول مختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية، وتعتبر هذه الإستراتيجية ثورة في أنظمة وممارسة الجهاز الحكومي إذا تم تطبيقها دفعة واحدة وعلى نطاق شامل، ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على عدد من العوامل من أهمها:

- الإرادة السياسية بمعنى تبني القيادة السياسية لهدف التغيير والتطوير الإداري الشامل.
- المقومات المجتمعية الكلية التي تدعم وتؤازر إصلاح نظم إدارة الجهاز الحكومي.
- فعالية الدور الرقابي الخارجي للمؤسسة التشريعية وغيرها من مؤسسات الرقابة الخارجية على الحكومة.
- تطوير وتغيير في نظم التعليم والبناء الاجتماعي ( هيكل القيم والسلوكيات السائدة ).
- تضافر الجهود التطويرية الرامية لتنمية الجوانب المجتمعية الأخرى السياسية والاقتصادية، والاجتماعية.

## 4.2.2 التقنيات المعاصرة للتطوير الإداري:

يتعامل التطوير الإداري مع العديد من التقنيات الجديدة التي تعمل على تغيير ثقافة المنظمة حتى تستطيع التعامل مع المستجدات الحديثة، وتبرز هذه الدراسة أهم تقنيات التطور الإداري فيما يلي: (الشربيني:1996، ص2)

1. التعلم التنظيمي
  2. تمكين العاملين
  3. القيادات التحويلية
  4. إعادة اختراع الحكومة
  5. إعادة هندسة العمليات
  6. إدارة الجودة الشاملة
  7. الحكومة الإلكترونية
  8. سلوك المواطنة التنظيمية
  9. التخصص
- ونعرض بإيجاز بعض هذه التقنيات:

### 1. التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة:

( *Wheele, Hunger:10<sup>th</sup> ed.p8* )

an organization skilled at creating, acquiring, and transferring knowledge and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insights

منظمة ماهرة في خلق واكتساب ونقل المعرفة وتعديل سلوكها لتعكس المعارف والأفكار الجديدة، حيث ساد الاعتقاد بأن قدرة أي منظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها يعد شرطاً أساسياً لزيادة قدراتها التنافسية والاستجابة للتغيرات البيئية.

### 2. مدخل إعادة الهندسة ( Reengineering Approach ):

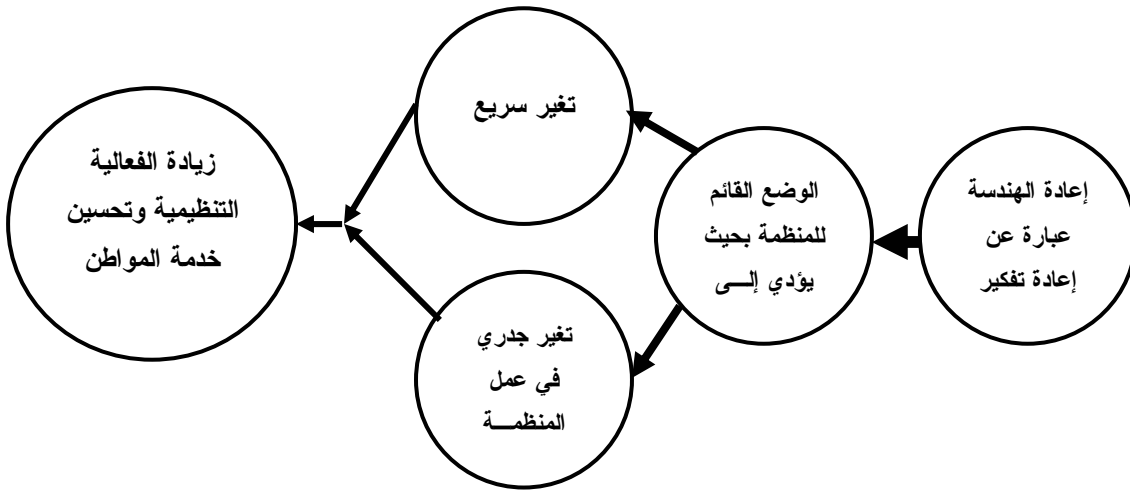
لقد نشأت إعادة الهندسة، أو إعادة تصميم عملية العمل ( Business Process Redesign ) في أوائل التسعينات كمساعدة وأداة رئيسية جديدة للفكر الإداري ، حيث طرح العديد من الباحثين تعاريف مختلفة لهذا المفهوم، حيث عرفها (هامر، وشامي:1995، ص19) بأنها إعادة تصميم العمليات الإدارية بصورة جذرية بهدف تحقيق تعديلات وتحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة

والبداء باستخدام هذا المفهوم يتضح من خلال رغبة القيادة بالتخلي التام عن إجراءات العمل وأساليبه القديمة واستبدالها بما هو جديد والإقدام على المبادرة والابتكار في الأداء أو تقييم الخدمات، والعمل على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة.

والشكل رقم (2.2) يوضح فكرة إستراتيجية إعادة الهندسة

### شكل رقم (2.2)

#### فكرة إستراتيجية إعادة هندسة Reengineering Approach



المصدر: المدهون:1997، ص98

ويعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات من ضمن المفاهيم التطويرية نظراً لكونه يستخدم التقنية في التنفيذ، وهو أحد الأساليب الإدارية التي تدعو إلى التغيير ومخاطبة وإستشراق المستقبل لتحقيق نقلات نوعية في الأداء.

### 3. إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management Approach-TQM):

إن إدارة الجودة الشاملة هي تعزيز للأسلوب التقليدي للقيام بالعمل بهدف ضمان البقاء والسيطرة في الأسواق التنافسية العالمية ويتضمن تعبير إدارة الجودة الشاملة ثلاث كلمات

أساسية هي (الصرن:2002، ص318):

- الإدارة (Management) : العمل والفن أو أساليب وطرائق المناولة والمراقبة والتوجيه .. وغيرها.

- الجودة (Quality) : درجة امتياز السلعة أو الخدمة.

- الشاملة (Total) : وهي مأخوذة من المفهوم والتعبير الكلي وليس الجزئي.

وبذلك فإن إدارة الجودة الشاملة، هي فن إدارة الكل لتحقيق الامتياز.

وعرفها (زين الدين:1994، ص4): " هي خلق ثقافة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرين والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية بأقصر وقت.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستفادة من الإمكانيات البيئية المتوفرة سواء التكنولوجيا والبشرية والمادية، كل ذلك يؤدي إلى تحسين نوعية المنتج أو الخدمة، الأمر الذي يحقق رضا الأفراد.

فعندما تخطط مؤسسات الدولة لإدخال الأساليب الإدارية الحديثة لمواكبة المتغيرات الدولية، فإنها تأخذ بالحسبان أمن المجتمع بكافة أبعاده، بالنظر لهذه الأساليب بأنها معززة لأمن المجتمع وليس لتحقيق الكفاءة الإدارية فقط من خلال الاستغناء عن عدد من الموظفين، الذي قد ينتج عنه زيادة نسبة البطالة وتفاقم نسبة الجرائم في المجتمع.

فتطوير الجهاز الإداري للدولة يحتاج إلى إمكانيات ذهنية وفكرية وليس لإمكانيات مالية فقط، هذا وقد بدأت معظم دول العالم بتطوير جهازها الإداري، وذلك على اعتبار أنه لا يمكن تحقيق النجاح بدون تطوير لهذا الجهاز الذي يهيء المناخ السليم للعمل والنجاح.

والجدول رقم (6.2) يبين الفرق بين مفهوم إعادة الهندسة ومفهوم الجودة الشاملة

## الجدول رقم (6.2)

### مقارنة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	إعادة الهندسة	
تغيير بطيء ومستمر للعمليات	تغيير سريع وضروري للعمليات الإستراتيجية والجوهرية وللنظم والسياسات	الوصف
التغيير البطيء نتائج إيجابية على المنظمة وأن التغيير والتحسين ليس لهما حدود	إن التغيير السريع يأتي بنتائج إيجابية على المنظمة	الإفترض
- توفير معالجة متأنية للعمليات في المنظمة التي بحاجة إلى تحسين. - توفير خدمة متميزة للزبون. - اهتمام وعناية زائدة بالعاملين مادياً ومعنوياً.	- توفير معالجة سريعة وجذرية لمشاكل المنظمة. - توفير خدمة بإستراتيجية جديدة للزبائن. - دمج عدة وظائف وعمليات في عملية واحدة ووظيفة واحدة.	نقاط القوة
- التغيير البطيء بحاجة إلى التزام عال من الإدارة العليا والعاملين بشكل مستمر وهذا قد لا يتوفر بالمنظمة. - بعض المشاكل تستدعي حلول سريعة.	- التغيير المفاجيء والسريع والجذري غير المدروس قد يعوض على المنظمة بالفشل وبالتالي الشعور بالإحباط لدى الجميع.	نقاط الضعف
النجاح يوفر ميزة تنافسية للمنظمة ورضا المواطن والعاملين.	النجاح يوفر ميزة تنافسية للمنظمة	النتيجة

المصدر : المدهون:1997، ص101

#### 4. الحكومة الإلكترونية ( E-Government ) :

نتيجة لثورة المعلومات وانتشار شبكة الإنترنت، فقد بدأت بعض الحكومات في الدول المتقدمة وعدد محدود في الدول النامية الاستفادة من ذلك في التحول إلى تقديم خدماتها للمواطن ولرجال الأعمال من خلال هذه الشبكة خلال الـ 24 ساعة في اليوم، وسبعة أيام في الأسبوع، حيث يتم إنجاز المعاملات دون ضرورة لوجود المستفيد من الخدمة في المؤسسة الحكومية (العكش:2003، ص226).

وقد بدأت الدول المتقدمة بإيجاد مواقع لمؤسساتها على الشبكة وقامت بعض الدول النامية ومنها سنغافورة وإمارة دبي بإيجاد مواقع لعدد من خدماتها إلى أن تطبقها في الدول النامية الأخرى يواجه مصاعب في توفير البنية التحتية التقنية وتحديث قوانينها وأنظمتها وتعديلها لتتماشى وهذه الطريقة إضافة إلى توفير التدريب لموظفيها وتغيير في سلوكياتهم

#### 5. التمكين (Empowerment) :

يتضمن إشراك الموظفين العاملين في المؤسسة بمستوياتها الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرار والتصرف في الظروف التي تنشأ، حيث تحول الاهتمام تماماً من نموذج التحكم والأوامر (Command and control) إلى ما يسمى الآن بالمنظمة المتمكنة (العكش:2003، ص226) .

وبما أن جهاز الشرطة الفلسطيني يتصدى للعديد من المخاطر والمشاكل الداخلية التي تعصف بالمجتمع الفلسطيني، فإن الحاجة إلى إعطاء الثقة للقادة الميدانيين وفقاً للبعد الإستراتيجي للأمن الداخلي الفلسطيني ضرورة ملحة لمواجهة حالات الفلتان الأمني من عمليات ( خطف، وقتل، وسلب، وغيرها ) من خلال مؤسسات احترافية يقودها أشخاص يمنحون من الصلاحيات ما قد يؤدي بالقضاء على ما يعكر صفو أمن المجتمع الفلسطيني.



يرى الباحث أن الهدف الرئيسي لجهود التطوير الإداري وتقنياته هو العمل على بناء منظمات ذات كفاءة وفعالية، وقادرة على التعلم والتكيف والتحسين بشكل مستمر لمواجهة التحديات الكبيرة التي تواجه جميع المؤسسات وخاصة مؤسسة الشرطة التي يقع على عاتقها المسؤولية الكبيرة في مكافحة الجريمة بشتى أنواعها والتي أصبحت الشغل الشاغل للسياسيين والقياديين في مؤسسات السلطة الفلسطينية.

إن جهاز الشرطة بحاجة إلى تقنيات إدارية معاصرة، وطاقات بشرية مدربة، وإمكانيات مادية وفنية، تتحقق من خلال التطوير الإداري وتقنياته والتي تحدثنا عن جزء منها.

وبعد الاستعراض لمفهوم ( الإصلاح والتطوير الإداري) يتضح الخلاف بينهما كما هو موضح في الجدول رقم (7.2):

#### جدول رقم ( 7.2 )

##### مقارنة بين مفهومي الإصلاح الإداري والتطوير الإداري

التطوير الإداري	الإصلاح الإداري	
يرقى إلى مستويات عملية ديناميكية تنصب على تطوير النظام الإداري	مجموعة الإجراءات المؤدية إلى إزالة الخلل في النظام الإداري	1.
لا يتم التطوير إلا بعد إصلاح داخلي	يعتبر أساس للتطوير الإداري	2.
يسعى لتوظيف العلم والمعرفة ويهتم بالبيئة الخارجية والداخلية	يوضح ويبسط الإجراءات داخل المنظمة (بيئة داخلية)	3.
يعد هدفاً نهائياً لكل منظمة	وسيلة أو أداة من أدوات التطوير	4.

فإن موضوع هذه الدراسة يسلم الضوء على إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري باعتبارهما من المفاهيم الإدارية وذرعي التنمية الإدارية، حيث يكمل كل منهما الآخر.

## الفصل الثالث

### ( جهاز الشرطة الفلسطيني والأمن )

#### المبحث الأول

##### 1.3 نبذة مختصرة عن جهاز الشرطة الفلسطيني:

1.1.3 تعريف جهاز الشرطة الفلسطيني

2.1.3 ميلاد جهاز الشرطة الفلسطيني

3.1.3 المساحة التي تتولى الشرطة الفلسطينية  
مسئولية الحفاظ على الأمن فيها.

4.1.3 وظائف الشرطة الفلسطينية

#### المبحث الثاني

##### 2.3 الأمن :

1.2.3 مفهوم الأمن

2.2.3 الأمن في الشريعة الإسلامية

3.2.3 علاقة الأمن بالتنمية

4.2.3 أسباب تدهور حالة الأجهزة الأمنية

## الفصل الثالث

### جهاز الشرطة الفلسطيني والأمن

#### مقدمة

سنقوم في هذا الفصل بالتعرف على جهاز الشرطة الفلسطيني والأمن الذي يعتبر هو الهدف الأساسي والرسالة السامية والذي يسعى جهاز الشرطة الفلسطيني لبث الأمن في المجتمع الفلسطيني ويتكون هذا الفصل من مبحثين على النحو التالي:

1. جهاز الشرطة الفلسطيني 2. الأمن

#### 1.3 نبذة مختصرة عن جهاز الشرطة الفلسطيني:

##### 1.1.3 تعريف جهاز الشرطة الفلسطيني:

الشرطة الوطنية الفلسطينية هيئة مدنية نظامية رئيسها الأعلى الرئيس الفلسطيني وتتبع للإشراف المباشر من قبل وزير الداخلية والأمن الوطني، وتتولى تنفيذ ما تفرضه عليها القوانين واللوائح من واجبات من أهمها حفظ الأمن، وهي هيئة اجتماعية أيضاً لها أهميتها البالغة ولها حضورها الاجتماعي، فلم يعد رجل الشرطة أداة البطش أو وسيلة لإرهاب المواطن، وإنما حامياً لممتلكات ولأمن وطمأنينة المواطن ورد الأخطار التي تهدده وتأكيد سيادة القانون وموجهاً ومرشداً له (كلوب:2005، ص57).

### 2.1.3 ميلاد الشرطة الفلسطينية:

بعد توقيع اتفاق أوسلو في واشنطن بتاريخ 13/9/1993، عادت إلى قطاع غزة قوات منظمة التحرير الفلسطينية والفصائل المؤيدة لمشروع السلام باسم الشرطة الفلسطينية لضمان الأمن الداخلي وحماية الجمهور والممتلكات العامة والخاصة والعمل على إشاعة الشعور بالأمن والاطمئنان وتبني كافة الإجراءات لمنع الجريمة وتفرعت الشرطة إلى ستة فروع (كلوب: 2006، ص 83):

1. الشرطة المدنية

2. الأمن العام

3. الأمن الوقائي

4. المخابرات

5. الدفاع المدني

6. أمن الرئاسة

وسنتناول في هذه الدراسة الفرع الأول وهو الشرطة المدنية.

3.1.3 المساحة التي تتولى الشرطة الفلسطينية مسؤولية حفظ الأمن فيها

(كلوب: 2006):

الضفة الغربية : 5878 كم2، ويبلغ طول حدود الضفة الغربية مع المملكة الأردنية الهاشمية :

( 109.920 كم2)، وطول حدود الضفة الغربية مع الأراضي المحتلة عام 1948:

313.876 كم2 .

قطاع غزة: 365 كم2، ويبلغ طول حدود قطاع غزة مع مصر : 12.650 كم2، وطول حدود

قطاع غزة مع البحر الأبيض المتوسط: (40.166 كم2)

المساحة الكلية للضفة والقطاع : 6243 كم2.

وكان يبلغ عدد أفراد الشرطة الفلسطينية في فلسطين ( 18800 ) قبل تاريخ

2007/6/15م موزعين على النحو التالي:

المجموع	قطاع غزة	الضفة الغربية
18800	11800	7000
%100	%62.77	%37.23

**المصدر : التنظيم والإدارة بالشرطة، 2007**

62.77% من إجمال قوة الشرطة تتركز في قطاع غزة رغم أن مساحة قطاع غزة

أصغر، حيث تبلغ 6% من إجمالي مساحة الضفة والقطاع، ويفسر الباحث بأن ذلك

نتج عن عدم تمكن العاملين بالشرطة في الضفة الغربية المجازين من العودة لعملهم

في الضفة الغربية بسبب الاحتلال، بالإضافة إلى ترحيل الاحتلال لعدد كبير من

العاملين في شرطة الضفة الغزاويون أصلاً إلى قطاع غزة، والوضع الاقتصادي السيئ

لسكان قطاع غزة مقارنة بسكان الضفة الغربية والذي رغبتهم للعمل في جهاز الشرطة

أكثر من سكان الضفة الغربية.

أما في الوقت الراهن يبلغ عدد أفراد الشرطة في قطاع غزة ( 9000 ) شرطي  
( التنظيم والإدارة بالشرطة، 2007).

### 4.1.3 وظائف الشرطة :

الشرطة لها وظائف ثلاث نعرضها بإيجاز (كلوب: 2005، ص23):

#### 1.4.1.3 الوظيفة الإدارية للشرطة ( الضبط الإداري):

مجموعة الأنشطة التي تمارسها الشرطة كسلطة إدارية لصيانة الأمن والنظام وما تقتضيه ذلك من مراقبة نشاط الأفراد وتوجيهه، وهي ترمي إلى منع ارتكاب الجريمة باتخاذ التدابير اللازمة التي تقلل من فرص ارتكابها ومن أغراضها:

#### - المحافظة على الأمن العام:

إنشاء حالة يسود فيها شعور المجتمع بالطمأنينة بالقدر الكافي لإزالة مخاوف الفرد من الأخطار التي تهدده في حياته وماله.

#### - المحافظة على النظام:

تنظيم مظاهر الحياة الخارجية للأفراد بصورة تمكنهم من مباشرة نشاطهم في يسر وسهولة دون مضايقة أو تعطيل مثل ( تنظيم حركة المرور).

#### - تنفيذ القوانين:

مثل قوانين الأسلحة والذخائر، والاستيلاء على الأراضي .

### 2.4.1.3 الوظيفة القضائية للشرطة ( الضبط القضائي)

هي الوظيفة التي تمارسها نيابة عن السلطة القضائية ولمصلحتها وتتمثل في الإجراءات التي تقوم بها الشرطة عقب وقوع الجريمة بقصد معرفة الفاعل (كلوب: 2006، ص 98)

### 3.4.1.3 الوظيفة الاجتماعية للشرطة :

لم تعد وظيفة الشرطة في المجتمعات الحديثة مقصورة على الوظيفتين التقليديتين للشرطة بل امتدت للقيام بخدمات اجتماعية عديدة ومد يد العون والرعاية للأفراد بقصد توفير المناخ الاجتماعي والأمني للأفراد في المجتمع (المراسي: 1995، ص 128).

## 2.3 الأمن:

### 1.2.3 مفهوم الأمن:

اختلف العلماء في تعريف الأمن تبعاً لتعدد الحاجات الأمنية وتبعاً لظروف ومتغيرات الحياة المعاصرة وتحدياتها، كما تلعب التخصصات العلمية والانحياز المهني دوراً في تعريف الأمن، فرجال الأمن ينظرون إليه من الزاوية التقليدية وهي استتباب الأمن بمنع الجريمة وانخفاض معدلاتها، والحفاظ على الأموال والأرواح.

أما أصحاب التخصصات العلمية والمهنية ينظرون للأمن كل من زاويته فالاقتصاديون ينظرون إلى تعريفه باستتباب الأمن الاقتصادي والرخاء والتنمية وعلماء الاجتماع ينظرون إلى تعريف الأمن من زاوية اجتماعية ( القحطاني:2006،ص78).

### الأمن كمفهوم لغوي:

- من الجذر أمن، وهو من باب فهم وسلم، ويدل على معاني الأمان والتصديق، وقد وردت في القرآن الكريم بمعنى عدم الخوف والاطمئنان ، قال تعالى: ﴿ تُمْ أَنْزَلَ عَلَيْكُمْ مِّن بَعْدِ الْغَمِّ أَمْنَةً نَّعَاساً ﴾ [سورة: آل عمران - الآية: 154]، وقال تعالى : ﴿ أَفَمَن يُقْلَى فِي النَّارِ خَيْرٌ أَمْ مَن يَأْتِي آمِنًا يَوْمَ الْقِيَامَةِ اعْمَلُوا مَا شِئْتُمْ إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴾ [سورة: فصلت - الآية:40]

- وارتبط مفهوم الأمن بالمكان، أي عوامل الجغرافيا، قال تعالى: ﴿ فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِّن جُوعٍ وَأَمَّنَهُمْ مِّنْ خَوْفٍ ﴾ [سورة: قريش - الآية:3، 4] والأمن في تعريفه اللغوي المجرد هو نقيض الخوف ( طوالبه:2005،ص13) .

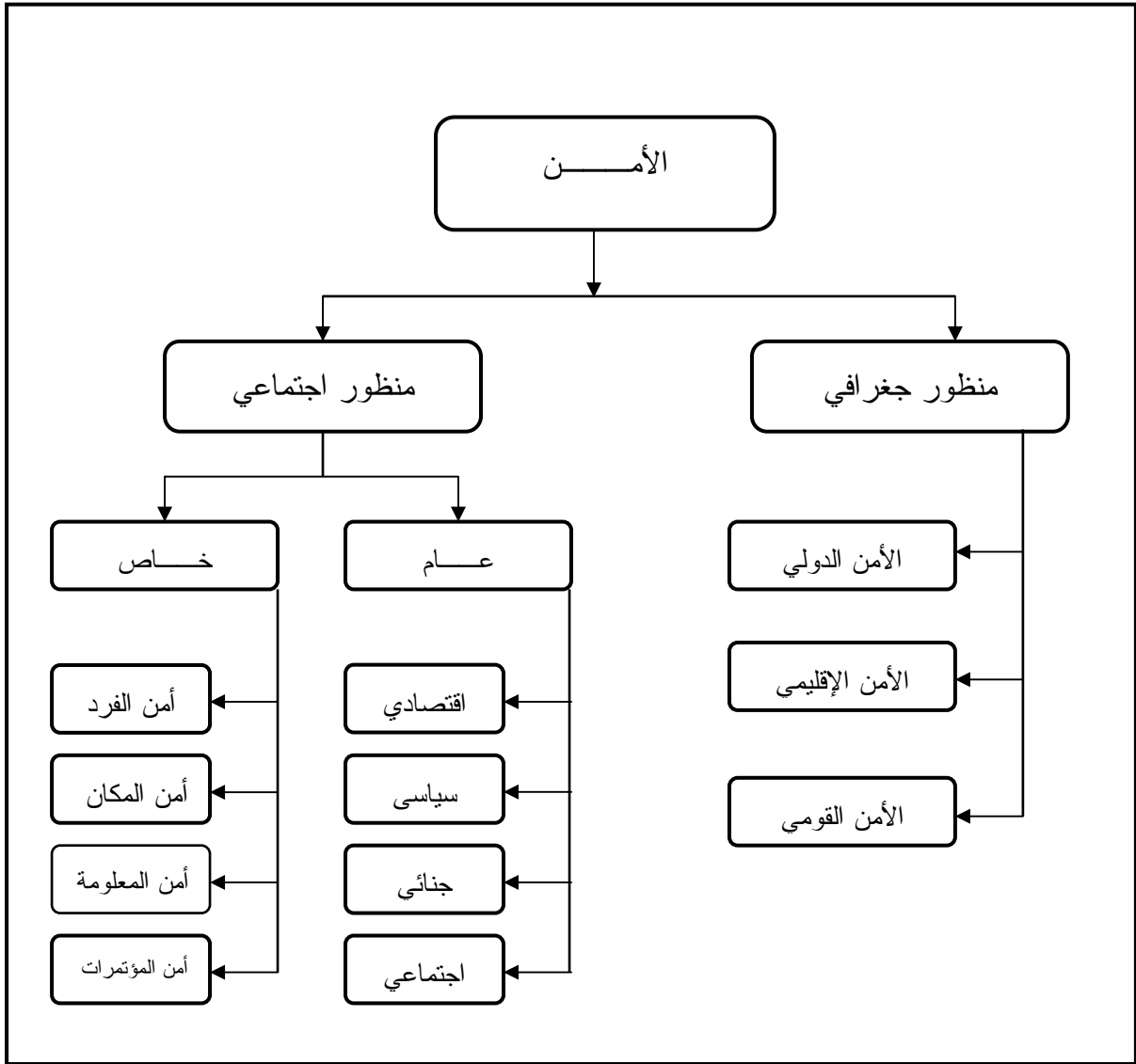


## وفي الاصطلاح عرف الأمن بعدة تعريفات نذكر منها:

- هو حاجة فطرية ينشدها الإنسان، مقابل ما يحيط به من مخاطر مصدرها الطبيعية أو الإنسان نفسه ( طوالبية: 2005، ص13).
- قيام الفرد والجماعة البشرية بإشباع دوافعها العضوية والنفسية وعلى قمتها دافع الأمن بمظهره المادي والنفسي والمتمثلين في اطمئنان المجتمع إلى زوال ما يهدد مظاهر هذا الدافع المادي مثل ( السكن الدائم المستقر، والرزق الجاري، والتوافق مع الغير، والنفسية المتمثلة في اعتراف المجتمع بالفرد ودوره ومكانته فيه، وهو ما يمكن أن يعبر عنه بلفظ ( السكنية العامة)، حيث تسير حياة المجتمع في هدوء نسبي (نافع:1975:ص22).
- اعتبر ماسلو حاجة الأمن ضمن المستوى الثاني للحاجات حيث ينشط هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، وتشير حاجات الأمن إلى حاجة الفرد إلى بيئة عمل آمنة خالية من الأضرار المادية والنفسية ( جرينبرج، وبارون:166،2004)
- هو حالة الإحساس أو الشعور للفرد أو للجماعة الإنسانية ، باختلاف صورها بالطمأنينة والاستقرار والسكينة والبعد عن الأخطار والمخاطر، وعن كل ما يهدد الفرد في نفسه وجسده وعرضه وماله ، وما يهدد المجتمع في استقراره ونمائه وتقدمه ويتحقق ذلك وفق عملية إدارية تمارس من خلال مجموعة إجراءات تؤدي إلى مجموعة مخرجات يشكل الوصول إليها مجموعة عمليات إدارية ( بزيادة:2004،ص24).
- ميز (شعبان:2005،ص9) في هذا المجال بين أربعة مفاهيم للأمن وهي كالتالي :
- أمن الفرد: حالة الشعور والاستقرار والسكينة بمظهرها المادي والمعنوي.

- **أمن المجتمع:** الجهد المنظم الذي تبدله الجماعة لإشباع دوافع أفرادها ورد العدوان .
  - **الأمن القومي:** تأمين الدولة و المجتمع ضد كل الأخطار التي تهددها داخلياً وخارجياً  
سواء في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي لتأكيد حقها في البقاء.
  - **الأمن الداخلي:** مجموعة الجهود والإجراءات الوقائية والعقابية التي تتخذها السلطة  
لأمين المجتمع واستقراره.
- ( بزيادة، 2004، ص31) ميز بين ستة مفاهيم للأمن وهي ومبينة في الشكل رقم (1.3)
- وهي :
- **الأمن الإقليمي:** الأمن المشترك لمجموعة من الدول تشترك بالجواري والمصالح والتاريخ  
في نطاق جغرافي واحد.
  - **الأمن الدولي:** مجموعة دول العالم على ظهر هذا الكون في كل ما يتعلق بمصالحها  
الإنسانية المشتركة وركائز استقرارها ونمائها وتطورها.
  - **الأمن الاقتصادي:** النظم والخطط والإجراءات التي تدفع الجماعة الإنسانية ( الدولة-  
الشركة- المؤسسة... إلخ) إلى تحقيق وحماية أهدافها الاقتصادية.
  - **الأمن السياسي:** النظم والخطط والإجراءات التي تحمي الكيان السياسي الدستوري  
للدولة ونظم الحكم بها.
  - **الأمن الجنائي:** النظم والخطط والإجراءات التي تدعم وتؤكد وتحافظ على تنفيذ القوانين  
المطبقة في الدولة بفاعلية وتأثير، والتي تضمن تحديد الجرائم ووضع العقوبات، وضبط  
حركة النشاط الإنساني في المجتمع.
  - **الأمن الاجتماعي:** النظم والخطط والإجراءات التي تحمي البناني الاجتماعي والديني  
والعقائدي للمجتمع.

الشكل رقم (1.3) يوضح مفاهيم الأمن



المصدر : بكزادة: 2004، ص33

### 2.2.3 الأمن في الشريعة الإسلامية

إذا كان جوهر التعريف العلمي للأمن هو كما أسلفنا نقيض الخوف، وهو يعني شعور الفرد بالطمأنينة والاستقرار والسكينة، وعن كل ما يهدد الفرد فإن الشريعة الإسلامية الغراء كانت هي الرائدة في تأسيس مفهوم الأمن على هذه الصورة (بكرادة: 2004، ص39)

فلقد بين القرآن الكريم أن ( إمام : 1998، ص17) :

- الأمن من ضروريات الحياة وعامل أساسي لاستمرارها لا يقل في ذلك الشأن عن الغذاء اللازم للإنسان في قوله تعالى: ﴿ فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِّنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِّنْ خَوْفٍ ﴾ [سورة: قريش - الآية: 3، 4]

هذا القدر وتلك المكانة التي بينتها الآية الكريمة تبرز مدى مكانة وظيفة الشرطة المقدسة.

- الأمن يقوم على الحق لا على الظلم والبغي والعدوان، قال تعالى: ﴿ الَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ

يَلْبِسُوا إِيمَانَهُمْ بِظُلْمٍ أُولَئِكَ لَهُمُ الْأَمْنُ وَهُمْ مُّهْتَدُونَ ﴾ [سورة: الأنعام - الآية: 82]

- الأمن فضل من الله ومنة وعطية من الله، على من يشاء من عباده وبلاده لذلك فإن

توافره وبزوجه من نعم الله التي لا تحصى مما يضيفي على مهمة الشرطة قدسية

زكاها النبي (ﷺ) في حديثه الشريف ﴿ عِينَانِ لَا تَمْسُهُمَا النَّارُ، عَيْنِ بَاتَتْ تَبْكِي مِنْ خَشْيَةِ

الله، وعين باتت تحرس في سبيل الله ﴾ وعيون الشرطة هي دائماً العيون الساهرة.

وللتأكيد على أهمية الأمن للناس قال تعالى في وصفه لبيته الحرام: ﴿ فِيهِ آيَاتٌ

بَيِّنَاتٌ مَّقَامُ إِبْرَاهِيمَ وَمَنْ دَخَلَهُ كَانَ آمِنًا وَلِلَّهِ عَلَى النَّاسِ حِجُّ الْبَيْتِ مَنِ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلًا

وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ عَنِ الْعَالَمِينَ ﴾ [سورة: آل عمران - الآية: 97]

- الأمن أساس التقدم البشري: متى توفر الأمن للفرد والمجتمع تحقق الخير والرخاء والرفاء في كافة مجالات الحياة، فمثلاً الأمن يوفر سلامة السفر والحركة التجارية، وقد صور القرآن الكريم ذلك في قوله تعالى: ﴿ وَجَعَلْنَا بَيْنَهُمْ وَبَيْنَ الْقُرَى الَّتِي بَارَكْنَا فِيهَا قُرًى ظَاهِرَةً وَقَدَرْنَا فِيهَا السَّبِيلَ سَبِيلًا مَّسِيرًا فِيهَا لَيْالِي وَأَيَّامًا آمِنِينَ ﴾ [سورة: سبأ - الآية: 18] ونعمة الأمن تؤدي إلى زيادة الرزق وقد أبز القرآن الكريم ذلك وأكد عليه وأن الكفر بهذه النعمة يؤدي إلى ضياعها ويحل الخوف والجوع بدلاً من الاطمئنان والإشباع، قال تعالى: ﴿ وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ آمِنَةً مَطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِّن كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ اللَّهِ فَأَذَاقَهَا اللَّهُ لِبَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ ﴾ [سورة: النحل - الآية: 112].

### 3.2.3 علاقة الأمن بالتنمية

اهتم الاقتصاديون بالتنمية كفرع من فروع الاقتصاد، حيث تحدث الكثير منهم عن الفقر والجهل والمرض كدائرة مفرغة من الأمراض التنموية التي تكون سبب ونتيجة للآخر بحيث أصبح الخروج من دائرة التخلف هذه شبه مستحيل، والطريق الوحيد للخروج من هذه الدائرة هو القضاء على هذه الأمراض وبذلك تتحقق التنمية، ويعني أن القرار الأمني، والسياسي، والاقتصادي هو قرار سليم، له بعده الأمني، فالضرورات الخمس التي تحدث عنها علماء الإسلام (دين، وعقل، ونفس، ونسل، ومال) كلها تصبح معرضة للخطر في بيئة متخلفة فلا يمكن أن تتحقق التنمية أو يستمر النماء والتطور والتقدم في غياب الأمن، فمن أخطر التحديات التي تواجه التنمية غياب الأمن (الرهوان: 1998).

### 4.2.3 أسباب تدهور حالة الأجهزة الأمنية:

أسباب تدهور الحالة الأمنية الفلسطينية كثيرة (الأشقر: 2006) منها:

- الكيفية التي كان يتم خلالها استيعاب رجال الأمن، حيث لم يلتزم القائمون على هذا الأمر بمسألة توفر الأسس المهنية الواجب توفرها في رجال الأمن، بل كان يتم الاختيار على أساس فئوي وعشائري وبالواسطات والمحسوبيات.
- الإحباط الذي يعاني منه رجل الأمن الفلسطيني كونه بين قطبي شد أولهما ممارسات الاحتلال من قصف لمقراته الأمنية وحصاره الخانق، والمسئولية التي تقع على عاتقه كرجل أمن يتوجب عليه حفظ أمن المواطن .
- تقسيمات وتفريعات المؤسسة الأمنية التي أوجدت بتعددتها خللاً خطيراً فيما يتعلق بإمكانية التنسيق بينها حتى أصبح كل جهاز دولة مستقلة بذاته رئيسها هو رئيس هذا الجهاز.
- تدخل الأجهزة الأمنية في الشؤون المدنية حيث بات كل جهاز مسؤولاً عن العديد من الأمور التي لا علاقة لها بمجاله.
- التجراً على المحاكم الأمر الذي شجع المواطنين على أخذ القانون بأيديهم.
- عدم التمييز بين سلاح الأجهزة الأمنية وسلاح المقاومة وسلاح العائلات والسرقات.
- الصراعات التنظيمية وخاصة بين حركتي فتح وحماس وما نتج عنها من عمليات قتل طالت العديد من الرموز من الطرفين أدت لبروز حالة من الفوضى والفلتان الأمني.

- تفشي ظاهرة الفلتان، التي تعتبر من أخطر الظواهر المرضية التي يعاني منها المجتمع الفلسطيني، أفراداً وجماعات في السنوات الأخيرة، بل يمكن القول بأن هذه الظاهرة أصبحت الهم الأكبر للمجتمع الفلسطيني، بعدما تضاعفت في السنوات الأخيرة بشكل مطرد، رغم حالة الحصار الاقتصادي والسياسي المفروض على الشعب الفلسطيني، والتي تفترض توحد الشعب الفلسطيني، وتلاحمه للوقوف في وجه الاحتلال.

أظهرت إحصاءات المنظمات الحكومية، والمؤسسات غير الحكومية، ارتفاعاً غير مطرداً لعدد ضحايا الفلتان الأمني في السنوات الأخيرة، حيث بلغ ضحايا الفلتان الأمني نهاية أيلول /2006 من العام 251 ضحية، بعدما كانوا في العام 2005 فقط 150 ضحية، بمعنى أن نسبة الزيادة بلغت 60 %، في حين كان عدد ضحايا الفلتان الأمني في العام 2004 فقط 93 ضحية.

وتشير الإحصاءات أيضاً، إلى ارتفاع حصيلة ضحايا الفلتان الأمني في قطاع غزة عنها في الضفة الغربية، إذ بلغ عدد ضحايا الفلتان الأمني فيها حتى أيلول /2006 من العام الحالي 178 ضحية من إجمالي 251 ضحية أي نسبة 71% من إجمالي عدد ضحايا الفلتان الأمني، رغم أن سكان قطاع غزة لا يتجاوز عددهم نصف سكان الضفة الغربية، رغم أن للسلطة الفلسطينية ممثلة في أجهزتها الأمنية والقضائية في قطاع غزة سلطة أكبر من الضفة الغربية.

وتتعدد مظاهر الفلتان الأمني في مناطق السلطة الفلسطينية حتى أصبحت تمس مختلف جوانب الحياة، ولم يعد هناك خط أحمر أمام هذه الظاهرة .

ومن أهم مظاهر الفلتان الأمني، التي تم رصدها حسب دائرة التخطيط والشئون

الفنية بالشرطة 2007 :-

1. إطلاق النار باتجاه أشخاص على خلفيات متعددة مع سبق الإصرار والترصد.
2. إطلاق النار باتجاه مقرات الأجهزة الأمنية.
3. خطف المواطنين والأجانب على حد سواء مقابل تحقيق مصالح شخصية.
4. إغلاق المعابر.
5. إغلاق الطرق والمفرقات الرئيسية.
6. الاعتداء بالضرب على الشخصيات العامة والمسئولة.
7. الاعتداء على المؤسسات العامة والخاصة، وإضرار النار في البعض منها.
8. الشجارات العائلية والعشائرية.
9. عمليات الثأر العائلية.
10. إحراق المنازل وتدمير المحال التجارية.
11. الصراعات الحزبية.



## الفصل الرابع

### الدراسات السابقة

❖ الدراسات العربية

❖ الدراسات الأجنبية

❖ التعليق على الدراسات السابقة

## الفصل الرابع

### الدراسات السابقة :

حسب علم الباحث لا توجد دراسات سابقة تناولت واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في الشرطة الفلسطينية، مما يميز هذه الدراسة في هذا المجال، ولكن توجد هناك بعض الدراسات التي تناولت الإصلاح والتطوير الإداري من حيث مفاهيمه وأساليبه وسماته واستراتيجياته، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استعراض هذه الدراسات بناءً على قدم تواريخها ، وذلك على النحو التالي:

### أولاً: الدراسات العربية

#### 1. دراسة (حلواني: 1990) التغيير ودوره في التطوير الإداري في القطاع العام

#### الأردني

#### هدفت هذه الدراسة إلى

- استعراض مفهوم التغيير الإداري وصوره ودوافعه والمبادئ التي يركز عليها مع تحليل عملية التغيير وشرح أسباب ووسائل مقاومته من قبل بعض أفراد التنظيم.

#### ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة

- عدم التزام التنظيمات الإدارية بالتغيير المخطط والمدرس
- عدم الموازنة بين أهداف التغيير وأهداف الأفراد واتجاهاتهم.

#### وكان من أهم توصيات الدراسة:

- يجب الالتزام بالتغيير المخطط والمدرس حتى يسير التغيير نحو الهدف المرسوم له.
- إتاحة فرصة المبادأة والتطوير وتشجيع الاقتراحات الجيدة ودراستها، مع تبني نظام جيد للحوافز يساعد على مزيد من محاولات التحسين والإبداع.

- تنمية مهارات الأفراد بالتدريب وصقل خبراتهم واستثارة قدراتهم، عن طريق إشراكهم في حل المشاكل القائمة وعرض الحالات.

- الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في التنظيمات، واستخدام الطاقات البشرية الفائضة في دعم التغيير الإيجابي.

- عمل الدراسات والأبحاث الموسعة التي تكون الأساس العلمي لعمليات التغيير.

- الإطلاع على تجارب التغيير السابقة التي تمت في التنظيمات المماثلة للاستفادة من إيجابياتها وتجنب سلبياتها، مع أخذ الظروف البيئية المختلفة في الاعتبار.

## 2. دراسة ( الدرہ: 1990 ) Assessment of Training Needs

within the context of Administrative Reforms In Jordan

### تحديد الاحتياجات التدريبية ضمن محتوى الإصلاح الإداري في الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبه وحدات التطوير الإداري في الإصلاح الإداري، وإعطاء صورة واضحة عن العاملين في هذه الوحدات، والتعرف على آرائهم في وحدات التطوير الإداري بموضوع تحديد الاحتياجات التدريبية.

#### ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة

- القائمين على وحدات التطوير الإداري والتدريب في أجهزة الدولة غير مؤهلين لتحمل المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتق هذه الوحدات وبالتالي لا تستطيع تحقيق الأهداف، حيث أن 20% منهم يحملون مؤهل دون البكالوريوس، و31% خبرتهم قليل في هذا المجال تقل عن سنة واحدة.

- يعتبر التدريب على المهارات والعلوم السلوكية الإدارية من أهم أنواع التدريب الذي يضمن رفع معدلات الإنجاز .

- يعتبر دور دائرة التدريب جزءاً مكملًا لدور دائرة الموارد البشرية.

**أوصت الدراسة على :**

ضرورة وضع شروط وأسس لاختيار العاملين في هذه الوحدات، وذلك عن طريق الإعلان العام عن مسابقة لذلك.

### **3. دراسة ( العواملة:1992) التغير و التطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة**

#### **في الأردن**

**هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة التغيير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن وتحليل ديناميكيته.**

واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الإستبانة كأداة الدراسة.

**ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة**

- اتفاق المبحوثين عموماً على فوائد وجدوى التغيير التنظيمي .
- كان من أبرز مشكلات التغيير التنظيمي ضعف الإعداد والدراسة ومقاومة العاملين للتغيير .

**أوصت الدراسة على :**

- ضرورة تبني سياسة وطنية محددة ومدروسة في مجال التغيير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن.
- تشجيع الدراسات والبحوث الميدانية في هذا المجال.
- متابعة التغييرات التنظيمية ونتائجها وأثارها من خلال الدراسات العلمية وأساليب الرقابة المستمرة.
- توفير التدريب الملائم للعاملين في هذه الوحدات.

#### 4. دراسة (الحنيطي: 1994) اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في

### أجهزة القطاع العام في الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى

- التعرف على اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام الأردني من أجل إيجاد الحلول المناسبة لتطوير الأجهزة الحكومية، وهي دراسة ميدانية طبقت على مستويات الإدارات الثلاثة ( العليا، الوسطى، التنفيذية)، وقد ضمت الدراسة 256 مديراً.

ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة:

- إن تطوير تنظيم العمل وأساليبه من أهم الأهداف التي يركز عليها المديرون في الأردن.
- إن نقص القوى العاملة المدربة وتدني مستوى الأجور وتركيز جهود التنمية على القيادات العليا فقط، وعدم مشاركة المستويات الإدارية الأخرى في جهود التطوير من أهم المشكلات التي تعاني منها الأجهزة الحكومية في الأردن والتي تعيق جهودها نحو التطوير والتنمية.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- أن يكون التطوير شاملاً وأن تراعى الحوافز المادية للأفراد .
- أن تتم مشاركة جميع المستويات في عملية التطوير.
- أن يتم التركيز على اللامركزية في العمل، وتبسيط الإجراءات التي تنظم عمل الأجهزة الإدارية.

## 5. دراسة ( Khasawneh : 1994 )

### Superior-Subordinate Relationship in Government Organization in Jordan: Implications for Administrative change and Development

### العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات الحكومية في الأردن: مضامين للتطوير

#### والتغيير الإداري

هدفت هذه الدراسة إلى

- دراسة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الدوائر الحكومية الأردنية من جانبين، الأول يتعلق بمدى تأثير التعامل الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين بالعلاقات الشخصية بينهما، والثاني يتعلق بمدى مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بوحدهم الإدارية.

#### ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة

- يتأثر التعامل الرسمي بشكل كبير بالعلاقات الشخصية.
- عدم تشجيع الرؤساء مرؤوسيهم على المشاركة في صنع القرار .
- المرؤوسين لا يلعبوا دوراً هاماً في صناعة القرار .

#### أوصت الدراسة على :

- ضرورة إشراك المرؤوسين في صناعة القرارات خاصة المتعلقة بوحدهم لضمان الالتزام بتنفيذ القرارات، وبذلك العمل على تطوير منظماتهم للأفضل .

## 6. دراسة (النعيمة: 1998) استراتيجيات التنمية الإدارية كمدخل للتطوير

### التنظيمي دراسة تطبيقية على دائرة بلدية أبو ظبي

هدفت هذه الدراسة إلى

- التعرف وتشخيص أهم المشكلات الإدارية وخاصة المتعلقة فيها بالجانب البشري - تنمية المديرين، والدور الذي تلعبه خطط وبرامج التنمية الإدارية في المساهمة في عملية التطوير التنظيمي، واقتراح إستراتيجية شاملة طويلة الأمد لتنمية العنصر البشري، وهذه الدراسة تحاول الربط بين مفاهيم وممارسات التنمية الإدارية وعملية التطوير التنظيمي.
- وطور الباحث في هذه الدراسة عدد من الفرضيات ، حيث استخدم أسلوب الحصر الشامل على مدراء دائرة بلدية أبو ظبي البالغ عددهم (72) مديراً.

#### ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة

- إن تبني المنظمة لاستراتيجيات واضحة في الأجل الطويل تحتاج المنظمة فيه إلى مستويات عالية من الفعالية .
- تعتبر استراتيجية الموارد البشرية أحد الإستراتيجيات الوظيفية المكونة لإستراتيجية المنظمة، وتعتبر إستراتيجية تنمية المديرين إحدى الإستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية المتعلقة بإعداد المديرين وتأهيلهم.

#### أوصت الدراسة على :

- زيادة الاهتمام بالبحث على مؤثرات التطوير الإداري الأخرى غير العوامل الديمغرافية كالعامل على استقرار العاملين النفسي وثباتهم في الخدمة داخل القطاع العام من خلال توفير الحوافز المادية المناسبة واستمرارية تأهيل وتدريب العاملين وتزويدهم بالمهارات الإدارية.

## 7. دراسة ( العديقي:1998) معوقات التطوير التنظيمي وأثرها على أداء

### الأجهزة الأمنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية السعودية.

واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي والمسح الاجتماعي الذي اعتمد على الإستبانة كأداة الدراسة.

### ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة

- هناك علاقة قوية بين المستوى التعليمي والأداء الوظيفي .
- تشكل عدم مشاركة بعض العاملين في عملية إتخاذ القرار أحد المعوقات المهمة لكفاءة الأداء.

- قلة الحوافز المادية والمعنوية يؤثر سلباً على كفاءة الأداء.
- يؤثر تعقيد اللوائح والإجراءات سلباً على الأداء ويحد من محاولات التطوير.

### أوصت الدراسة على :

- تدريب العاملين ومشاركتهم في عملية إتخاذ القرار.
- تبسيط الإجراءات واللوائح.

## 8. دراسة (المدهون:1999) الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري

### هدفت هذه الدراسة إلى

- البحث في مساعدة المعنيين في عملية الإصلاح والتطوير الإداري لاسيما في البيئة الأردنية عن طريق بناء نموذج يقوم على افتراضين أساسيين:



الأول يقضي بضرورة اتخاذ قرار من قبل الإدارة العليا، تعبر فيه عن رغبتها بإحداث التغيير والإصلاح الإداري.

والثاني يقضي بضرورة اتخاذ قرار من قبل العاملين يعبرون عن رغبتهم نحو التغيير والإصلاح.

وبناءً على الافتراضين حددت الدراسة الاحتمالات الناتجة عنها وفسرت النموذج على أساس الافتراضين للدراسة.

## 9. دراسة ( K h a s s a w n e h : 1999 )

**Obstacles to administrative reform and development in Jordan: Civil servants view**

**معوقات الإصلاح الإداري والتطوير الإداري في الأردن، من وجهة نظر الموظفين**

### الحكوميين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين الحكوميين نحو الإصلاح والتطوير الإداري في الأردن.

ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة

أن من معوقات الإصلاح الإداري في الأردن

- ضعف التزام القيادات الإدارية بالإصلاح والتطوير الإداري.
- شكلية برامج الإصلاح والتطوير .
- عدم كفاية الدعم السياسي.
- نقص الأشخاص المؤهلين.
- عدم كفاية الموارد المالية.
- عدم كفاية التدريب الفعال والأساس العلمي.

أوصت الدراسة على :

تدريب العاملين وتأهيلهم ، وتقديم الدعم السياسي والمالي، وحث القيادات الإدارية بالالتزام  
بنهج الإصلاح والتطوير الإداري.

## 10. دراسة ( الفاعوري، والعماري : 2000 ) اتجاهات مديري الإدارة الوسطى في

### القطاع الخدمي نحو التطوير الإداري في دولة قطر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على

- مدى الحاجة إلى وحدات التطوير الإداري في وزارات دولة قطر.
- المشكلات التي يواجهها الجهاز الإداري في قطر ومدى استعداد المعنيين بتقبل فكرة التطوير الإداري.

ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة:

- عملية التطوير الإداري مرهونة باقتناع المديرين بأهداف التطوير وفهمهم له.
  - أن عملية التطوير الإداري أمر ضروري لتنمية المنظمة وتقديمها .
  - أن عملية التطوير الإداري تعاني من غياب الإستراتيجية والخطط.
- وكان من أهم توصيات الدراسة:
- العمل على وضع إستراتيجية وخطط قابلة للتطبيق وملائمة، وتوفير الدعم المادي والكفاءات القادرة على ترجمة تلك الخطط إلى حيز التنفيذ .

## 11. دراسة (الفرحان: 2002) الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات

### القطاع العام الأردني

هدفت هذه الدراسة إلى

- التعرف على مدى توافر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني .

وطور الباحث في هذه الدراسة فرضيتين أساسيتين تم توزيعها في مجموعتين تدور الأولى منها حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري، في تتعلق الثانية بتأثير الحجم على تلك العلاقة.

**ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة**

- أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري تتوفر بنسب متوسطة ومتفاوتة.  
- وجود علاقة معنوية متقاربة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري تختلف باختلاف أحجام المؤسسات.

**أوصت الدراسة على :**

- زيادة الاهتمام بضرورة تحسين واقع أبعاد التطوير الإداري بشكل عام ومجالات تنمية القوى البشرية.

- إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع تمهيداً لوضع آلية مناسبة للتغيير والتطوير تستند إلى أهداف واقعية وإجراءات مناسبة تتفق وطبيعة المؤسسات بعيداً عن النمطية.

## 12. دراسة ( الفاعوري، و العموش:2002) دور وحدات التطوير الإداري والتدريب في

### إدارة شؤون التدريب في الجهاز الإداري الحكومي الأردني دراسة ميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى

- تقييم دور وحدات التطوير الإداري والتدريب في إدارة الشؤون التدريبية في الجهاز الإداري الحكومي الأردني.

وطور الباحثان في هذه الدراسة عدد (5) من الأسئلة وفرضيتان ، حيث بلغ أفراد عينة الدراسة (146) موظفاً إدارياً يعملون في وحدات التطوير الإداري والتدريب موزعين على (46) منظمة حكومية أردنية تم اختيارهم عشوائياً .

**ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة**

- تلعب دائرة التدريب في المؤسسات الحكومية دوراً كبيراً في عملية التطوير.
- يعتبر التدريب على المهارات والعلوم السلوكية الإدارية من أهم أنواع التدريب الذي يضمن رفع معدلات الإنجاز .
- يعتبر دور دائرة التدريب جزءاً مكملًا لدور دائرة الموارد البشرية.

**أوصت الدراسة على :**

- بالاهتمام بشكل عملي بتوفير العوامل التنظيمية اللازمة للقيام بإدارة شؤون التدريب وأهمها:

- الإمكانيات المادية والبشرية.
- دعم الإدارة العليا.
- توفير نظام حوافز للأفراد المتدربين.

### 13. دراسة (الشيخ داوود : 2003) الفساد والإصلاح – من منشورات الإتحاد العربي،

#### دمشق.

هدفت هذه الدراسة إلى

- تسليط الضوء على الفساد والإصلاح من أوجه عدة ( المفهوم والتاريخ )، وأهم المفاصل التي يضربها الفساد ( التنمية، السيادة، والكفاية) وتهديده للنظام العام.
- عرض أنماط الفساد ( اجتماعيا، إدارياً، اقتصادياً، وسياسياً)، وبيان المتغيرات التي استجبت في عقد التسعينيات وساهمت في ارتفاع نسب الفساد في العالم أجمع.

ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة:

- الفساد يغطي معنى واسعاً تمتد أوصاله ليخرق البناء الاجتماعي والإداري والاقتصادي وكذلك السياسي.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- السعي وراء أفكار ودراسات تفعل دور القطاع العام وتأهله بشكل يجعله يتفاعل مع القطاع الخاص، والعمل على الاستفادة من آراء المثقفين في رصد الفساد وإصلاح المجتمع.

### 14. دراسة (السعيد:2003) معوقات تطبيق التطور التقني في الأجهزة الأمنية

#### وانعكاساتها الإدارية-دراسة مسحية على العاملين في ديوان إمارة الرياض

هدفت هذه الدراسة إلى

- التعرف على أنواع ومجالات التقنية المستخدمة في الأعمال الإدارية في إمارة منطقة الرياض.

- الكشف عن معوقات تطبيق التطور التقني في الرياض، والكشف عن إيجابيات هذا التطور لتحسين الأداء الإداري، بالإضافة إلى التعرف على أبرز سمات التقنيات اللازمة لرفع مستوى الأداء.

وطور وصاغ الباحث مشكلة الدراسة في السؤال: ما معوقات تطبيق التطور التقني في الأجهزة الأمنية وانعكاساته الإدارية؟

### ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة

- درجة معرفة المبحوثين بالأجهزة التقنية ضعيفة جداً.  
- يعتبر ضعف التدريب على وسائل استخدام التقنية من أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق التطور التقني .

### أوصت الدراسة على :

- توعية المستويات الإدارية المختلفة في الرياض بأهمية دور وسائل التقنية المتعددة في رفع مستوى الأعمال الإدارية.  
- الاهتمام بدعم الجوانب الأمنية في أنشطة الإمارة بوسائل التقنية الحديثة لتطوير الجهاز الأمني.  
- العمل على إنشاء شبكة اتصالات باستخدام الحاسب الآلي يربط أقسام الإمارة فيما بينها، ودعم سبل الاتصال والتنسيق لتحسين مستوى الأداء.

## 15. دراسة (العكش: 2003) الإصلاح الإداري في الأردن - دراسة استطلاعية من وجهة

### نظر العاملين في الجهاز الحكومي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإصلاح الإداري في الأردن وتشخيص أسباب تخلف الجهاز الإداري الحكومي، والحلول المقترحة ضمن برنامج للإصلاح الإداري من وجهة نظر موظفي القطاع الحكومي.

وطور الباحث في هذه الدراسة فرضية تشير إلى أن الاختلالات في العمل الإداري الحكومي تتطلب المعالجة من خلال وضع خطة ملائمة للإصلاح الإداري.

ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة:

أن أسباب تدني أداء الجهاز الإداري يُعزى إلى:

- تدني مستوى الرواتب.
- غياب نظام حوافز فعال.
- وأن عدم اختيار كفاءات جيدة يُعزى إلى:
- المحسوبية والعشائرية.
- عدم ربط العمل القيادي بالإبداع، ووجود تضخم وظيفي.
- كما أشارت الدراسة إلى الفساد الإداري ومسبباته.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- الإسراع في إعادة هيكلية مؤسسات الجهاز الحكومي، وحسن اختيار الكفاءات الإدارية، وإعادة النظر في الرواتب ووضع نظام فعال للحوافز يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الوضع المعيشي للعاملين في الجهاز الحكومي.

## 16. دراسة (الشهراني: 2003) التنظيم الأمثل للشرطة في ضوء المفهوم الشامل

### للأمن، دراسة تطبيقية على شرطة مدينة الرياض،

هدفت هذه الدراسة إلى

- التعرف على آراء العاملين بالنسبة لتطوير الهيكل التنظيمي الحالي لشرطة الرياض بما يجعله متمشياً مع القواعد العامة للتنظيم الإداري والمفهوم الشامل للأمن، واقتراح نموذج هيكل تنظيمي .

وطور الباحث في هذه الدراسة تساؤلات من أهمها التعرف على المظاهر الإيجابية والسلبية في التنظيم الإداري المطبق حالياً بشرطة الرياض، ومراعاته للقواعد العامة للتنظيم الإداري والمفهوم الشامل للأمن ، وما هو التنظيم الأمثل في ضوء المفهوم الشامل للأمن .

**ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة:**

- أن من أهم المظاهر الإيجابية التي تسهم بدرجة عالية في التنظيم الإداري الحالي على التقسيم الوظيفي.

- من أهم المظاهر السلبية خلو التنظيم من أقسام متخصصة في الأمن الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والجنائي.

- من أهم مقترحات الباحثين تزويد الوظائف الأمنية المتخصصة بالقوى البشرية ذات التخصص العملي والفني، وإنشاء أقسام للأمن بأنواعه بالتنظيم.

**وكان من أهم توصيات الدراسة:**

- دعم وتأييد استناد تنظيم شرطة الرياض على مبدأ التخصص الوظيفي.

- الاعتماد على مبدأ التوزيع الجغرافي لتسهيل خدمات الأمن للمواطنين.

- دعم التنظيم في مرونته وقابليته للتطور لمواجهة الامتدادات الأمنية وما يطرأ على المجتمع من تغيرات مختلفة.



## 17. دراسة (السعيدة، خرابشة: 2003) أثر التطوير الإداري على أداء

### ديوان المحاسبة الأردني

هدفت هذه الدراسة إلى

- تحليل أثر برنامج التطوير الإداري الذي تبناه ديوان المحاسبة الأردني عام 1992 وتقييم التغيير الحاصل في مجموعة من العوامل الأداء أهمها برامج تأهيل وتدريب مستخدمي الديوان وإنتاجية العاملين، ومدى الحاجة إلى الشفافية والمساءلة، والرقابة، وتطور المحتوى المعلوماتي. قام الباحث في هذه الدراسة بمقارنة مؤشرات إنجاز الديوان وأداء العاملين ما بين فترتي (1987-1991)، ( 1995-1999 ).

ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة:

- نجاح واضح للعديد من أهداف برنامج التطوير الإداري لدى ديوان المحاسبة الأردني. وكان من أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة استمرار الديوان في تطوير أدائه وتأهيل مستخدميه ورفع كفاءة نشاطاته، لتحقيق أكبر درجة من الكفاءة والإنتاجية التي ترمي إليها برامج التطوير الإداري.

## 18. دراسة ( البرادعي : 2004 ) الاتجاهات المعاصرة في دراسة الإصلاح الإداري

هدفت هذه الدراسة إلى

- استعراض أهم الاتجاهات المعاصرة للإصلاح الإداري والجدل حولها حيث تدرس هذه الدراسة التغييرات الحديثة في علم الإدارة وكذا ما تتطلبه مؤسسات الدولة من إصلاحات داخلية أو تطوير إداري شامل.

- حددت الباحثة فترة الدراسة ( منتصف الثمانينات وأوائل التسعينات )

ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة:

- تأثر التطور المشهود في حقل الإدارة العامة وفي حركات وبرامج الإصلاح الإداري بالتطور في النظريات الاقتصادية والسياسية في أنحاء العالم.
- الاتجاه في حركات الإصلاح الإداري هو أيضاً نحو مزيد من التطبيق لمبادئ الحكم الرشيد ومن سيادة النظام والشفافية والمساءلة.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة أن تتعامل الإدارة العامة مع المواطنين كمواطنين وليس عملاء، حيث لا يجب أن يتعامل المواطن كمجرد عميل فالمواطن مالك للحكومة وليس مستفيداً خارجياً فقط.
- عدم إغفال الاتجاهات الجديدة في الإدارة العامة مثل البعد السياسي في الإصلاح وتأثير ذلك على قرارات الإصلاح الإداري.

**19. دراسة ( القريوتي، والعنزي : 2004 ) جهود التطوير الإداري في الكويت –**

### دراسة تقييمية ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف ميدانياً على الواقع الإداري في القطاع الحكومي ومنجزاته عن طريق خطط التطوير الإداري العلمية وتعزيز الجهود باتجاه الاستمرار فيها، والتعرف على نواحي الإخفاق لتجنبها، وتقييم جهود الإصلاح الإداري في جميع الوزارات والهيئات الحكومية.

ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة:

- لم تسجل إلا إنجازات متواضعة في مجال التطوير الإداري في الكويت.
- وكان من أهم توصيات الدراسة:
- العمل على وضع إستراتيجية وطنية واضحة للتطوير الإداري من قبل مختصين في الإدارة العامة وجميع الفعاليات في المجتمع .
- تقديم الدعم السياسي اللازم لعملية التطوير الإداري.

## 20. دراسة (القحطاني: 2006) استراتيجيات الإصلاح والتطوير ودورها في تعزيز

### الأمن الوطني السعودي

هدفت هذه الدراسة إلى

- معرفة وإبراز الدور الأمني للمؤسسات المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية
  - والتعرف على مدى إسهام استراتيجيات وتقنيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز أمنها الوطني.
- وطور الباحث في هذه الدراسة عدد من التساؤلات والفروض لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبارها.

#### ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة:

- غياب الاعتماد على البعد الاستراتيجي واستشراف المستقبل يؤدي إلى شيوع الظواهر السلبية المهددة للأمن الوطني الشامل.
- وعدم ممارسة إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري يؤدي إلى شيوع الظواهر السلبية المهددة للأمن الوطني الشامل.
- استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تساهم في تعزيز الأمن الوطني السعودي.

#### وكان من أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة تبني إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري لأهميتها في تعزيز الأمن.
- تحديد المعاني الدقيقة للإصلاح والتطوير الإداري والتنمية الإدارية .
- ضرورة إعداد برنامج تأهيل للقيادات الإدارية الشابة.

## 21. دراسة (الصقيه: 2006) التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين له، دراسة

### ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى معرفة وإطلاع العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود على برامج التطوير التنظيمي وتوجهاتهم ، والتعرف على مدى مساهمة برامج التطوير التنظيمي في إحداث التغيير الهادف.

وطور الباحث في هذه الدراسة تساؤلات من أهمها معرفة مدى مساهمة برامج التطوير التنظيمي في المديرية العامة لحرس الحدود في إحداث التغيير الهادف، وموقف العاملين من التطوير التنظيمي.

#### ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة:

- برامج التطوير التنظيمي تسهم في إحداث التغيير الهادف بدرجة موافق عالية بلغت ( 74% ) من المبحوثين.

- موقف العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود من برامج التطوير وخطه كان بدرجة متوسطة من الموافقة ونسبته ( 66% ) من المبحوثين.

#### أوصت الدراسة على :

- أن تقوم الجهة المعنية في التطوير التنظيمي في حرس الحدود باستخدام الاجتماعات بشكل دوري.

- مشاركة العاملين في التخطيط وتكثيف الدورات والبرامج التدريبية في مجال التطوير التنظيمي لزيادة معرفة العاملين بأهداف وآليات التطوير التنظيمي.

- إنشاء إدارة مستقلة للتطوير التنظيمي في حرس الحدود.

## 22. دراسة (مرزوق: 2006) فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير

### لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى

- إلقاء الضوء على مجالات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي التي تستخدمها المؤسسات الغير الحكومية .

وطور الباحث في هذه الدراسة 6 فرضيات للتعرف على العلاقة بين وعي المدراء بمفهوم إدارة التغيير وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، وعلاقة التخطيط الاستراتيجي، وسياسات وتنمية مهارات العاملين، والسياسات المتبعة على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير .

### ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة

- وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين والمدراء العاملين في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير .

- وجود علاقة طردية إيجابية تبين إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

- وجود علاقة طردية إيجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها.

### أوصت الدراسة على :

- إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وأسلوب التغيير المخطط ورصد التغيرات البيئية.
- إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة.
- إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد ومحاولة توضيح أسباب وأهداف التغيير .

## 23. دراسة ( الشيخ : 2006 ) الفساد الإداري: أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته

### ( دراسة تطبيقية على المدانين بممارسته والمعنيين بمكافحته في المملكة السعودية )

هدفت هذه الدراسة إلى

- الوقوف على حقيقة الفساد الإداري وأنماطه وأسبابه وسبل مكافحته والمعوقات التي تواجه جهود المكافحة .

وطور الباحث في هذه الدراسة 5 فرضيات للتعرف على حقيقة الفساد الإداري وأنماطه وأسبابه وسبل مكافحته والمعوقات التي تواجه جهود مكافحته.

ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة

- إن الفساد الإداري نتاج مجموعة من عوامل ( اقتصادية، اجتماعية، إدارية، سياسية تنظيمية) ولا يمكن تحييد أي من هذه العوامل.

- هناك العديد من السبل التي ينبغي تطبيقها لمكافحته والحد منه سواء قبل وقوع جريمة الفساد الإداري ( وقائية ) أو أثناء وقوعها ( دفاعية ) أو بعد وقوعها ( علاجية ) .

أوصت الدراسة على : دعم الجهات المعنية وإنشاء مجلس أعلى لمكافحة الفساد الإداري.

## 24. دراسة ( محمد صيام : 2007 ) فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية

### الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى

- التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز

الشرطة في محافظات غزة من وجهة نظر الضباط العاملين في جهاز الشرطة.

- محاولة التعرف إلى الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية.

وطور الباحث في هذه الدراسة 6 فرضيات للتعرف على

- العلاقة بين وعي المدراء بمفهوم إدارة التغيير وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.

- العلاقة التخطيط الاستراتيجي، وسياسات وتنمية مهارات العاملين، والسياسات المتبعة على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير .

### ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة

- وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة .
- مستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف.
- عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة الخاصة بوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية.

### أوصت الدراسة على :

- الاهتمام بتأسيس إدارة متخصصة في تنمية الموارد البشرية.
- إعداد خطة للقوى العاملة تشتمل على البرامج التطويرية ودراسة حالة الضباط ومعرفة الخلل الواقع على العنصر البشري والنظام الإداري.
- مواكبة آخر المستجدات التي تطرأ على تنمية الكادر الشرطي على المستوى المحيط والعالمي والاستفادة من خبرتهم بما يتناسب مع الواقع الفلسطيني.

**1. دراسة أمابيل وسنس باغ ( Amabile and Sensabaugh,1992 )**

**حول الإبداع في منظمات المصادر البشرية والتطوير في الولايات المتحدة الأمريكية.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على الإبداع والتطوير في المنظمات

سلباً أو إيجاباً .

ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة

- عدم توفر المكافآت الملائمة.
- غياب جو الحرية فيما يتعلق باختيار وتقارير الأعمال المراد إنجازها.
- غياب الدعم الفني والاجتماعي للإبداع والتطوير داخل المنظمة.

**أوصت الدراسة على :**

- توفير الدعم الفني والمالي وإعطاء مساحة من الحرية للموظفين لخلق الروح الإبداعية والتطويرية في المنظمة.

**2. دراسة ( يوكو كانيكو:1998) حول جهود الإصلاح الإداري في اليابان- الخبرات**

**الراهنه وما حققته من نجاح.**

بينت هذه التجربة ما قامت به الحكومة اليابانية من ترتيبات مؤسسية للإصلاح الإداري حيث عنى المجلس المؤقت الثالث للنهوض بالإصلاح الإداري في تقريره الختامي الصادر في 1993، بالتوجهات المستقبلية للإصلاح الإداري في اليابان ، واقترح إنشاء جهاز قوي لرصد ومتابعة الإصلاح الإداري يكون تابعاً لمجلس الوزراء، وتم تشكيل هذا المقترح بالإضافة إلى



عدد من اللجان المنبثقة، وتم تعيين ثلاثة وزراء مسئولون عن النهوض بالإصلاح وهم: رئيس وكالة الإدارة والتنسيق، ووزير المالية، ووزير الشؤون الداخلية.

- أوصى رئيس الوزراء " هاشيموتو " في يناير 1997 أمام البرلمان الياباني في دورته 140 وقال : " إن شعار حكومته سيكون تحقيق الإصلاح والإبداع على أساس عدد من الإصلاحات " ، وكتب للتجربة اليابانية النجاح في الإصلاح نتيجة لدعم القادة السياسيين لها، وإشراك الأفراد وجماعات المصالح.

### 3. دراسة ( Hackerian & Saviman 2001 )

#### Comprehensive Administrative Reform Implementation

#### حول تأثير تكاليف برامج الإصلاح - دراسة ميدانية على ولاية فلوريدا

##### هدفت هذه الدراسة إلى

- دراسة اثر تكاليف برامج الإصلاح الإداري، من خلال دراسة ميدانية على ولاية فلوريدا الأمريكية في الإصلاح الإداري .

##### ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة

- يوجد علاقة عكسية بين تكاليف برامج الإصلاح وإمكانية تنفيذها.
- يوجد علاقة إيجابية بين وجود الدعم السياسي ونجاح جهود التطوير.

##### أوصت الدراسة على :

- على تقديم الدعم السياسي لإنجاح جهود الإصلاح والتطوير.

### ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث سبعة وعشرون دراسة سابقة منها أربعة وعشرون دراسة عربية وثلاث دراسات أجنبية، وقد عرضت هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث.

يعتقد الباحث أن جميع تلك الدراسات وإن كانت تمثل أهمية وإثراء لموضوع الإصلاح والتطوير الإداري بمفهومهم العام ووفق الجزيئات التي تناولها الباحثون، إلا أن أياً من تلك الدراسات وغيرها مما استقصاه الباحث وفي حدود إطلاعهم لم يتناول موضوع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، ولكنها اشتركت في تناولها لموضوع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري مع دراسة ( القحطاني، 2006) فقد اتفقت الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة في استخدامها لأداة الدراسة ( الاستبيان ) وللمنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات، وأن هذه الدراسة أجريت في بيئة فلسطينية، أما الدراسات السابقة أجريت في بيئات مختلفة باستثناء دراسة ( صيام 2007 ) التي أجريت في نفس البيئة وعلى نفس المجتمع ( جهاز الشرطة الفلسطيني) ، إلا أن الباحث استفاد من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وأيضاً في بناء أداة الدراسة " الإستبانة" ، وفي تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والوصول إلى مواضع القصور في الدراسات السابقة مما جعله يتوصل إلى نتائج بحثية سليمة، ووفقاً لما هو كائن، وتطلعاً لما ينبغي أن يكون، يأمل الباحث أن تمثل دراسته منطلقاً للاهتمام بتبني استراتيجيات للإصلاح والتطوير الإداري في الشرطة الفلسطينية بهدف تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، ودعوة مخلصاً لتبني عملية الإصلاح والتطوير في الشرطة ليتحقق من خلالها بناء جهاز شرطي قوي قادراً على حل مشكلاته الأمنية، حفاظاً على مقدرات الشعب الفلسطيني وتاريخه النضالي.

## **الفصل الخامس**

### **الطريقة والإجراءات**

#### **المبحث الأول**

1.1.5 منهجية الدراسة

2.1.5 مجتمع وعينة الدراسة

3.1.5 أداة الدراسة

#### **المبحث الثاني**

1.2.5 صدق الاستبانة

2.2.5 ثبات الاستبانة

3.2.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة

## الفصل الخامس منهجية الدراسة وإجراءاتها

### مقدمة

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة، ويوضح مجتمع وعينة الدراسة، كما يتطرق لبناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة، ويتكون هذا الفصل من مبحثين على النحو التالي:

1. منهجية الدراسة 2. صدق وثبات الاستبيان

#### 1.1.5 منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي حاول من خلاله وصف وتقييم واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة، وأن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد ويثري بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للبيانات:

##### 1.1.1.5 البيانات الثانوية:

اتجه الباحث في مراجعة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والرسائل العلمية التي تناولت موضوع الدراسة، حيث أراد الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة على استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني.

##### 2.1.1.5 البيانات الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة استخدم الباحث الإستبانة لجمع البيانات الأولية كأداة رئيسية للبحث، صُممت خصيصاً لهذا الغرض وتم توزيعها على مدراء الشرطة بقطاع غزة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفريغها

وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

### 2.1.5 مجتمع وعينة الدراسة:

طبق الباحث دراسته على كافة مجتمع الدراسة لمحدودية عدده، وذلك من خلال استخدام أسلوب الحصر الشامل لمدرء الشرطة في محافظات غزة، ومساعدتهم، والنواب، والمدراء العاملون في الإدارات المتخصصة بالشرطة، ومساعدتهم ونوابهم، ومدراء المراكز ونوابهم، ومدراء المكاتب، وعددهم 130 مديراً، كما هو مبين في جدول رقم (1.5) التالي:

#### جدول رقم (1.5)

##### توزيع مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الإدارة
3.08	4	قيادة الشرطة ومستشاريه
3.85	5	محافظات الشرطة
3.85	5	نواب ومساعدى مدرء محافظات قطاع غزة
22.31	29	الإدارات المتخصصة
3.85	5	مدراء أفرع الإدارات المتخصصة
12.31	16	مدراء مراكز الشرطة
12.31	16	نواب مدرء مراكز الشرطة
3.85	5	مدراء مكاتب شرطة المحافظات
22.31	29	مدراء مكاتب الإدارات المتخصصة
12.31	16	مدراء مكاتب مدرء المراكز
100.00	130	المجموع

المصدر : إدارة التخطيط البحوث والشئون الفنية بالشرطة، 2007

وقد تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة، وتم استرداد 112 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد ثلاثة استبانات لعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 109 استبانة وهي تعادل نسبة (83.84%) من مجتمع الدراسة.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات مجتمع الدراسة كالتالي:

## 1. الجنس:

### جدول رقم (2.5)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	107	98.2
أنثى	2	1.8
المجموع	109	100.0

يتضح من الجدول رقم (2.5) أن (98.2%) من مجتمع الدراسة هم من الذكور، و(1.8%) من مجتمع الدراسة هم من الإناث، ويُعزى ذلك إلى أن أغلبية مدراء الشرطة من فئة الذكور حيث كانت الفئة المستهدفة للإجابة على الإستبانة من المدراء، والمجتمع الفلسطيني مجتمع تقليدي لا يتقبل عمل النساء في جهاز الشرطة بدرجة كبيرة ولا يوليها مناصب عليا.

## 2. العمر:

### جدول رقم (3.5)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	7	6.4
35-26 سنة	65	59.6
45-36 سنة	31	28.4
46 سنة فأكثر	6	5.5
المجموع	109	100.0

يتضح من الجدول رقم (3.5) أن 6.4% من مجتمع الدراسة بلغت أعمارهم أقل من 25 سنة و59.6% من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم من 26-35 سنة و28.4% من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم من 36-45 سنة، و5.5% من مجتمع الدراسة بلغت أعمارهم 46 سنة فأكثر، وهذا يشير إلى أن مجتمع الدراسة أغلبه من الشباب دون الـ36 سنة وهذا ما يناسب العمل الشرطي.

### 3. الرتبة العسكرية:

#### جدول رقم (4.5)

#### توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الرتبة العسكرية

الرتبة العسكرية	التكرار	النسبة المئوية
ملازم أول	38	34.9
نقيب	30	27.5
رائد	23	21.1
مقدم	12	11.0
عقيد	4	3.7
عميد	1	0.9
لواء	1	0.9
<b>المجموع</b>	<b>109</b>	<b>100.0</b>

يتضح من الجدول رقم (4.5) أن أعلى نسبة من مجتمع الدراسة من ذوي الرتبة العسكرية (الملازم أول) (34.9%)، تليها نسبة ذوي الرتبة العسكرية (النقيب) بنسبة مئوية قدرها (27.5%)، وتليها الرتبة العسكرية (الرائد) بنسبة مئوية قدرها (21.1%)، أما أقل نسبة جاءت من ذوي الرتبة العسكرية (العميد، واللواء) فقد بلغت نسبة كل منهما (0.9%) ويعزو الباحث ذلك إلى حداثة قيادات جهاز الشرطة حيث تم تعيين معظمهم بعد سيطرت حركة حماس على قطاع غزة في 2007/6/15م، وذلك بعد رفض معظم قيادات الشرطة السابقة العمل في جهاز

الشرطة الفلسطينية الحالي نتيجة للصراع الدائر بين حركتي حماس وفتح، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (6.5) حيث بين أن أغلب القيادات الشرطية وبنسبة (55%) كانت من ذوي الخدمة دون الـ 11 عام .

#### 4. المؤهل العلمي:

##### جدول رقم (5.5)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير آخر مؤهل علمي

النسبة المئوية	التكرار	آخر مؤهل علمي
23.9	26	أقل من الجامعي
64.2	70	بكالوريوس
10.1	11	دبلوم عالي
1.8	2	ماجستير
0.0	0	دكتوراه
<b>100.0</b>	<b>109</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (5.5) أن أعلى نسبة من مجتمع الدراسة جاءت من ذوي المؤهل العلمي (البكالوريوس) (64.2%)، و(23.9%) من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي " أقل من الجامعي " و(10.1% ) من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم عالي"، و 1.8% من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير "، أما أقل نسبة من مجتمع الدراسة جاءت من ذوي المؤهل العلمي (الدكتوراه) فقد بلغت نسبتهم (0%)، ويلاحظ أن الأغلبية من حملة البكالوريوس ويُعزى ذلك إلى أن المراكز الوظيفية لمعظم مفردات المجتمع تتطلب هذا المستوى من التأهيل، ونسبة الدكتوراه (0%) والماجستير (1.8%) ويعزو الباحث ذلك إلى عدم الاهتمام ببعثات الدراسات العليا في الخارج إضافة إلى أن الحاصلين على الشهادات العليا لا يجردون العمل الشرطي ويفضلون الأعمال الأخرى (صيام، 2007).



## جدول رقم (6.5)

## توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
1 - 5 سنة	48	44.0
6 - 10 سنة	12	11.0
11 - 15 سنة	39	35.8
16 - 20 سنة	7	6.4
أكثر من 20 سنة	3	2.8
<b>المجموع</b>	<b>109</b>	<b>100.0</b>

يتضح من الجدول رقم (6.5) أن أعلى نسبة من مجتمع الدراسة جاءت من ذوي سنوات الخدمة في العمل الشرطي بين (1-5 سنة) وكانت (44.0%)، يليها ذوي سنوات الخبرة بين (11-15 سنة) وكانت النسبة المئوية (35.8%)، و(11.0%) من مجتمع الدراسة تراوحت سنوات خبرتهم بين (6-10 سنة)، و(6.4%) من مجتمع الدراسة تراوحت سنوات خبرتهم بين 16-20 سنة، أما أقل نسبة من مجتمع الدراسة بلغت سنوات خبرتهم (أكثر من 20 سنة) فقد بلغت نسبتهم (2.8%) من إجمالي مجتمع الدراسة، يتضح أن أعلى نسبة جاءت من ذوي سنوات الخدمة (1-5 سنة) وكانت (44.0%)، ويُعزى ذلك إلى التعيينات الشرطية الجديدة بعدما سيطرت حركة حماس على الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة في 15/6/2007م، حيث تم تعيين معظمهم بعد منتصف العام 2007، وذلك بعد رفض معظم قيادات الشرطة السابقة العمل في جهاز الشرطة الفلسطيني الحالي نتيجة للخلافات والصراع الدائر بين حركتي حماس وفتح

6. المحافظة (حسب مكان العمل):

جدول رقم (7.5)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	مكان العمل
13.8	15	شمال غزة
56.0	61	غزة
7.3	8	الوسطى
8.3	9	خان يونس
14.7	16	رفح
<b>100.0</b>	<b>109</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (7.5) أن أعلى نسبة من مجتمع الدراسة جاءت من محافظة غزة بنسبة (56%)، و(14.7%) من مجتمع الدراسة يعملون في رفح و(13.8%) من مجتمع الدراسة يعملون في شمال غزة، و(8.3%) من مجتمع الدراسة يعملون في منطقة خان يونس، وأقل نسبة من مجتمع الدراسة يعملون في المنطقة الوسطى بنسبة (7.3%)، يلاحظ أن أعلى نسبة كانت محافظة غزة بنسبة (56%)، وهذا يُعزى إلى تمركز قيادات الشرطة في محافظة غزة حيث أن مدينة عرفات للشرطة (الجوازات) تضم ويتمركز فيها معظم الإدارات المتخصصة في الشرطة وتوافق هذا مع دراسة (صيام 2007).

7. عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها:

### جدول رقم (8.5)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها
7.3	8	لم أشارك
15.6	17	دورة واحدة
23.9	26	دورتان
14.7	16	ثلاث دورات
38.5	42	أربع دورات فأكثر
<b>100.0</b>	<b>109</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (8.5) أن (15.6%) من مجتمع الدراسة تلقوا دورة واحدة، و(23.9%) من مجتمع الدراسة تلقوا دورتان، و(14.7%) من مجتمع الدراسة تلقوا ثلاث دورات و(38.5%) من مجتمع الدراسة تلقوا أربع دورات فأكثر، ويلاحظ أن هناك (7.3%) من مجتمع الدراسة ممن لم يشارك في أي دورة تدريبية في مجال التخصص، أي أن أغلب القيادات تم تدريبها في المجالات الشرطة بالإضافة إلى أنه يوجد نسبة (7.3%) لم تحصل على أي دورة تدريبية، وهذا يُعزى إلى الظرف الذي تعيشه السلطة من حصار واغلاقات للمعابر مما لا يتيح للقيادات الحصول على دورات تدريبية في الخارج، بالإضافة إلى تزامم الكثير من الأوليات كان من أهمها بروز الكثير من المشكلات الأمنية التي تهدد أمن المجتمع الفلسطيني فأثرة القيادات الشرطة بسط الأمن الداخلي بالدرجة الأولى.

### 3.1.5 أداة الدراسة :

قام الباحث بتصميم استبانة الدراسة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة بعد أن راجع الكثير من أدبيات الفكر الإداري في مجال الإصلاح والتطوير الإداري وقد كانت درجة الإجابة لكل فقرة 10 درجات بحيث كانت اقل الإجابات هو "1" ويعني عدم الموافقة بدرجة كبيرة وكانت أعلى الإجابات الرقم "10" ويعني موافق بدرجة كبيرة جداً.

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من اجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين:

**القسم الأول:** يحتوى على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 8 فقرات

**القسم الثاني:** يتكون من ثلاثة مجالات واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري

ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني على النحو التالي:

**المجال الأول:** يناقش تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري ، وتتكون من 21 فقرة.

**المجال الثاني:** يناقش ممارسة استراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري، ويتكون من 19 فقرة.

**المجال الثالث:** يناقش التهديدات التي تؤثر سلباً على امن المجتمع ، ويتكون من 21 فقرة.

**والمجال الرابع:** يناقش مساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن

ويتكون من 16 فقرة.

وبذلك يبلغ مجموع فقرات الإستبانة (77) فقرة ، ورُوعي في صياغة أسئلة الإستبانة خصائص

مجتمع الدراسة المتمثل في مدراء الشرطة.

## 2.5 صدق وثبات الاستبيان

### 1.2.5 صدق الاستبيان:

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدق الاستبيان كالتالي:  
صدق فقرات الاستبيان : يقصد بصدق الإستبان أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه وقام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

#### 1.1.2.5 صدق المحكمين :

لحساب الصدق تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي التجارة بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى متخصصين في مجال الإدارة والإحصاء والتربية، كما تم عرضها على مهنيين يعملون في جهاز الشرطة. انظر الملحق رقم (1)

وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على عينة المجتمع الاستطلاعية. والملحق رقم (2) يوضح الإستبانة في صورتها النهائية

#### 2.1.2.5 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على مجتمع الدراسة البالغة 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له.

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول: (تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري):

جدول رقم (9.5) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (مدى تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبينة تنحصر بين القيمتين (0.603-0.937)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)

حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه .

### جدول رقم (9.5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (مدى تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري) والدرجة الكلية لفقراته.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.818	يقوم الجهاز الشرطي بإعادة هيكله التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس	1
0.000	0.876	يعطي الجهاز الشرطي الفرصة للعاملين فيه لاكتساب المعارف والأفكار للاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية	2
0.000	0.851	يعمل جهاز الشرطة على تبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية الإدارية وتسهيل إنجاز المعاملات للمواطنين	3
0.000	0.902	يعمل جهاز الشرطة على إيجاد ثقافة في الأداء بحيث يكافأ المديرون والموظفون المبدعون	4
0.000	0.850	يتم تحقيق تعديلات وتحسينات جذرية في معايير الأداء	5
0.000	0.900	يتم إشراك كافة المستويات الإدارية في صياغة الأهداف	6
0.000	0.890	ينتهج جهاز الشرطة التخطيط الاستراتيجي لوضع الإطار العام لتحقيق الأهداف ومواجهة التغيرات البيئية	7
0.000	0.937	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والتصرف في القرارات التي تنشأ	8
0.000	0.796	يتم إدارة المؤسسة الشرطية بمنهجية بعيداً عن التجاذبات السياسية	9
0.000	0.722	يتم إصدار النظم واللوائح المناسبة والملائمة والتي تتسم بالمهنية والوضوح	10
0.000	0.753	يتم المسائلة والمحاسبة في حال عدم الالتزام بتطبيق أنظمة العمل	11
0.000	0.784	يتم تشكيل اللجان الدائمة التي يتطلبها العمل الشرطي	12
0.000	0.731	يتم إحالة القضايا التي تستدعي التحقيق إلى لجان مختصة	13
0.000	0.837	تتهج الشرطة مبدأ الثواب والعقاب	14
0.000	0.603	يُعطى العاملون الحق في التظلم والشكاوى في حال شعروا بالظلم	15

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.906	يوجد نظام لاختبار الكادر بناء على أسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات الخ	16
0.000	0.887	يوفر جهاز الشرطة نظام لتقييم أداء العاملين	17
0.000	0.919	يتم تدريب وتطوير الكادر لرفع مستوى إمكانياته ومهاراته بناءً على تقارير تقييم الأداء	18
0.000	0.860	تتبع الشرطة نظم للحوافز المادية والمعنوية	19
0.000	0.854	يتم ترقية الكادر وفقاً لأنظمة تحفز الكادر	20
0.000	0.632	الموظف يختار وقت عمله بما يناسبه ضمن حدود معينة	21

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني ( ممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري).

جدول رقم (10.5) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني: (ممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري) والدرجة الكلية لفقراته والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبينة تنحصر بين القيمتين (0.640-0.932)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه .

### جدول رقم (10.5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (ممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.867	تتضمن أجهزة السلطة كافة للحد من انتشار الجريمة المنظمة	1
0.000	0.890	تتضمن أجهزة السلطة كافة في التصدي لظاهرة الفلتان الأمني	2
0.000	0.932	تقوم الشرطة بتفعيل مبدأ الحوار الوطني لمعالجة القضايا الأمنية	3
0.000	0.917	تعمل الشرطة على تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني	4
0.000	0.914	تقوم الشرطة بالتوسع في تطبيق نظم المعلومات الإدارية	5
0.000	0.863	يتوفر لدى جهاز الشرطة خطة إستراتيجية للتطوير	6
0.000	0.848	يتم التركيز على التحسين المستمر في خدمات الشرطة بهدف إرضاء وتلبية توقعات المواطن	7
0.000	0.823	تقوم الإدارة بتحسين أجهزة ووسائل الاتصال بالشرطة	8
0.000	0.823	تعمل الشرطة على تطوير إدارة العلاقات العامة في جهاز الشرطة	9
0.000	0.836	تهتم الإدارة بالبحوث والدراسات والإستراتيجيات المستقبلية لتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها	10
0.000	0.817	يعتمد جهاز الشرطة على فرق عمل في أداء المهام	11
0.000	0.836	يتم اعتماد الشفافية والمساواة في عمل جهاز الشرطة	12
0.000	0.916	تعتمد الإدارة على مبدأ تكافؤ الفرص للحد من الوساطة والمحاباة والضغط الخارجية	13
0.000	0.891	يتم اعتماد الجدارة والكفاءة في اختيار القيادات	14
0.000	0.743	يتم إعادة النظر بسياسات الرواتب والأجور وفقاً لتقلبات الأسعار ومتطلبات الحياة	15
0.000	0.809	تقوم الإدارة بتحسين ظروف العاملين بالشرطة	16
0.000	0.640	تعمل الإدارة على منح العاملين راتب بشكل منتظم	17
0.000	0.793	تعمل الإدارة على تقليص فترة التكاليف بالمواقع القيادية	18
0.000	0.773	يتم اعتماد سياسة التقاعد المبكر لغير المؤهلين للعمل الشرطي	19

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361



- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث (التهديدات التي تؤثر سلباً على امن المجتمع):

جدول رقم (11.5) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (التهديدات التي تؤثر سلباً على امن المجتمع) والدرجة الكلية لفقراته والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبينة تتحصر بين القيمتين (0.375-0.939)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه .

### جدول رقم (11.5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (التهديدات التي تؤثر سلباً على امن المجتمع) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.001	0.576	ارتفاع معدلات البطالة يؤثر سلباً على أمن المجتمع	1
0.002	0.544	تصاعد جرائم السرقات يؤثر سلباً على أمن المجتمع	2
0.001	0.560	ظهور عصابات الجريمة المنظمة يؤثر سلباً على أمن المجتمع	3
0.007	0.485	تفشي الفساد الإداري في أجهزة الشرطة يؤثر سلباً على أمن المجتمع	4
0.000	0.896	إساءة استخدام شبكة المعلومات (الإنترنت) تؤثر سلباً على أمن المجتمع	5
0.000	0.939	الخلافات التنظيمية الفلسطينية تؤثر سلباً على أمن المجتمع	6
0.001	0.556	الحصار الدولي على السلطة الفلسطينية يؤثر سلباً على أمن المجتمع	7
0.023	0.414	كثرة القروض على الموظفين يؤثر سلباً على أمن المجتمع	8
0.004	0.510	الفضائيات والبرامج الأجنبية تؤثر سلباً على أمن المجتمع	9
0.002	0.548	ضعف الولاء والانتماء من قبل العاملين في الشرطة يؤثر سلباً على أمن المجتمع	10
0.005	0.500	تأثر العاملين بالعلاقات القبلية والأسرية يؤثر سلباً على أمن المجتمع	11
0.000	0.605	الانتماء التنظيمي لكثير من الموظفين (الحزبية) يؤثر سلباً على أمن المجتمع	12
0.003	0.519	ضعف الوازع الديني والمراقبة الذاتية يؤثر سلباً على أمن المجتمع	13

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.002	0.550	الارتجال والعشوائية في التعامل مع الظواهر الأمنية يؤثر سلباً على أمن المجتمع	14
0.000	0.628	عدم وجود خطط واضحة ومناسبة لجهاز الشرطة يؤثر سلباً على أمن المجتمع	15
0.000	0.629	التداخل والتضارب في اختصاصات الأجهزة يؤثر سلباً على أمن المجتمع	16
0.004	0.506	عدم احترام الوقت والمواعيد الرسمية يؤثر سلباً على أمن المجتمع	17
0.006	0.493	اتساع الفجوة بين جهاز الشرطة والجمهور يؤثر سلباً على أمن المجتمع	18
0.041	0.375	شروع الاتجار بالمخدرات يؤثر سلباً على أمن المجتمع	19
0.022	0.418	انتشار الإدمان يؤثر سلباً على أمن المجتمع	20
0.002	0.554	اتساع الهوة بين الطبقات الدنيا والعليا في المجتمع يؤثر سلباً على أمن المجتمع	21

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

#### • قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الرابع (مساهمة استراتيجيات الإصلاح

والتطوير الإداري في تعزيز الأمن).

جدول رقم (12.5) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع

(مساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن) والدرجة الكلية لفقراته

والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبينة تنحصر بين القيمتين (0.478-0.804) دالة عند

مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 ، وقيمة r المحسوبة

اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361

وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

## جدول رقم (12.5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (مساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.701	يساهم تعاون وتضامن الأجهزة الأمنية كافة في تعزيز الأمن	1
0.001	0.580	يساهم الحوار الوطني في تعزيز الأمن	2
0.001	0.596	يساهم تعاون أجهزة الأمن وتنسيقها مع مؤسسات المجتمع المدني وتفعيل دورها في تعزيز الأمن	3
0.000	0.753	يساهم تبني جهاز الشرطة لخطة إستراتيجية واضحة في تعزيز الأمن	4
0.000	0.799	يساهم قيام الشرطة بمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وتحسين أجهزة ووسائل الاتصال في تعزيز الأمن	5
0.000	0.804	يساهم اعتماد سياسة الشفافية والمساءلة في عمل جهاز الشرطة في تعزيز الأمن	6
0.000	0.709	يساهم تركيز الشرطة على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة للمواطن وإرضاءه وتلبية توقعاته في تعزيز الأمن	7
0.001	0.592	يساهم قيام جهاز الشرطة بتوفير نظام للتدريب والتطوير للكادر في تعزيز الأمن.	8
0.000	0.712	وضوح النظم واللوائح التي يصدرها جهاز الشرطة يساهم في تعزيز الأمن	9
0.001	0.585	يساهم اعتماد الجدارة والكفاءة في اختيار القيادات في تعزيز الأمن	10
0.000	0.718	اعتماد جهاز الشرطة على فرق عمل في أداء مهامه يساهم في تعزيز الأمن	11
0.007	0.478	أنظمة الحوافز المطبقة في الشرطة تساهم في تعزيز الأمن	12
0.000	0.605	تقليص فترة التكليف بالمواقع القيادية يساهم في تعزيز الأمن	13
0.000	0.744	تحسين ظروف العاملين بالشرطة يساهم في تعزيز الأمن	14
0.000	0.707	اعتماد الإدارة على مبدأ تكافؤ الفرص والحد من الوساطة والمحاباة يساهم في تعزيز الأمن	15
0.000	0.737	اهتمام الإدارة بالبحوث والدراسات والإستراتيجيات المستقبلية وتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها يساهم في تعزيز الأمن	16

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361.

### 3.1.2.5 الصدق البنائي لمجالات الاستبانة

جدول رقم (13.5) يوضح مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ويوضح أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة، معامل الارتباط ينحصر بين القيمتين (0.392-0.962) عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361.

#### جدول رقم (13.5)

#### الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المجال	عنوان المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري	0.930	0.000
الثاني	ممارسة استراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري	0.962	0.000
الثالث	التحديات التي تؤثر سلباً على أمن المجتمع	0.392	0.032
الرابع	مساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن	0.683	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

### 2.2.5 ثبات الاستبيان Reliability:

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على عينة المجتمع الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

#### 1.2.2.5 طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور من محاور الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية: معامل الثبات =  $\frac{r^2}{r+1}$  حيث r معامل الارتباط وقد بين الجدول رقم (14.5) أن معاملات الثبات تتحصر بين (0.8039-0.9698) وقد بلغ معامل الثبات لجميع الفقرات 0.9477 مما يوضح أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان.

**جدول رقم (14.5)**  
**معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)**

المجال	عنوان المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى المعنوية
الأول	تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري	0.9414	0.9698	0.000
الثاني	ممارسة استراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري	0.9392	0.9686	0.000
الثالث	التحديات التي تؤثر سلباً على امن المجتمع	0.6721	0.8039	0.000
الرابع	مساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن	0.7530	0.8591	0.000
<b>جميع الفقرات</b>		0.9006	0.9477	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

**2.2.2.5 طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:**

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يوضح جدول رقم (15.5) أن معاملات الثبات تتحصر بين 0.8046 و 0.9765 وقد بلغ معامل الثبات لجميع الفقرات 0.9752، مما يوضح أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان.

**جدول رقم (15.5)**  
**معاملات الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)**

المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري	21	0.9765
الثاني	ممارسة استراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري	19	0.9392
الثالث	التحديات التي تؤثر سلباً على امن المجتمع	21	0.8046
الرابع	مساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن	16	0.9133
<b>جميع الفقرات</b>		77	0.9752

### 3.2.5 المعالجات الإحصائية المستخدمة:

- تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Package For Social Sciences Statistical ) ( SPSS ) للإجابة على تساؤلات الدراسة في معالجة البيانات إحصائياً، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:
- 1- **النسب المئوية والتكرارات** : لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة للمتغيرات الوظيفية، وتحديد استجابات أفرادها نحو محاور الدراسة.
  - 2- **اختبار ألفا كرونباخ** : لحساب معاملات ثبات الاستبانة، ومعامل ثبات كل محور من محاور الدراسة.
  - 3- **معامل ارتباط بيرسون** : لقياس صدق الفقرات ( الصدق البنائي ).
  - 4- **اختبار كولومجروف - سمرنوف ( 1- Sample K-S )** : لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
  - 5- **اختبار One sample t test** : لتحليل فقرات الاستبانة
  - 6- **اختبار One Way ANOVA** : لفحص الدلالة الإحصائية للفروق التي ترجع إلى المتغيرات الشخصية، وللمقارنة بين فئات الدراسة.
  - 7- **اختبار شيفيه (Scheffe)** : لتحديد الفئة التي يميل إليها التباين والاختلاف بين المجموعات.

## الفصل السادس

### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

#### المبحث الأول

1.1.6 اختبار التوزيع الطبيعي

2.1.6 تحليل فقرات الدراسة

#### المبحث الثاني

1.2.6 تحليل فرضيات الدراسة

## الفصل السادس

### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

#### مقدمة

تطرق الباحث في هذا الفصل إلى نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، ويتكون هذا الفصل

من مبحثين على النحو التالي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل فقرات الدراسة 2. تحليل فرضيات الدراسة

#### 1.1.6 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1-Sample K-S)):

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (1.6) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من 0.05 (  $sig. > 0.05$  ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

#### جدول رقم (1.6)

#### اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري	21	0.604	0.859
الثاني	ممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري	19	0.927	0.356
الثالث	التحديات التي تؤثر سلباً على امن المجتمع	21	1.093	0.183
الرابع	مساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن	16	0.687	0.733
	جميع الفقرات	77	1.275	0.078



## 2.1.6 تحليل مجالات الدراسة:

في اختبار الفرضيات تم استخدام اختبار T للمجتمع الواحد (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد المجتمع يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 (أو مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 % )، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد المجتمع لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.98 (أو مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 % )، وتكون آراء المجتمع في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية لها اكبر من 0.05.

### تحليل فقرات المجال الأول: تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري

تم استخدام اختبار t للمجتمع الواحد والنتائج مبينة في جدول رقم (2.6) والذي يوضح أن آراء المستجيبين في الفقرات (3، 10، 11، 12، 13، 14، 15) ايجابية حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، ومستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% .  
وأن آراء المستجيبين في الفقرات (6، 8، 17، 19، 20، 21) سلبية حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.98، ومستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة اقل من الوزن النسبي المحايد " 60% .

أما آراء المستجيبين في بقية فقرات المجال محايدة ( غير قادرين على تكوين رأي) حيث أن مستوى الدلالة لكل منها اكبر من 0.05.

ويبين الجدول (2.6) أن أفراد مجتمع الدراسة يتفقون على أنه " يتم المسائلة والمحاسبة في حال عدم الالتزام بتطبيق أنظمة العمل " بوزن نسبي 77.34%، وعلى أنه " يُعطى العاملون الحق في التظلم والشكاوى في حال شعروا بالظلم " بوزن نسبي 75.41%، وعلى أنه " يتم

إحالة القضايا التي تستدعي التحقيق إلى لجان مختصة " بوزن نسبي 74.59% ، وعلى أنه " ينتهج جهاز الشرطة مبدأ الثواب والعقاب " بوزن نسبي 70.55% ، وعلى أنه " يتم تشكيل اللجان الدائمة التي يتطلبها العمل الشرطي " بوزن نسبي 69.17% ، وعلى أنه " يتم إصدار النظم واللوائح المناسبة والملائمة والتي تتسم بالمهنية والوضوح " بوزن نسبي 68.53% وعلى أن " يعمل جهاز الشرطة على تبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية الإدارية وتسهيل إنجاز المعاملات للمواطنين " بوزن نسبي 65.23% ، وعلى أنه " يقوم الجهاز الشرطي بإعادة هيكله التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس " بوزن نسبي 60.92% .

وعلى أنه " لا يتم تحقيق تعديلات وتحسينات جذرية في معايير الأداء " بوزن نسبي 59.54% ، وعلى أنه " لا يعمل جهاز الشرطة على إيجاد ثقافة في الأداء بحيث يكافأ المديرون والموظفون المبدعون " بوزن نسبي 59.08% ، وعلى أنه " لا يعطي الجهاز الشرطي الفرصة للعاملين فيه لاكتساب المعارف والأفكار للاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية " بوزن نسبي 58.53% ، وعلى أن " لا يتم إدارة المؤسسة الشرطية بمنهجية بعيداً عن التجاذبات السياسية " بوزن نسبي 58.07% وعلى أنه " لا يوجد نظام لاختيار الكادر بناء على أسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات الخ " بوزن نسبي 57.80% ، وعلى أنه " لا ينتهج جهاز الشرطة التخطيط الإستراتيجي لوضع الإطار العام لتحقيق الأهداف ومواجهة التغيرات البيئية " بوزن نسبي 57.16% ، وعلى أنه " لا يتم تدريب وتطوير الكادر لرفع مستوى إمكانياته ومهاراته بناءً على تقارير تقييم الأداء " بوزن نسبي 55.78% ، وعلى أنه " لا يتم إشراك كافة المستويات الإدارية في صياغة الأهداف " بوزن نسبي 54.50% ، وعلى أنه " لا يوفر جهاز الشرطة نظام لتقييم أداء العاملين " بوزن نسبي 54.13% ، وعلى أنه " لا يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والتصرف في القرارات التي تنشأ " بوزن نسبي 53.39% ، وعلى أنه " لا تتبع الشرطة نظم للحوافز المادية والمعنوية " بوزن نسبي 50.64% ، وعلى أنه " لا يتم ترقية

الكادر وفقاً لأنظمة تحفز الكادر " بوزن نسبي 49.17% ، وعلى أنه " لا يختار الموظف وقت عمله بما يناسبه ضمن حدود معينة " بوزن نسبي 39.08% .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول 6.04، والوزن النسبي يساوي 60.41% ومستوى الدلالة تساوي 0.827 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري في جهاز الشرطة الفلسطيني ضعيف، ويعزو الباحث ذلك بسبب حداثة جهاز الشرطة القائم حيث لم تتجاوز تجربته 7 أشهر، حيث تم إجراء تعيينات جديدة في قيادات الشرطة في قطاع غزة، بالإضافة إلى نقص التدريب وهذا ما يؤكد الجدول رقم (7.5) ونقص الخبرات والشهادات العلمية العليا من ماجستير ودكتوراة وقد اتفقت مع دراسة ( الفرحان، 2002 ) في عدم توفر أبعاد للتطوير الإداري، ومع دراسة ( صيام، 2007 ) التي أجريت على الشرطة الفلسطينية في ضعف إدارة وتنمية الموارد البشرية وعدم تركيز الإدارة على التطوير، واختلفت مع دراسة (القحطاني، 2006) التي بينت أن تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري في المملكة السعودية كان جيداً.

### جدول رقم (2.6)

#### تحليل فقرات المجال الأول (تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري)

رقم	الفقرة	الحسابي (10) المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يقوم الجهاز الشرطي بإعادة هيكله التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس	6.09	60.92	0.403	0.688
2	يعطي الجهاز الشرطي الفرصة للعاملين فيه لاكتساب المعارف والأفكار للاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية	5.85	58.53	-0.574	0.567
3	يعمل جهاز الشرطة على تبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية الإدارية وتسهيل إنجاز المعاملات للمواطنين	6.52	65.23	2.906	0.004
4	يعمل جهاز الشرطة على إيجاد ثقافة في الأداء بحيث يكافأ المدبرون والموظفون المبدعون	5.91	59.08	-0.367	0.714
5	يتم تحقيق تعديلات وتحسينات جذرية في معايير الأداء	5.95	59.54	-0.204	0.839

رقم	الفقرة	الحسابي (10) المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
6	يتم إشراك كافة المستويات الإدارية في صياغة الأهداف	5.45	54.50	-2.014	0.046
7	ينتهج جهاز الشرطة التخطيط الاستراتيجي لوضع الإطار العام لتحقيق الأهداف ومواجهة التغيرات البيئية	5.72	57.16	-1.133	0.260
8	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والتصرف في القرارات التي تنشأ	5.34	53.39	-2.298	0.023
9	يتم إدارة المؤسسة الشرطة بمنهجية بعيداً عن التجاذبات السياسية	5.81	58.07	-0.738	0.462
10	يتم إصدار النظم واللوائح المناسبة والملائمة والتي تتسم بالمهنية والوضوح	6.85	68.53	4.125	0.000
11	يتم المسائلة والمحاسبة في حال عدم الالتزام بتطبيق أنظمة العمل	7.73	77.34	9.188	0.000
12	يتم تشكيل اللجان الدائمة التي يتطلبها العمل الشرطي	6.92	69.17	4.701	0.000
13	يتم إحالة القضايا التي تستدعي التحقيق إلى لجان مختصة	7.46	74.59	7.588	0.000
14	تنهج الشرطة مبدأ الثواب والعقاب	7.06	70.55	5.398	0.000
15	يُعطى العاملون الحق في التظلم والشكاوى في حال شعروا بالظلم	7.54	75.41	7.163	0.000
16	يوجد نظام لاختيار الكادر بناء على أسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات الخ	5.78	57.80	-0.897	0.372
17	يوفر جهاز الشرطة نظام لتقييم أداء العاملين	5.41	54.13	-2.255	0.026
18	يتم تدريب وتطوير الكادر لرفع مستوى إمكانياته ومهاراته بناءً على تقارير تقييم الأداء	5.58	55.78	-1.727	0.087
19	تتبع الشرطة نظم للحوافز المادية والمعنوية	5.06	50.64	-3.726	0.000
20	يتم ترقية الكادر وفقاً لأنظمة تحفز الكادر	4.92	49.17	-4.317	0.000
21	الموظف يختار وقت عمله بما يناسبه ضمن حدود معينة	3.91	39.08	-9.020	0.000
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>6.04</b>	<b>60.41</b>	<b>0.219</b>	<b>0.827</b>

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "108" تساوي 1.98

### تحليل فقرات المجال الثاني: (ممارسة استراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري)

تم استخدام اختبار t للمجتمع الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (3.6) والذي يوضح أن آراء

المستجيبين في الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 7، 8، 9، 11، 17) ايجابية، حيث أنه لكل فقرة وجد

أن قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، ومستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% .

وأن آراء المستجيبين في الفقرات (15، 16، 19) سلبية، حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.98، ومستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة اقل من الوزن النسبي المحايد " 60% .

أما آراء المستجيبين في بقية فقرات المجال محايدة ( غير قادرين على تكوين رأي) حيث أن مستوى الدلالة لكل منها اكبر من 0.05، بمعنى أن أفراد مجتمع الدراسة يتفقون على أنه " تتضامن أجهزة السلطة كافة في التصدي لظاهرة الفلتان الأمني " بوزن نسبي 73.12%، وعلى أنه " تعمل الإدارة على منح العاملين راتب بشكل منتظم " بوزن نسبي 72.66%، وعلى أنه " تتضامن أجهزة السلطة كافة للحد من انتشار الجريمة المنظمة " بوزن نسبي 72.57% وعلى أنه " تقوم الشرطة بتفعيل مبدأ الحوار الوطني لمعالجة القضايا الأمنية " بوزن نسبي 70.46%، وعلى أنه " تعمل الشرطة على تطوير إدارة العلاقات العامة في جهاز الشرطة " بوزن نسبي 70.46%، و على أنه " يتم التركيز على التحسين المستمر في خدمات الشرطة بهدف إرضاء وتلبية توقعات المواطن " بوزن نسبي 70.09%، وعلى أنه " تقوم الإدارة بتحسين أجهزة ووسائل الاتصال بالشرطة " بوزن نسبي 67.34%، وعلى أنه " تعمل الشرطة على تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني " بوزن نسبي 65.87%، وعلى أنه " يعتمد جهاز الشرطة على فرق عمل في أداء المهام " بوزن نسبي 65.38% وعلى أنه " تقوم الشرطة بالتوسع في تطبيق نظم المعلومات الإدارية " بوزن نسبي 65.32%، وعلى أنه " يتم اعتماد الشفافية والمسائلة في عمل جهاز الشرطة " بوزن نسبي 62.57%، وعلى أنه " يتم اعتماد الجدارة والكفاءة في اختيار القيادات " بوزن نسبي 62.57%، وعلى أنه " تعمل الإدارة على تقليص فترة التكليف بالمواقع القيادية " بوزن نسبي

61.65% ، وعلى أنه " تعتمد الإدارة على مبدأ تكافؤ الفرص للحد من الوساطة والمحاباة والضغوط الخارجية " بوزن نسبي 61.19% .

وعلى أنه " لا يتوفر لدى جهاز الشرطة خطة إستراتيجية للتطوير " بوزن نسبي 59.63% وعلى أنه " لا تهتم الإدارة بالبحوث والدراسات والإستراتيجيات المستقبلية لتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها " بوزن نسبي 58.62%، وعلى أنه " لا تقوم الإدارة بتحسين ظروف العاملين بالشرطة " بوزن نسبي 51.10% ، وعلى أنه " لا يتم اعتماد سياسة التقاعد المبكر لغير المؤهلين للعمل الشرطي " بوزن نسبي 46.79%، وعلى أنه " لا يتم إعادة النظر بسياسات الرواتب والأجور وفقاً لتقلبات الأسعار ومتطلبات الحياة " بوزن نسبي 45.14%.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني 6.33، و الوزن النسبي يساوي 63.29% و مستوى الدلالة تساوي 0.098 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن ممارسة استراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري في جهاز الشرطة ضعيفاً ويعزو الباحث ذلك إلى حداثة جهاز الشرطة في قطاع غزة بالإضافة إلى نقص عملية التدريب والتأهيل لقيادات الشرطة غير المتخصصين، بالإضافة إلى انشغال القيادات الشرطية عن ممارسة عملية الإصلاح والتطوير الإداري وإعطاء أولوية بالدرجة الأولى للقضاء على حالة القتلتان الأمني من تعديات على أراضي وتجارة مخدرات وصراعات حزبية وجرائم أخرى، وقد اتفقت مع دراسة (Amabil and Sensabaugh,1992) في عدم توفر المكافآت الملائمة وغياب جو الحرية فيما يتعلق بالعمل، ومع دراسة ( العكش، 2003 ) في أسباب تدني الجهاز الإداري منها ( تدني مستوى الرواتب وغياب نظام حوافز فعال ) ، ومع دراسة (صيام، 2007) في ضعف مستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية.

### جدول رقم (3.6)

#### تحليل فقرات المجال الثاني (ممارسة استراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري)

رقم	الفقرة	الحسابي	الموسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
2	تتضمن أجهزة السلطة كافة في التصدي لظاهرة الفلتان الأمني	7.31	73.12	4.878	0.000	
17	تعمل الإدارة على منح العاملين راتب بشكل منتظم	7.27	72.66	6.314	0.000	
1	تتضمن أجهزة السلطة كافة للحد من انتشار الجريمة المنظمة	7.26	72.57	4.912	0.000	
3	تقوم الشرطة بتفعيل مبدأ الحوار الوطني لمعالجة القضايا الأمنية	7.05	70.46	4.158	0.000	
9	تعمل الشرطة على تطوير إدارة العلاقات العامة في جهاز الشرطة	7.05	70.46	4.701	0.000	
7	يتم التركيز على التحسين المستمر في خدمات الشرطة بهدف إرضاء وتلبية توقعات المواطن	7.01	70.09	4.902	0.000	
8	تقوم الإدارة بتحسين أجهزة ووسائل الاتصال بالشرطة	6.73	67.34	3.205	0.002	
4	تعمل الشرطة على تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني	6.59	65.87	2.260	0.026	
11	يعتمد جهاز الشرطة على فرق عمل في أداء المهام	6.54	65.38	2.194	0.030	
5	تقوم الشرطة بالتوسع في تطبيق نظم المعلومات الإدارية	6.53	65.32	2.477	0.015	
12	يتم اعتماد الشفافية والمساواة في عمل جهاز الشرطة	6.26	62.57	1.068	0.288	
14	يتم اعتماد الجدارة والكفاءة في اختيار القيادات	6.26	62.57	1.004	0.318	
18	تعمل الإدارة على تقليص فترة التكليف بالمواقع القيادية	6.17	61.65	0.730	0.467	
13	تعتمد الإدارة على مبدأ تكافؤ الفرص للحد من الوساطة والمحاباة والضغوط الخارجية	6.12	61.19	0.480	0.632	
6	يتوفر لدى جهاز الشرطة خطة إستراتيجية للتطوير	5.96	59.63	-0.163	0.871	
10	تهتم الإدارة بالبحوث والدراسات والإستراتيجيات المستقبلية لتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها	5.86	58.62	-0.612	0.542	
16	تقوم الإدارة بتحسين ظروف العاملين بالشرطة	5.11	51.10	-3.322	0.001	
19	يتم اعتماد سياسة التقاعد المبكر لغير المؤهلين للعمل الشرطي	4.68	46.79	-5.637	0.000	
15	يتم إعادة النظر بسياسات الرواتب والأجور وفقاً لتقلبات الأسعار ومتطلبات الحياة	4.51	45.14	-6.142	0.000	
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>6.33</b>	<b>63.29</b>	<b>1.669</b>	<b>0.098</b>	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "108" تساوي 1.98

#### تحليل فقرات المجال الثالث: (التحديات التي تؤثر سلباً على أمن المجتمع):

تم استخدام اختبار t للمجتمع الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.6) والذي يوضح أن

آراء المستجيبين في جميع فقرات المجال ايجابية، حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة

اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 ، ومستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 ،  
والوزن النسبي لكل فقرة اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " بمعنى أن أفراد مجتمع  
الدراسة يتفقون على أن " تفشي الفساد الإداري في أجهزة الشرطة يؤثر سلباً على أمن  
المجتمع " بوزن نسبي 91.83% ، وعلى أن " شيوع الاتجار بالمخدرات يؤثر سلباً على أمن  
المجتمع " بوزن نسبي 90.92% ، وعلى أن " ظهور عصابات الجريمة المنظمة يؤثر سلباً  
على أمن المجتمع " بوزن نسبي 90.73% ، وعلى أن " انتشار الإدمان يؤثر سلباً على أمن  
المجتمع " بوزن نسبي 90.37% ، وعلى أن " تصاعد جرائم السرقات يؤثر سلباً على أمن  
المجتمع " بوزن نسبي 89.63% ، وعلى أن " ارتفاع معدلات البطالة يؤثر سلباً على أمن  
المجتمع " بوزن نسبي 89.36% ، وعلى أن " ضعف الوازع الديني والمراقبة الذاتية يؤثر سلباً  
على أمن المجتمع " بوزن نسبي 89.17% ، وعلى أن " الخلافات التنظيمية الفلسطينية  
تؤثر سلباً على أمن المجتمع " بوزن نسبي 86.70% ، وعلى أن " الحصار الدولي على  
السلطة الفلسطينية يؤثر سلباً على أمن المجتمع " بوزن نسبي 85.87% ، وعلى أن " ضعف  
الولاء والانتماء من قبل العاملين في الشرطة يؤثر سلباً على أمن المجتمع " بوزن نسبي  
85.87% ، وعلى أن " كثرة القروض على الموظفين تؤثر سلباً على أمن المجتمع " بوزن  
نسبي 84.13% ، وعلى أن " تأثير العاملين بالعلاقات القبلية والأسرية يؤثر سلباً على أمن  
المجتمع " بوزن نسبي 83.39% ، وعلى أن " التداخل والتضارب في اختصاصات الأجهزة  
يؤثر سلباً على أمن المجتمع " بوزن نسبي 81.65% ، وعلى أن " إساءة استخدام شبكة  
المعلومات ( الإنترنت ) تؤثر سلباً على أمن المجتمع " بوزن نسبي 80.92% ، وعلى أن " عدم  
وجود خطط واضحة ومناسبة لجهاز الشرطة يؤثر سلباً على أمن المجتمع " بوزن نسبي  
80.92% ، وعلى أن " الارتجال والعشوائية في التعامل مع الظواهر الأمنية يؤثر سلباً على  
أمن المجتمع " بوزن نسبي 79.63% ، وعلى أن " اتساع الهوة بين الطبقات الدنيا والعليا في



المجتمع يؤثر سلباً على أمن المجتمع " بوزن نسبي 78.72% ، وعلى أن " الانتماء التنظيمي لكثير من الموظفين (الحزبية) يؤثر سلباً على أمن المجتمع " بوزن نسبي 78.44%، وعلى أن " اتساع الفجوة بين جهاز الشرطة والجمهور يؤثر سلباً على أمن المجتمع " بوزن نسبي 78.35%، وعلى أن " عدم احترام الوقت والمواعيد الرسمية يؤثر سلباً على أمن المجتمع " بوزن نسبي 75.87%، وعلى أن " الفضائيات والبرامج الأجنبية تؤثر سلباً على أمن المجتمع " بوزن نسبي 72.20%.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث 8.40، والوزن النسبي يساوي 84.03% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، ومستوى الدلالة تساوي 0.00 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن التهديدات تؤثر سلباً على امن المجتمع بشكل كبير، الباحث يرى أن القيادات الأمنية اتفقت على التهديدات التي تؤثر بالسلب على أمن المجتمع منها على سبيل المثال وليس الحصر، الصراع التنظيمي خاصة بين حركتي حماس وفتح، والوضع الاقتصادي السيئ جراء الحصار وضعف الولاء والانتماء، وضعف الوازع الديني، وشيوع الاتجار بالمخدرات ، والذي من شأنه أن يؤثر بالسلب على الحالة الأمنية في قطاع غزة.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة ( الشهراني، 2003 ) في خلو التنظيم من أقسام متخصصة في الأمن الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والجنائي، ومع دراسة ( القحطاني، 2006 ) في المهددات التي تشكل خطر كبير على أمن المواطن منها البطالة والفضائيات وضعف الوازع الديني والتجاذبات السياسية، ومع دراسة ( الشيخ، 2006) في أن الفساد الإداري والجريمة نتيجة لمجموعة من العوامل ( اقتصادية، اجتماعية، إدارية، سياسية، تنظيمية).

#### جدول رقم (4.6)

تحليل فقرات المجال الثالث (التهديدات التي تؤثر سلباً على أمن المجتمع):

رقم	الفقرة	الحسابي المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	ارتفاع معدلات البطالة يؤثر سلباً على أمن المجتمع	8.94	89.36	21.646	0.000
2	تصاعد جرائم السرقات يؤثر سلباً على أمن المجتمع	8.96	89.63	24.965	0.000
3	ظهور عصابات الجريمة المنظمة يؤثر سلباً على أمن المجتمع	9.07	90.73	26.411	0.000
4	تفشي الفساد الإداري في أجهزة الشرطة يؤثر سلباً على أمن المجتمع	9.18	91.83	39.027	0.000
5	إساءة استخدام شبكة المعلومات (الإنترنت) تؤثر سلباً على أمن المجتمع	8.09	80.92	13.167	0.000
6	الخلافاً للتنظيمية الفلسطينية تؤثر سلباً على أمن المجتمع	8.67	86.70	18.693	0.000
7	الحصار الدولي على السلطة الفلسطينية يؤثر سلباً على أمن المجتمع	8.59	85.87	14.170	0.000
8	كثرة القروض على الموظفين يؤثر سلباً على أمن المجتمع	8.41	84.13	17.246	0.000
9	الفضائيات والبرامج الأجنبية تؤثر سلباً على أمن المجتمع	7.22	72.20	5.725	0.000
10	ضعف الولاء والانتماء من قبل العاملين في الشرطة يؤثر سلباً على أمن المجتمع	8.59	85.87	21.133	0.000
11	تأثر العاملين بالعلاقات القبلية والأسرية يؤثر سلباً على أمن المجتمع	8.34	83.39	14.946	0.000
12	الانتماء التنظيمي لكثير من الموظفين (الحزبية) يؤثر سلباً على أمن المجتمع	7.84	78.44	12.960	0.000
13	ضعف الوازع الديني والمراقبة الذاتية يؤثر سلباً على أمن المجتمع	8.92	89.17	23.843	0.000
14	الارتجال والعشوائية في التعامل مع الظواهر الأمنية يؤثر سلباً على أمن المجتمع	7.96	79.63	16.541	0.000
15	عدم وجود خطط واضحة ومناسبة لجهاز الشرطة يؤثر سلباً على أمن المجتمع	8.09	80.92	14.210	0.000
16	التدخل والتضارب في اختصاصات الأجهزة يؤثر سلباً على أمن المجتمع	8.17	81.65	14.886	0.000
17	عدم احترام الوقت والمواعيد الرسمية يؤثر سلباً على أمن المجتمع	7.59	75.87	10.002	0.000
18	اتساع الفجوة بين جهاز الشرطة والجمهور يؤثر سلباً على أمن المجتمع	7.83	78.35	11.436	0.000
19	شروع الاتجار بالمخدرات يؤثر سلباً على أمن المجتمع	9.09	90.92	33.700	0.000
20	انتشار الإدمان يؤثر سلباً على أمن المجتمع	9.04	90.37	30.350	0.000
21	اتساع الهوة بين الطبقات الدنيا والعليا في المجتمع يؤثر سلباً على أمن المجتمع	7.87	78.72	12.399	0.000
0.000	جميع الفقرات	8.40	84.03	17.628	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "108" تساوي 1.98

#### تحليل فقرات المجال الرابع: مساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن

تم استخدام اختبار t للمجتمع الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.6) والذي يوضح أن

آراء المستجيبين في جميع فقرات المجال ايجابية، حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة

أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، ومستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05، والوزن

النسبي لكل فقرة اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " بمعنى أن أفراد مجتمع الدراسة يتفقون على أن " تعاون وتضامن الأجهزة الأمنية كافية يساهم في تعزيز الأمن " بوزن نسبي 94.68%، وعلى أن " الحوار الوطني يساهم في تعزيز الأمن " بوزن نسبي 93.03% ، وعلى أن " تعاون أجهزة الأمن وتنسيقها مع مؤسسات المجتمع المدني وتفعيل دورها يساهم في تعزيز الأمن " بوزن نسبي 89.45%، وعلى أن " اعتماد سياسة الشفافية والمسائلة في عمل جهاز الشرطة يساهم في تعزيز الأمن " بوزن نسبي 89.17%، وعلى أن " اعتماد الإدارة على مبدأ تكافؤ الفرص والحد من الوساطة والمحاباة يساهم في تعزيز الأمن " بوزن نسبي 89.08% وعلى أن " تبني جهاز الشرطة لخطة إستراتيجية واضحة يساهم في تعزيز الأمن " بوزن نسبي 88.81%، وعلى أن " اعتماد الجدارة والكفاءة في اختيار القيادات يساهم في تعزيز الأمن " بوزن نسبي 88.72% وعلى أن " تركيز الشرطة على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة للمواطن وإرضاءه وتلبية توقعاته يساهم في تعزيز الأمن " بوزن نسبي 87.25% ، وعلى أن " اهتمام الإدارة بالبحوث والدراسات والإستراتيجيات المستقبلية وتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها يساهم في تعزيز الأمن " بوزن نسبي 86.79% وعلى أن " اعتماد جهاز الشرطة على فرق عمل في أداء مهامه يساهم في تعزيز الأمن " بوزن نسبي 86.33% ، وعلى أنه " يساهم قيام الشرطة بمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وتحسين أجهزة ووسائل الاتصال في تعزيز الأمن " بوزن نسبي 85.60%، وعلى أن " وضوح النظم واللوائح التي يصدرها جهاز الشرطة يساهم في تعزيز الأمن " بوزن نسبي 84.22%، وعلى أن " تحسين ظروف العاملين بالشرطة يساهم في تعزيز الأمن " بوزن نسبي 83.67%، وعلى أن " قيام جهاز الشرطة بتوفير نظام للتدريب والتطوير للكادر يساهم في تعزيز الأمن " بوزن نسبي 83.03%، وعلى أن " أنظمة الحوافز المطبقة في الشرطة تساهم

في تعزيز الأمن " بوزن نسبي 80.09%، وعلى أن " تقليص فترة التكاليف بالمواقع القيادية  
تساهم في تعزيز الأمن " بوزن نسبي 79.27% .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع 8.68، والوزن النسبي  
يساوي 86.82% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي  
33.577 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و مستوى الدلالة تساوي  
0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تساهم  
في تعزيز الأمن بشكل فعال، ويعزو الباحث ذلك إلى أن قيادات الشرطة تؤمن بأن الأوضاع  
الأمنية الراهنة تتطلب تضامن كافة الأجهزة الأمنية فيما بينها وتنسيقها مع مؤسسات المجتمع  
المدني واعتماد سياسة الشفافية والمساءلة وتحسين ظروف العاملين واختيار القيادات على  
أساس الكفاءة بعيداً عن المحسوبية الذي من شأنه المساهمة بدرجة كبيرة جداً في  
تعزيز الأمن، وتؤمن بأن عملية الإصلاح والتطوير الإداري تسهم وبدرجة كبيرة في  
تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة ( مرزوق، 2006 ) التي بينت العلاقة الإيجابية بين  
قدرة المنظمة على التطوير وتنمية مهارات العاملين وإتباع أسلوب التخطيط الإستراتيجي، ومع  
دراسة ( القحطاني، 2006) التي بينت مدى مساهمة إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في  
تعزيز الأمن.

## جدول رقم (5.6)

تحليل فقرات المجال الرابع (مساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن)

رقم	الفقرة	الحسابي المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يساهم تعاون وتضامن الأجهزة الأمنية كفاءة في تعزيز الأمن	9.47	94.68	47.353	0.000
2	يساهم الحوار الوطني في تعزيز الأمن	9.30	93.03	40.835	0.000
3	يساهم تعاون أجهزة الأمن وتنسيقها مع مؤسسات المجتمع المدني وتفعيل دورها في تعزيز الأمن	8.94	89.45	26.118	0.000
6	يساهم اعتماد سياسة الشفافية والمساءلة في عمل جهاز الشرطة في تعزيز الأمن	8.92	89.17	28.628	0.000
15	اعتماد الإدارة على مبدأ تكافؤ الفرص والحد من الوساطة والمحاباة يساهم في تعزيز الأمن	8.91	89.08	27.773	0.000
4	يساهم تبني جهاز الشرطة لخطة إستراتيجية واضحة في تعزيز الأمن	8.88	88.81	27.906	0.000
10	يساهم اعتماد الجدارة والكفاءة في اختيار القيادات في تعزيز الأمن	8.87	88.72	29.679	0.000
7	يساهم تركيز الشرطة على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة للمواطن وإرضاءه وتلبية توقعاته في تعزيز الأمن	8.72	87.25	23.391	0.000
16	اهتمام الإدارة بالبحوث والدراسات والإستراتيجيات المستقبلية وتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها يساهم في تعزيز الأمن	8.68	86.79	22.713	0.000
11	اعتماد جهاز الشرطة على فرق عمل في أداء مهامه يساهم في تعزيز الأمن	8.63	86.33	23.698	0.000
5	يساهم قيام الشرطة بمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وتحسين أجهزة ووسائل الاتصال في تعزيز الأمن	8.56	85.60	20.883	0.000
9	وضوح النظم واللوائح التي يصدرها جهاز الشرطة يساهم في تعزيز الأمن	8.42	84.22	21.705	0.000
14	تحسين ظروف العاملين بالشرطة يساهم في تعزيز الأمن	8.37	83.67	16.136	0.000
8	يساهم قيام جهاز الشرطة بتوفير نظام للتدريب والتطوير للكادر في تعزيز الأمن.	8.30	83.03	13.412	0.000
12	أنظمة الحوافز المطبقة في الشرطة تساهم في تعزيز الأمن	8.01	80.09	13.705	0.000
13	تقليص فترة التكليف بالمواقع القيادية يساهم في تعزيز الأمن	7.93	79.27	12.373	0.000
	جميع الفقرات	8.68	86.82	33.577	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "108" تساوي 1.98

## تحليل مجالات الدراسة المتعلقة بواقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في جهاز الشرطة

يتضح من الجدول رقم (6.6) أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات الدراسة يساوي ( 7.33 ) والوزن النسبي يساوي 73.06% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 12.279 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، مما يدل على أن واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري جيد ويعزو الباحث ذلك إلى تبني الشرطة سياسات واضحة في إصلاح وتطوير المؤسسة الشرطية و بروز قيادات شرطية شابة تؤمن بالتغيير وبالإصلاح والتطوير بما يخدم المصلحة العامة والإستفاضة من أخطاء الشرطة السابقة وتجنب الوقوع فيها.

### جدول رقم (6.6)

#### تحليل مجالات الدراسة

#### واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في جهاز الشرطة

المجال	عنوان المجال	المتوسط الحسابي (10)	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
الأول	تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري	6.04	60.41	0.219	0.827
الثاني	ممارسة استراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري	6.33	63.29	1.669	0.098
الثالث	التحديات التي تؤثر سلباً على امن المجتمع	8.40	84.03	40.628	0.000
<b>جميع الفقرات</b>					
		7.33	73.44	12.279	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "108" تساوي 1.98

## ١٠١١ تحليل فرضيات الدراسة:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، تعزى لبعض الخصائص الشخصية للمدير ( العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة، مكان العمل، عدد الدورات التدريبية ) عند مستوى دلالة 0.05.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1.1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، تعزى لمتغير العمر، عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين تعزى للعمر، والنتائج مبينة في جدول رقم (7.6) والذي يوضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال اكبر من 0.05 كما أن قيمة F المحسوبة لكل مجال اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.70 عند درجتي حرية (3، 105) ومستوى دلالة "0.05" مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من مجالات الدراسة تعزى لمتغير العمر، عند مستوى دلالة 0.05

وبصفة عامة يتبين أيضا أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات تساوي 0.601 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.70 وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.615 وهي اكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، تعزى لمتغير العمر، عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن أغلب القيادات الشرطية دون الـ 36 سنة وتشكل ما

نسبته 66% من المبحوثين وهي قيادات شابة تتفق على واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ولا يوجد فروق بينها يُعزى للعمر.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة ( القحطاني، 2007)، ودراسة ( صيام، 2007 ).

### جدول رقم (7.6)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير العمر

المجال	عنوان المجال	المتوسط الحسابي				مستوى الدلالة	قيمة F
		46 سنة فأكثر	36-45 سنة	26-35 سنة	25 سنة فأقل		
الأول	تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري	7.5000	6.0707	5.9355	5.6395	0.283	1.288
الثاني	ممارسة استراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري	7.0000	6.4819	6.2572	5.7368	0.695	0.483
الثالث	التحديات التي تؤثر سلباً على امن المجتمع	8.2778	8.3579	8.4264	8.4966	0.884	0.217
جميع المجالات		7.59	6.98	6.88	6.64	0.615	0.601

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 105) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.70

2.1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول واقع

إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، تعزى لمتغير الخبرة، عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين والنتائج تعزى لسنوات الخدمة ، مبينة في جدول رقم (8.6) والذي يوضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال اكبر من 0.05 كما أن قيمة F المحسوبة لكل مجال اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.46 عند درجتي حرية (4، 104) ومستوى دلالة "0.05" مما يعني



عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من مجالات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة، عند مستوى دلالة 0.05 .

وبصفة عامة يتبين أيضا أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات تساوي 2.034 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.46 وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.095 وهي أكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، تعزى لمتغير الخبرة، عند مستوى دلالة 0.05 .

#### جدول رقم (8.6)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي					عنوان المجال	المجال
		أكثر من 20 سنة	20-16 سنة	15-11 سنة	10-6 سنة	5-1 سنة		
0.197	1.536	7.6508	5.0680	5.7094	6.0833	6.3413	تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري	الأول
0.173	1.627	7.9474	5.0226	6.0659	6.8114	6.5106	ممارسة استراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري	الثاني
0.118	1.889	7.9524	8.3197	8.2625	8.6984	8.4841	التحديات التي تؤثر سلباً على امن المجتمع	الثالث
0.095	2.034	7.85	6.14	6.68	7.197	7.112	جميع المجالات	

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4، 104) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.46

3.1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين تعزى للمؤهل العلمي ، والنتائج مبينة في جدول رقم (9.6) والذي يوضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال اكبر من 0.05 كما أن قيمة F المحسوبة لكل مجال اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.70 عند درجتى حرية (3، 105) ومستوى دلالة "0.05" مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من مجالات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، عند مستوى دلالة 0.05 .

وبصفة عامة يتبين أيضا أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات تساوي 0.244 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.70 وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.865 وهي اكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، عند مستوى دلالة 0.05

## جدول رقم (9.6)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي				عنوان المجال	المجال
		ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	أقل من الجامعي		
0.829	0.295	5.9762	6.5022	6.0469	5.8352	تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري	الأول
0.503	0.789	5.1579	7.1196	6.2546	6.2831	ممارسة استراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري	الثاني
0.127	1.943	9.0952	8.2208	8.4667	8.2564	التحديات التي تؤثر سلباً على أمن المجتمع	الثالث
0.865	0.244	6.43	7.28	6.92	6.79	جميع المجالات	

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 105) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.70

### 4.1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول واقع

إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، تعزى لمتغير مكان العمل، عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين تعزى لمكان العمل والنتائج مبينة في جدول رقم (10.6) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمجال "تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري" أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق بين استجابات أفراد المجتمع في هذا المجال تعزى لمكان العمل ويوضح جدول رقم (11.6) نتائج اختبار شفاه للفروق المتعددة والتي تبين أن الفروق بين منطقة "الوسطى" وكل من منطقتي "غزة" و"شمال غزة" ولصالح " المنطقة الوسطى" كما توجد فروق بين منطقة "خان يونس" ومنطقة "غزة" ولصالح منطقة خان يونس، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد المجتمع تعزى لمكان العمل حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لكل مجال

قيمة اكبر من 0.05 كما أن قيمة F المحسوبة لكل منها اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.46 عند درجتي حرية (4،104) ومستوى دلالة "0.05".

وبصفة عامة يتبين أيضا أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات تساوي 1.958 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.46 وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.106 وهي اكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، تعزى لمتغير مكان العمل عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن العمل الشرطي يمتاز بالمركزية وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة ( صيام، 2007 ).

### جدول رقم (10.6)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير مكان العمل

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي					عنوان المجال	المجال
		رفح	خان يونس	الوسطى	غزة	شمال غزة		
0.028	2.831	6.2024	7.3280	7.4762	5.6862	5.7746	تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري	الأول
0.113	1.915	6.1738	7.7251	7.3421	6.1396	5.8836	ممارسة استراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري	الثاني
0.237	1.407	8.2857	8.5397	8.2202	8.3638	8.7048	التحديات التي تؤثر سلباً على امن المجتمع	الثالث
0.106	1.958	6.89	7.86	7.68	6.73	6.79	جميع المجالات	

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (104، 4) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.46

## جدول رقم (11.6)

اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير مكان العمل

المجال	الفروق	شمال غزة	غزة	الوسطى	خان يونس
واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني	غزة	0.0884-			
	الوسطى	*1.7016	°1.7900		
	خان يونس	1.5534	°1.6419	0.1481-	
	رفح	0.4278	0.5162	1.2738-	1.1257-

\* تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

1.5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين تعزى للرتبة العسكرية، والنتائج مبينة في جدول رقم (12.6) والذي يوضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال اكبر من 0.05 كما أن قيمة F المحسوبة لكل مجال اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.19 عند درجتي حرية (6، 102) ومستوى دلالة "0.05" مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من مجالات الدراسة تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، عند مستوى دلالة 0.05.

وبصفة عامة يتبين أيضا أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات تساوي 1.021 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.19 وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.416 وهي اكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تعزى

لمتغير الرتبة العسكرية، عند مستوى دلالة 0.05

يعزو الباحث ذلك إلى إن معظم قيادة الشرطة الفلسطينية غلبت عليها سمة واحدة في تبني عملية حقيقة للإصلاح والتطوير الإداري تفادياً للوقوع في أخطاء الشرطة السابقة، ولأن جهاز الشرطة بقيادته حديث النشأة، و نظراً لأن أغلب الرتب العسكرية للمبحوثين كانت من دون رتبة الرائد وشكلت ما نسبته (62.4) من المبحوثين أي أن الرتب كانت قريبة لبعضها فاتفقت هذه القيادات على واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في الشرطة.

### جدول رقم (12.6)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير الرتبة العسكرية

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي							عنوان المجال	المجال
		لواء	عميد	عقيد	معلم	رتبة	نقيب	ملازم أول		
0.480	0.925	8.19	5.24	6.92	6.84	5.57	5.95	6.02	تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري	الأول
0.228	1.385	7.74	2.42	7.66	6.76	5.99	6.64	6.08	ممارسة إستراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري	الثاني
0.459	0.956	7.95	8.90	8.27	8.40	8.19	8.54	8.44	التحديات التي تؤثر سلباً على أمن المجتمع	الثالث
0.416	1.021	7.96	5.52	7.61	7.33	6.58	7.04	6.85	جميع المجالات	

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (6، 102) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.19

**1.6:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، تعزى لمتغير عدد الدورات، عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين تعزى لمكان العمل والنتائج مبينة في جدول رقم (13.6) والذي يوضح أن قيمة مستوى الدلالة لمجال " التهديدات التي تؤثر سلباً على امن المجتمع " اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق بين استجابات أفراد المجتمع في هذا المجال تعزى لعدد الدورات المشاركين بها .

ويوضح جدول رقم (14.6) نتائج اختبار شفيه للفروق المتعددة والتي تبين أن الفروق بين الفئة "دورة واحدة" و "عدم وجود دورات" ولصالح الفئة " دورة واحدة" كما توجد فروق بين الفئتين " دورة واحدة" و " دورتان" ولصالح الفئة " دورة واحدة" ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد المجتمع تعزى لمكان العمل حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لكل مجال قيمة اكبر من 0.05 كما أن قيمة F المحسوبة لكل منها اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.46 عند درجتي حرية (4، 104) ومستوى دلالة "0.05".

ويتبين أيضاً أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات تساوي 1.855 وهي اقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.46 وكذلك قيمة مستوى الدلالة 0.124 وهي اكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، تعزى لمتغير عدد الدورات وقد اتفقت مع دراسة ( القحطاني، 2006) في عدم وجود فروق حول إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تعزى لمتغير عدد الدورات.

يعزو الباحث ذلك إلى إن أغلب المبحوثين من قيادات الشرطة لم يحصلوا إلا على دورتان فأقل نظراً لحدثة جهاز الشرطة، وشكلت ما نسبته (46.8) من المبحوثين ، وبذلك لم تظهر فروقات بينهم تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

### جدول رقم (13.6)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير عدد الدورات

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي					عنوان المجال	المجال
		أربع مرات فأكثر	ثلاث مرات	مرتان	مرة واحدة	لم أشرك		
0.453	0.924	5.91	6.19	5.68	6.80	6.00	تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري	الأول
0.174	1.622	6.42	6.65	5.66	7.11	5.74	ممارسة استراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري	الثاني
0.011	3.438	8.23	8.55	8.40	8.81	8.18	التحديات التي تؤثر سلباً على أمن المجتمع	الثالث
0.124	1.855	6.85	7.13	6.58	7.57	6.64	جميع المجالات	

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4، 104) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.46

### جدول رقم (14.6)

اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير عدد الدورات

ثلاث دورات	دورتان	دورة واحدة	لم أشرك	الفروق	المجال
			0.6282*	دورة واحدة	التحديات التي تؤثر سلباً على أمن المجتمع
		0.4056*	0.2225	دورتان	
	0.1495	0.2561-	0.3720	ثلاث دورات	
0.3227-	-	0.5788-	0.0493	أربع دورات فأكثر	
	0.1732				

• تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05



2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري

وممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار العلاقة بين واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري وممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري عند مستوى دلالة 0.05 تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (15.6) والذي يوضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.875 وهي أكبر من قيمة  $r$  (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.195 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "107" ، كما أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري وممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، فعملية ممارسة إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري لها أثر على واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (القحطاني، 2006) التي بينت ممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في المملكة السعودية في شقيه المدني والعسكري.

#### جدول رقم (15.6)

معاملات الارتباط لبيرسون بين واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري وممارسة

استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري

المجال	الإحصاءات	وممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري
واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري	معامل ارتباط بيرسون	0.875
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم المجتمع	109

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "107" يساوي 0.195

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري والتهديدات التي تؤثر سلباً على أمن المجتمع عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار العلاقة بين واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري والتهديدات التي تؤثر سلباً على أمن المجتمع، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (16.6) والذي يوضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي -0.002 وهي أقل من قيمة  $r$  (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.195 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "107"، كما أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.988 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري والتهديدات التي تؤثر سلباً على أمن المجتمع عند مستوى دلالة 0.05، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (القحطاني، 2006) التي بينت أن استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري لها علاقة بالتهديدات التي تؤثر بالسلب على الأمن الوطني في المملكة السعودية.

#### جدول رقم (16.6)

معاملات الارتباط لبيرسون بين واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري والتهديدات التي تؤثر سلباً على أمن المجتمع

المجال	الإحصاءات	والتهديدات التي تؤثر سلباً على أمن المجتمع
واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري	معامل ارتباط بيرسون	-0.002
	مستوى الدلالة	0.988
	حجم المجتمع	109

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "107" يساوي 0.195

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري

ومساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار العلاقة بين واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ومساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (17.6) والذي يوضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.255 وهي أكبر من قيمة  $r$  (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.195 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "107" ، كما أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.007 وهي أقل من 0.05 .

مما يدل على قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ومساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن.

وهذا يشير إلى أن أغلب القيادات تجد أن استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ساهمت بدرجة كبيرة في تعزيز الأمن، بحيث قل معدل الجريمة وحالة الفلتان الأمني تراجعت بشكل كبير، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (القحطاني، 2006) التي بينت مدى مساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن في المملكة السعودية.

#### جدول رقم (17.6)

معاملات الارتباط لبيرسون بين واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ومساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن.

المجال	الإحصاءات	ومساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن
واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري	معامل ارتباط بيرسون	0.255
	مستوى الدلالة	0.007
	حجم المجتمع	109

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "107" يساوي 0.195

## الفصل السابع

### النتائج والتوصيات والمقترحات

1.7 النتائج ج

2.7 التوصيات

3.7 دراسات مقترحة

## الفصل السابع

### النتائج والتوصيات

يشتمل هذا الفصل على ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وأبرز التوصيات المقترحة على ضوء تلك النتائج:

#### 1.7 النتائج

بعد تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي تم اختيارها بعناية لتتفق مع مشكلة الدراسة وكذلك مع البيانات التي تم تضمينها في أداة الدراسة، تم التوصل إلى نتائج الدراسة والتي من أبرزها ما يلي :

1. انطلاقاً من الخلفية النظرية للمصطلحات والمفاهيم الإدارية لهذه الدراسة اتضح جلياً الغموض وعدم التفريق بين كل من الإصلاح والتطوير الإداري في كثير من الأدبيات الإدارية فقد بينت هذه الدراسة المعنى الدقيق لمفهوم الإصلاح والتطوير الإداري بإعتبارهما ذراعي التنمية الإدارية الشاملة.

2. إن أغلب القيادات الذين طبقت عليهم الإستبانة هم من الذكور وبنسبة (98.2%) و(1.8%) من مجتمع الدراسة هم من الإناث، أي أنه لا يناط أي دور للمرأة في جهاز الشرطة الفلسطيني.

3. إن أغلب مجتمع الدراسة يحملون مؤهل علمي (درجة البكالوريوس) بنسبة (64.2%) تليها نسبة ذوي المؤهل العلمي (أقل من الجامعي) بنسبة(23.9%)، ودرجة (دبلوم عالي) بنسبة (10.1%) ، ثم ذوي المؤهل العلمي (ماجستير) بنسبة (1.8%)، وقد أظهرت هذه الدراسة عدم وجود قيادات تحمل المؤهل العلمي (الدكتوراه).

4. نسبة المشاركة في الدورات التدريبية من مجتمع الدراسة كانت بنسبة (7.3%) ممن لم يشاركوا في أي دورة تدريبية في مجال التخصص، وأن ما نسبته (15.6%) تلقوا دورة واحدة، و (23.9%) تلقوا دورتان، و(14.7%) تلقوا ثلاث دورات، و(38.5%) من مجتمع الدراسة تلقوا أربع دورات فأكثر.

5. يتم تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري الشائعة من إعادة تنظيم وتبسيط الإجراءات أحياناً، بمعنى أن أعلى نسبة من العينة يرون أنها لا تطبق في الغالب، ويفسر ذلك الباحث في هذه الدراسة بأن القيادات العليا في جهاز الشرطة هم جدد ومازالت خبرتهم قليلة في هذا المجال بالإضافة إلى إعطاء أولوية للقضاء على ظاهرة الفلتان الأمني في المقام الأول.

6. إن مفاهيم الإصلاح الإداري التي حظيت على الدرجات الخمس الأولى من حيث التطبيق هي:  
- المسائلة والمحاسبة، إعطاء العاملين الحق في التظلم والشكاوي، إحالة القضايا التي تستدعي التحقيق للتحقيق، مبدأ الثواب والعقاب، تشكيل اللجان الدائمة التي يتطلبها العمل الشرطي.

7. إن مفاهيم الإصلاح الإداري التي حظيت على الدرجات الخمس الأقل من حيث التطبيق:  
- اختيار الموظف وقت عمله بما يناسبه ضمن حدود معينة ( الوقت المرن)، ترقية الكادر وفقاً لأنظمة تحفزه، تبني جهاز الشرطة نظم للحوافز المادية والمعنوية، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والتصرف في القرارات التي تنشأ ( الإدارة بالأهداف)، يوفر جهاز الشرطة نظام لتقييم أداء العاملين.

8. إن ممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في جهاز الشرطة كان ضعيفاً.

9. إن استراتيجيات الإصلاح والتطوير التي حظيت على الدرجات الخمس الأولى من حيث الممارسة هي:

- تضامن أجهزة السلطة كافة في التصدي لظاهرة الفلتان الأمني، منح العاملين راتب بشكل منتظم، تضامن أجهزة السلطة كافة للحد من انتشار الجريمة المنظمة، تفعيل مبدأ الحوار الوطني، تطوير إدارة العلاقات العامة في جهاز الشرطة.

10. إن استراتيجيات الإصلاح والتطوير التي حظيت على الدرجات الخمس الأقل من حيث الممارسة هي:

- إعادة النظر بسياسات الرواتب والأجور وفق تقلبات الأسعار، اعتماد سياسة التقاعد المبكر، تحسين ظروف العاملين، الاهتمام بالبحوث والدراسات والإستراتيجيات المستقبلية، يتوفر لدى جهاز الشرطة خطة إستراتيجية للتطوير.

11. هناك متغيرات تهدد أمن المجتمع الفلسطيني مثل البطالة والقروض وجرائم السرقات وتفشي الفساد الإداري في الشرطة وإساءة استخدام شبكة الإنترنت وضعف الوازع الديني والارتجال والعشوائية واتساع الفجوة بين مؤسسات الدولة والجمهور وشيوع الاتجار بالمخدرات وانتشار الإدمان .

12. إن القيادات الشرطية يرون بشكل كبير مدى تأثر وشيوع الظواهر السلبية على أمن المجتمع الفلسطيني.

13. إن التهديدات التي حظيت على الدرجات الخمس الأولى من حيث تهديدها لأمن المجتمع الفلسطيني هي:

- تفشي الفساد الإداري في أجهزة الشرطة، ظهور عصابات الجريمة المنظمة، شيوع الاتجار بالمخدرات، انتشار الإدمان يؤثر سلباً على أمن المجتمع، تصاعد جرائم السرقات.

14. إن التهديدات التي حظيت على الدرجات الخمس الأقل من حيث تأثيرها السلبي على أمن المجتمع الفلسطيني هي:

- الفضائيات والبرامج الأجنبية، عدم احترام الوقت والمواعيد الرسمية، اتساع الفجوة بين جهاز الشرطة والجمهور، الانتماء التنظيمي لكثير من الموظفين ( الحزبية ) ، اتساع الهوة بين الطبقات الدنيا والعليا في المجتمع .

15. إن استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تساهم في تعزيز الأمن بشكل كبير جداً.

16. إن استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري التي حظيت على الدرجات الخمس الأولى من حيث مساهمتها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني هي:

- تعاون وتضامن الأجهزة الأمنية كافة، الحوار الوطني، تعاون أجهزة الأمن وتنسيقها مع مؤسسات المجتمع المدني وتفعيل دورها في تعزيز الأمن، اعتماد سياسة الشفافية والمسائلة في عمل جهاز الشرطة، اعتماد الإدارة على مبدأ تكافؤ الفرص والحد من الوساطة والمحاباة.

17. إن استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري التي حظيت على الدرجات الخمس الأقل من حيث مساهمتها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني هي:

- تقليص فترة التكليف بالمواقع القيادية، أنظمة الحوافز المطبقة في الشرطة ، قيام جهاز الشرطة بتوفير نظام للتدريب والتطوير للكادر، تحسين ظروف العاملين بالشرطة ووضوح النظم واللوائح التي يصدرها جهاز الشرطة يساهم في تعزيز الأمن.

18. وجود تقارب بين وجهات نظر قيادات الشرطة فيما يتعلق بمدى تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري.

19. وجود تقارب بين وجهات نظر قيادات الشرطة فيما يتعلق بمساهمة إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني.



20. وجود تقارب بين وجهات نظر قيادات الشرطة فيما يتعلق بالتهديدات التي تؤثر بالسلب على أمن المجتمع.
21. وجود تقارب بين وجهة نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تعزى لمتغير العمر.
22. وجود تقارب بين وجهة نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
23. وجود تقارب بين وجهة نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة المختلفة.
24. وجود تقارب بين وجهة نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.
25. وجود تقارب بين وجهة نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تعزى لمتغير مكان العمل.
26. وجود تقارب بين وجهة نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.
27. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري وممارسة إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري.
28. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري والتهديدات التي تؤثر سلباً على أمن المجتمع .
29. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ومساهمة إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن.

## 2.7 التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يقدم الباحث عدداً من التوصيات التي يأمل أن تفيد المسؤولين والمهتمين بموضوع الدراسة عن واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، كما يلي:

1. أوضحت الدراسة في إطارها النظري غموض المصطلحات الإدارية وعدم التفريق بين

كل من الإصلاح الإداري والتطوير الإداري وبالتالي فإن الباحث يوصي بضرورة

تحديد المعاني الدقيقة لهذه المصطلحات لعدم الخلط بينها.

2. أوضحت المعلومات المستمدة من خلفيات مجتمع الدراسة عدم وجود قيادات من

الشرطة النسائية حيث بلغت نسبة الشرطة النسائية (1.8%) من مجتمع

الدراسة، وبذلك يوصي الباحث بضرورة توظيف قيادات من الشرطة النسائية للعمل

في جهاز الشرطة الفلسطيني لمتطلبات العمل الشرطي.

3. ضرورة تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري الشائعة من إعادة هيكلة وتنظيم

لجهاز الشرطة وتبسيط للإجراءات.

4. ضرورة العمل على تطوير أكاديمية الشرطة للتدريب وتفعيل وبناء خطة للتدريب

في مجال العمل الشرطي وفق الواقع والتصور الفلسطيني حتى تستطيع مواجهة

التحديات الداخلية والخارجية وطموحات المستقبل حيث تبين أن ما نسبته (22.9%) من

مجتمع الدراسة لم يشاركوا إلا في دورة تدريبية واحدة فأقل.

5. ضرورة أن يكون الكادر الشرطي مؤهل فهو عصب العمل الشرطي وتناط به الكثير من

المسئوليات والمهام في حفظ الأمن حيث تبين أن ما نسبته (23.9%) مؤهلهم العلمي

أقل من جامعي.

6. ضرورة العمل على توظيف كوادر شرطية تحمل شهادات عليا حيث تبين من المعلومات المستمدة من خلفيات مجتمع الدراسة عدم وجود كادر شرطي يحمل مؤهل دكتوراه ونسبة حملة الماجستير كانت قليلة وبلغت (1.8%) من مجتمع الدراسة.
7. ضرورة تبني قادة الشرطة سياسات وإستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري التي تسهم بدرجة كبيرة في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني للخروج من دائرة الترميمات والترقيعات الجزئية التي لا تستطيع من خلالها مواجهة مخاطر المستقبل .
8. ضرورة اعتماد التخطيط الإستراتيجي ووضع السياسات العامة التي من شأنها الحد من معدلات الجرائم والتهديدات الأمنية المختلفة التي تهدد أمن المجتمع الفلسطيني ومراعاة ذلك ضمن خطط وبرامج الشرطة المستقبلية وضرورة إشراك كافة المستويات الإدارية في صياغة الأهداف.
9. ضرورة إيجاد نظام لاختيار الكادر الشرطي على أساس مهني من خلال استخدام الإختبارات والمقابلات وغيرها والذي يتطلب قيادات واعدة مؤهلة ومطلعة على أبجديات وأصول التغيير والإصلاح والتطوير لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية ومواكبة التطور العالمي بما يتفق مع الثوابت الفلسطينية ويرسخ مبدأ الولاء والانتماء للوطن والمحافظة على أمنه.
10. ضرورة توفير نظام لتقييم الأداء للكشف عن مدى وجود انحرافات في الخطط ودرجة تأهيل وكفاءة الكادر البشري لتنمية قدراته وتأهيله بناءً على تقارير تقييم الأداء.
11. ضرورة اعتماد نظم للترقيات الاستثنائية والحوافز المادية لتشجيع العاملين حيث أن ما نسبته (50%) يرون بأن الشرطة لا تعتمد نظم للحوافز المادية والمعنوية ولا تعتمد ترقية الكادر وفقاً لأنظمة تحفزه.

12. ضرورة الاهتمام بالبحوث والدراسات والإستراتيجيات المستقبلية لتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها الشرطة الفلسطينية .

13. ضرورة اعتماد سياسة التقاعد المبكر لغير المؤهلين للعمل الشرطي وتقليص فترة التكليف بالمواقع القيادية، وإعادة النظر بسياسات الرواتب والأجور وفقاً لتقلبات الأسعار وتحسين ظروف العاملين.

14. ضرورة إيجاد حلول لمشكلة البطالة لما لها من تأثير سلبي على أمن المجتمع الفلسطيني.

15. ضرورة إيجاد حل للمشكلات التنظيمية ( الحزبية ) التي من شأنها تهديد الأمن الفلسطيني، وتفعيل مبدأ الحوار الوطني.

16. وتوصيتنا الأخيرة نتوجه بها لرجال الأمن وكل العاملين في أجهزته على اختلاف قطاعاتهم بأن يتقوا الله في مصادر رزقهم ويراقبوا أنفسهم وهم يتعاملون مع مواطنيهم فيحسنوا معاملتهم أبرياء كانوا أو متهمين، والأهم من ذلك ألا يكونوا يوماً من الجناة في قضايا الفساد بعد كل ما بذلته مجتمعاتهم في إعدادهم وتدريبهم كحماة للوطن والمواطن فالبشر جميعاً بما فطروا عليه يمكن أن يكونوا مشاريع للخير ومفاتيح للعمل الصالح ويمكن أن تحولهم الأهواء والشهوات ودسائس الشيطان لينقلبوا إلى منافذ للشر وأدوات للفساد من حيث يقصدون أو لا يشعرون.

### 3.7 دراسات مقترحة

يتقدم الباحث ببعض الدراسات التي يمكن أن توجه الدراسات المستقبلية

1. معوقات الإصلاح والتطوير الإداري في الأجهزة الأمنية الفلسطينية والحلول الملائمة للتغلب عليها.

2. المسؤولية الأمنية للجامعات الفلسطينية ومراكز البحث العلمي.

3. أثر الإصلاح الإداري في تحسن أداء الشرطة الفلسطينية.

## المراجع

### المراجع العربية:

#### أولاً: الكتب

1. إمام، عبد الواحد. الشرطة من منظور إسلامي. \_ القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1998.
2. الأيوبي، نزيه. الحلقات المنسية والمناطق المحظورة في الإصلاح الإداري العربي. \_ القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986.
3. بكزادة، محمد. الأمن وإدارة أمن المؤتمرات. \_ ط3. \_ القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004.
4. جريسنبيرج، جيرالد، و بارون، روبرت. إدارة السلوك في المنظمات؛ ترجمة رفاعي رفاعي، وإسماعيل بسيوني. \_ الرياض: دار المريخ للنشر، 2004.
5. ديسلر، جاري. إدارة الموارد البشرية؛ ترجمة محمد عبد المتعال، وعبد المحسن جودة. \_ الرياض: دار المريخ للنشر، 2003م.
6. رشيد، أحمد. إدارة التنمية للدول النامية. \_ القاهرة: مكتبة مدبولي، 1985.
7. الرهوان، محمد. الاستراتيجية الأمنية التنموية للشيخ راشد بن سعيد. \_ دبي: شرطة دبي. مركز البحوث والدراسات، 1998.
8. زويلف، مهدي، و اللوزي، سليمان. التنمية الإدارية والدول النامية. \_ عمان: دار مجدلاوي للنشر، 1993.
9. سعيد، عامر. الإدارة وتحديات التغيير، القاهرة. \_ : مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 2001.

10. شعبان، حمدي. الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. \_ القاهرة: مطبعة الشرطة للنشر والتوزيع، 2005.
11. الشقحاء، فهد. الأمن الوطني: تصور شامل. \_ الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
12. الشيخ داوود، محمد. الفساد والإصلاح. \_ دمشق: منشورات الإتحاد العربي، 2003.
13. الصرن، رعد. صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين. \_ دمشق: دار الرضا للنشر، 2002.
14. طواليه، حسن. نظام الأمن الجماعي في النظرية والتطبيق. \_ عمان: جدارا للكتاب العالمي، 2005.
15. عاشور، أحمد صقر. إصلاح الإدارة الحكومية: آفاق استراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية. \_ القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995.
16. عثمان، فتحي، و رضوان، آمال، و عبد الحليم، أحمد، و قاسم، محمد. تجارب عالمية مختارة في الإصلاح الإداري. \_ القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1998. \_ (سلسلة المنظمة؛ 350)
17. العزاوي، نجم. التدريب الإداري. \_ عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2006.
18. القحطاني، سالم. التطوير الإداري من خلال التجربة السعودية: المفهوم والمراحل والأساليب. \_ صنعاء: جامعة صنعاء، 1999.
19. القريوتي، محمد. الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق. \_ عمان: دار وائل للنشر، 2001.

20. \_\_\_\_\_ . التطوير الإداري: المفهوم والمعوقات وآليات التنفيذ مع إشارة خاصة للأردن. \_ عمان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1996
21. الكبيسي، عامر. التصميم التنظيمي. \_ الدوحة: دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
22. كلوب، عرابي. تنظيم إدارة الشرطة الفلسطينية. \_ غزة : مكتبة ومطبعة دار المنارة، 2005.
23. \_\_\_\_\_ . الشرطة الفلسطينية: الماضي، الحاضر، المستقبل. \_ غزة : مكتبة ومطبعة دار المنارة، 2006.
24. المؤمن، قيس، و حريم، حسين، و كريشان، وليد دعديس، و جودة، محفوظ أحمد. التنمية الإدارية. \_ عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
25. المراسي، محمد. تنظيم إدارة الشرطة: أكاديمية الشرطة. \_ القاهرة: كلية الشرطة، 1995.
26. المغربي، عبد الحميد. الإدارة الاستراتيجية: لمواجهة القرن الحادي والعشرين. \_ القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999.
27. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإصلاح الإداري في تونس. \_ القاهرة: المنظمة، 1995.
28. \_\_\_\_\_ ، تجارب التنمية الإدارية والإصلاح الإداري في الوطن العربي. \_ القاهرة: المنظمة، 2002.
29. \_\_\_\_\_ ، التطوير الإداري في الوطن العربي، الاجتماع السنوي الثاني لقيادات أجهزة الإصلاح الإداري في الوطن العربي. \_ القاهرة: المنظمة، 2003.
30. نافع، عبد الكريم. الأمن القومي. \_ القاهرة: مطبوعات دار الشعب، 1975.

31. ننبرج، ماريّا. إصلاح إدارة الخدمة المدنية بالدول النامية: دروس من تجارب الدول المتقدمة؛ ترجمة فيصل زواتي. \_ القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1994.
32. هامر، مايكل، و شامي، جيمس. إعادة هندسة تنظيم العمل في المنظمات. \_ القاهرة: شعاع للنشر، 1995.
33. ويلسون، التخطيط في مجال الشرطة؛ ترجمة شفيق عصمت. \_ القاهرة: مؤسسة دار الشعب القاهرة، 1968.

## ثانياً: الدوريات

34. الأشقر، إسماعيل. أسباب تدهور حالة الأجهزة الأمنية. \_ رام الله: مجلة الفصلية، ع 74، س 2006.
35. البرادعي، ليلي. الاتجاهات المعاصرة في دراسة الإصلاح الإداري. \_ القاهرة: مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ع 20.
36. التويجري، محمد. الإصلاح الإداري في الوطن العربي. \_ المنظمة العربية للتنمية الإدارية: المجلة العربية للإدارة، مج 26، ع 1، س 2006.
37. حلواني، ابتسام. التغيير ودوره في التطوير الإداري. \_ مجلة الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة. \_ ع 67، س 1990.
38. الحنيطي، محمد. اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن. \_ عمان: أبحاث اليرموك (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية) مج 10، ع 2، س 1994.
39. زياني، إبراهيم. محاور الإصلاح الإداري بالمغرب: نحو معالجة جديدة لقضايا الإدارة العامة. \_ الرياض: مجلة الشؤون الإدارية، ع 4، س 1985.



40. زين الدين، فريد. إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها في صناعة الغزل والنسيج المصرية. \_ القاهرة: مجلة البحوث التجارية، مج 16، ع 1، س 1994.
41. السعيدة، منصور، و خرابشة، عبد. أثر التطوير الإداري على ديوان المحاسبة الأردني. \_ مؤتة: مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مج 18، ع 4، س 2003.
42. الشربيني، عبد العزيز. الأساليب غير التقليدية للإصلاح الإداري. \_ القاهرة: أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع 14، 1996.
43. عبد الحميد، طلعت. التنمية والإصلاح الإداري في الوطن العربي. \_ المنظمة العربية للعلوم الإدارية: المجلة العربية للإدارة، مج 3، ع 2، س 1979.
44. العوامل، نائل. التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن. \_ عمان: أبحاث اليرموك (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية) مج 8، ع 2، س 1992.
45. الفاعوري، رفعت، و العماري، فاطمة. اتجاهات مديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي - الخدمة نحو التطوير الإداري في دولة قطر. \_ الرياض: مجلة جامعة الملك سعود للعلوم، مج 12، س 2000.
46. \_\_\_\_\_، و العموش، ابتسام. دور وحدات التطوير الإداري والتدريب في إدارة شؤون التدريب في الجهاز الإداري الحكومي الأردني: دراسة ميدانية. \_ عمان: أبحاث اليرموك، مج 18، ع B3، س 2002.
47. الفرحان، أمل. دراسة تحليلية الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسة القطاع العام الأردني. \_ المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مج 6، ع 1، س 2003.
48. القراء، إياد. مسلسل الجرائم في الأراضي الفلسطينية يتواصل. \_ رام الله: مجلة الفصلية، ع 72، س 2006.

49. القريوتي، محمد، و العنزي، عوض. جهود التطوير الإداري في الكويت: دراسة تقييمية

ميدانية. \_ الرياض: مجلة الإدارة العامة، مج 44، ع3، س 2004.

50. العكش، فوزي. الإصلاح الإداري في الأردن. \_ دمشق: مجلة جامعة دمشق، مج 19،

ع 2، س 2003.

51. اللوزي، موسى. اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة

التغيير. \_ عمان: دراسات العلوم الإدارية، مج23، ع 2، س 1996.

52. \_\_\_\_\_، السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري

في القطاع العام في الأردن (دراسة ميدانية). \_ عمان: دراسات العلوم الإدارية، مج

29، ع 1، س 2002.

53. المدهون، موسى. الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري. \_ عمان: أبحاث

اليرموك، مج 15، ع3، س 1999.

54. الهيئة الفلسطينية لحقوق المواطن، حالة الانفلات الأمني وضعف سيادة القانون. \_ رام

الله، (سلسلة تقارير خاصة، ع 43، س 2006)

### **ثالثاً: الأطروحات (الرسائل الجامعية)**

55. السعيد، خالد. معوقات تطبيق التطور التقني في الأجهزة الأمنية وانعكاساتها

الأمنية. \_ الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003 (رسالة ماجستير غير

منشورة)

56. الشهراني، سعد. التنظيم الأمثل للشرطة في ضوء المفهوم الشامل للأمن. \_ الرياض:

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003 (رسالة ماجستير غير منشورة)

57. الصقيه، فهد. التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين له. \_ الرياض: جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية، 2006 (رسالة ماجستير غير منشورة)

58. صيام، محمد. فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز

الشرطة الفلسطينية. \_ غزة: الجامعة الإسلامية، 2007 (رسالة ماجستير

غير منشورة)

59. العذقي، حسن. معوقات التطور التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية. \_ الرياض:

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005 (رسالة ماجستير غير منشورة)

60. مرزوق، ابتسام. فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير

الحكومية الفلسطينية. \_ غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2006 (رسالة ماجستير

غير منشورة)

61. القحطاني، فيصل. استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن

الوطني. \_ الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006 (رسالة دكتوراة غير

منشورة)

62. النعيمي، أحمد. إستراتيجيات التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية

على دائرة بلدية أبو ظبي. \_ الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998

(رسالة ماجستير غير منشورة)

## 2. المراجع الإنجليزية

63. Abd Albari Durra : Assessment of Training Needs Within the context of Administrative Reforms in Jordan, International Journal of Manpower, Vol 11, N7, 1990.
64. Gerald Caiden, Administrative Reform, Allan lane, 1970.
65. Khassawneh. Anis, Obstacles to administrative reform and development IN CENTRAL Government Organization in Jordan ,  
1994، العدد3، المجلد 14، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات
66. Khassawneh. Anis, Superior - Subordinate Relationship in Government Originations in Jordan: Implication for Administrative change and development", مجلة دراسات العلوم، العدد3، المجلد 21،  
الإدارية
67. Paul C. Light, The Tides of Reform: Making Government Work 1949-1995, 1997.
68. Peter Drucker, Helping the third word to Manage, International Management, 1970.
69. Stephen Robbins, organizational Behavior, 8<sup>th</sup>, ed. New-Jersey: Prentice-Hall, 1997.
70. Steven Kelman, The Grace Commission: How Much Waste In Government, 1985.

## ملاحق الدراسة

- ملحق رقم (1)

الحكمين

- ملحق رقم (2)

الإستبانة

## ملحق رقم (1)

أسماء المحكمين مرتبة حسب الترتيب الهجائي

### 1. الأكاديميون

الإسم	التخصص و جهة العمل
د. رشدي وادي	إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية
د. سامي أبو الروس	إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية
د. سمير صافي	إحصاء - الجامعة الإسلامية
د. محمود خلف الله	إدارة تربوية - جامعة الأقصى
د. نافذ بركات	إحصاء - الجامعة الإسلامية
د. نهاية التلباني	إدارة الأعمال - جامعة الأزهر
د. يوسف بحر	إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية

### 2. العاملون بجهاز الشرطة

الإسم	التخصص و جهة العمل
أحمد الكتري	مدير مكتب مدير الشرطة
نضال الشقافي	ماجستير علوم شرطية - مدير سابق لشرطة رفح

ملحق رقم (2)

الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الكريم /.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أرجو التفضل بإعطائي جزءاً من وقت سيادتكم الثمين للإجابة على أسئلة الإستبانة التي بين يديك لدراستي التي بعنوان **(واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني)**.

كمتطلب لنيل درجة الماجستير من الجامعة الإسلامية بغزة، والتي تهدف إلى التعرف على آراء وتصورات سيادتكم حول أهمية استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، فأرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة، آملاً توخي الدقة والموضوعية.

إن تعاونكم سيكون سبباً في نجاح هذه الدراسة والوصول إلى نتائج مفيدة علمياً وإدارياً وأمنياً، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الإستبانة ستستخدم لأغراض البحث فقط.

هاكراً لسيادتكم حسن تعاونكم  
وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير

الباحث

عبد الفتاح الفرجاني

أولاً: معلومات شخصية

يرجى تعاونكم في وضع إشارة  أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

ذكر  أنثى .

2. العمر:

25 سنة فأقل  26-35 سنة  36-45 سنة  46 سنة فأكثر

3. الرتبة العسكرية:

ملازم أول  نقيب  رائد  مقدم  عقيد  عميد  لواء

4. آخر مؤهل علمي:

أقل من الجامعي  بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراة .

5. سنوات الخدمة:

1-5 سنة  6-10 سنة  11-15 سنة  16-20 سنة  أكثر من 20 سنة.

6. المحافظة (حسب مكان العمل):

شمال غزة  غزة  الوسطى  خان يونس  رفح .

7. الإدارة: (.....).

8. عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها (في المجال العسكري أو الشرطي):

لم أشارك  مرة واحدة  مرتان  ثلاث مرات  أربع مرات فأكثر



ثانياً: حول تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري

كلما اقتربت الإجابة من (10) دل ذلك على الموافقة التامة على الإجابة والعكس صحيح

10 - 1	الاستجابات الفقرات
	1. يقوم الجهاز الشرطي بإعادة هيكله التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس
	2. يعطي الجهاز الشرطي الفرصة للعاملين فيه لاكتساب المعارف والأفكار للاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية
	3. يعمل جهاز الشرطة على تبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية الإدارية وتسهيل إنجاز المعاملات للمواطنين
	4. يعمل جهاز الشرطة على إيجاد ثقافة في الأداء بحيث يكافأ المديرون والموظفون المبدعون
	5. يتم تحقيق تعديلات وتحسينات جذرية في معايير الأداء
	6. يتم إشراك كافة المستويات الإدارية في صياغة الأهداف
	7. ينتهج جهاز الشرطة التخطيط الإستراتيجي لوضع الإطار العام لتحقيق الأهداف ومواجهة التغيرات البيئية
	8. يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والتصرف في القرارات التي تنشأ
	9. يتم إدارة المؤسسة الشرطية بمنهجية بعيداً عن التجاذبات السياسية
	10. يتم إصدار النظم واللوائح المناسبة والملائمة والتي تتسم بالمهنية والوضوح
	11. يتم المسائلة والمحاسبة في حال عدم الالتزام بتطبيق أنظمة العمل
	12. يتم تشكيل اللجان الدائمة التي يتطلبها العمل الشرطي
	13. يتم إحالة القضايا التي تستدعي التحقيق إلى لجان مختصة
	14. تنهج الشرطة مبدأ الثواب والعقاب
	15. يُعطى العاملون الحق في التظلم والشكاوى في حال شعروا بالظلم
	16. يوجد نظام لاختيار الكادر بناء على أسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات وغيرها
	17. يوفر جهاز الشرطة نظام لتقييم أداء العاملين
	18. يتم تدريب وتطوير الكادر لرفع مستوى إمكانياته ومهاراته بناءً على تقارير تقييم الأداء
	19. تتبع الشرطة نظم للحوافز المادية والمعنوية
	20. يتم ترقية الكادر وفقاً لأنظمة تحفز الكادر
	21. الموظف يختار وقت عمله بما يناسبه ضمن حدود معينة

ثالثاً: حول ممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري

كلما اقتربت الإجابة من (10) دل ذلك على الموافقة التامة على الإجابة والعكس صحيح	
10 - 1	الاستجابات
	الفقرات
	1. تتضامن أجهزة السلطة كافة للحد من انتشار الجريمة المنظمة
	2. تتضامن أجهزة السلطة كافة في التصدي لظاهرة الفلتان الأمني
	3. تقوم الشرطة بتفعيل مبدأ الحوار الوطني لمعالجة القضايا الأمنية
	4. تعمل الشرطة على تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني
	5. تقوم الشرطة بالتوسع في تطبيق نظم المعلومات الإدارية
	6. يتوفر لدى جهاز الشرطة خطة إستراتيجية للتطوير
	7. يتم التركيز على التحسين المستمر في خدمات الشرطة بهدف إرضاء وتلبية توقعات المواطن
	8. تقوم الإدارة بتحسين أجهزة ووسائل الاتصال بالشرطة
	9. تعمل الشرطة على تطوير إدارة العلاقات العامة في جهاز الشرطة
	10. تهتم الإدارة بالبحوث والدراسات والإستراتيجيات المستقبلية لتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها
	11. يعتمد جهاز الشرطة على فرق عمل في أداء المهام
	12. يتم اعتماد الشفافية والمساءلة في عمل جهاز الشرطة
	13. تعتمد الإدارة على مبدأ تكافؤ الفرص للحد من الوساطة والمحاباة والضغط الخارجية
	14. يتم اعتماد الجدارة والكفاءة في اختيار القيادات
	15. يتم إعادة النظر بسياسات الرواتب والأجور وفقاً لتقلبات الأسعار ومتطلبات الحياة
	16. تقوم الإدارة بتحسين ظروف العاملين بالشرطة
	17. تعمل الإدارة على منح العاملين راتب بشكل منتظم
	18. تعمل الإدارة على تقليص فترة التكليف بالمواقع القيادية
	19. يتم اعتماد سياسة التقاعد المبكر لغير المؤهلين للعمل الشرطي

رابعاً: حول التهديدات التي تؤثر سلباً على أمن المجتمع:

كلما اقتربت الإجابة من (10) دل ذلك على الموافقة التامة على الإجابة والعكس صحيح	
10 - 1	الاستجابات الفقرات
	1. ارتفاع معدلات البطالة يؤثر سلباً على أمن المجتمع
	2. تصاعد جرائم السرقات يؤثر سلباً على أمن المجتمع
	3. ظهور عصابات الجريمة المنظمة يؤثر سلباً على أمن المجتمع
	4. نقشي الفساد الإداري في أجهزة الشرطة يؤثر سلباً على أمن المجتمع
	5. إساءة استخدام شبكة المعلومات ( الإنترنت ) تؤثر سلباً على أمن المجتمع
	6. الخلافات التنظيمية الفلسطينية تؤثر سلباً على أمن المجتمع
	7. الحصار الدولي على السلطة الفلسطينية يؤثر سلباً على أمن المجتمع
	8. كثرة القروض على الموظفين يؤثر سلباً على أمن المجتمع
	9. الفضائيات والبرامج الأجنبية تؤثر سلباً على أمن المجتمع
	10. ضعف الولاء والانتماء من قبل العاملين في الشرطة يؤثر سلباً على أمن المجتمع
	11. تأثر العاملين بالعلاقات القبلية والأسرية يؤثر سلباً على أمن المجتمع
	12. الانتماء التنظيمي لكثير من الموظفين ( الحزبية ) يؤثر سلباً على أمن المجتمع
	13. ضعف الوازع الديني والمراقبة الذاتية يؤثر سلباً على أمن المجتمع
	14. الارتجال والعشوائية في التعامل مع الظواهر الأمنية يؤثر سلباً على أمن المجتمع
	15. عدم وجود خطط واضحة ومناسبة لجهاز الشرطة يؤثر سلباً على أمن المجتمع
	16. التداخل والتضارب في اختصاصات الأجهزة يؤثر سلباً على أمن المجتمع
	17. عدم احترام الوقت والمواعيد الرسمية يؤثر سلباً على أمن المجتمع
	18. اتساع الفجوة بين جهاز الشرطة والجمهور يؤثر سلباً على أمن المجتمع
	19. شيوع الاتجار بالمخدرات يؤثر سلباً على أمن المجتمع
	20. انتشار الإدمان يؤثر سلباً على أمن المجتمع
	21. اتساع الهوة بين الطبقات الدنيا والعليا في المجتمع يؤثر سلباً على أمن المجتمع

خامساً: حول مساهمة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز أمن المجتمع

كلما اقتربت الإجابة من (10) دل ذلك على الموافقة التامة على الإجابة والعكس صحيح	
10 - 1	الاستجابات الفقرات
	1. يساهم تعاون وتضامن الأجهزة الأمنية كافة في تعزيز الأمن
	2. يساهم الحوار الوطني في تعزيز الأمن
	3. يساهم تعاون أجهزة الأمن وتنسيقها مع مؤسسات المجتمع المدني وتفعيل دورها في تعزيز الأمن
	4. يساهم تبني جهاز الشرطة لخطة إستراتيجية واضحة في تعزيز الأمن
	5. يساهم قيام الشرطة بمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وتحسين أجهزة ووسائل الاتصال في تعزيز الأمن
	6. يساهم اعتماد سياسة الشفافية والمسائلة في عمل جهاز الشرطة في تعزيز الأمن
	7. يساهم تركيز الشرطة على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة للمواطن وإرضاءه وتلبية توقعاته في تعزيز الأمن
	8. يساهم قيام جهاز الشرطة بتوفير نظام للتدريب والتطوير للكادر في تعزيز الأمن.
	9. وضوح النظم واللوائح التي يصدرها جهاز الشرطة يساهم في تعزيز الأمن
	10. يساهم اعتماد الجدارة والكفاءة في اختيار القيادات في تعزيز الأمن
	11. اعتماد جهاز الشرطة على فرق عمل في أداء مهامه يساهم في تعزيز الأمن
	12. أنظمة الحوافز المطبقة في الشرطة تساهم في تعزيز الأمن
	13. تقليص فترة التكليف بالمواقع القيادية يساهم في تعزيز الأمن
	14. تحسين ظروف العاملين بالشرطة يساهم في تعزيز الأمن
	15. اعتماد الإدارة على مبدأ تكافؤ الفرص والحد من الوساطة والمحاباة يساهم في تعزيز الأمن
	16. اهتمام الإدارة بالبحوث والدراسات والإستراتيجيات المستقبلية وتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها يساهم في تعزيز الأمن