The Islamic University - Gaza
Research & Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Business Administration



الجامعة الإسلامية عزة شؤون البحث العلمي والدراسات العليا كليسة التجسارة ماجستير إدارة الأعمال

#### تكامل الأدوار وعلاقته بجودة الأداء لدى الإدارات العاملة في وزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني

#### The Integration of Roles and its Relation to Performance Quality for Departments of Ministry of Interior & National Security – Civilian Division

إعدَادُ البَاحِثِ سفيان زكريا عبد الخالق سالم

إشراف الدكتور سامي علي أبو الروس

قُدمَ هَذا البحثُ اِستِكمَالاً لِمُتَطلباتِ الحُصولِ عَلى دَرَجَةِ الْمَاجِستِيرِ فِي إدارة الأعمال بِكُليةِ التجارة فِي الْجَامِعَةِ الإِسلامِيةِ بِغَزة

نوفمبر/2016م - صفر/1438هـ

#### إقـــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

تكامل الأدوار وعلاقته بجودة الأداء لدى الإدارات العاملة في وزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني

The Integration of Roles and its Relation to Performance Quality for Departments of Ministry of Interior & National Security – Civilian Division

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

#### Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

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

Student's name:	سفيان زكريا عبد الخالق سالم	اسم الطالب:
Signature:	( in the state of	التوقيع:
Date:	2016/11/22	التاريخ:





الجسامعة الإسلامية غسزة

The Islamic University of Gaza

هاتف داخلی 1150

#### مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

Ref:	ج س غ/35/	الرقم:
11011	2016/11/22	الرقيم:
Date:		التاريخ:

#### نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغرة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ سفيان زكريا عبد الخالق سالم لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة مسالم إدارة الأعمال - إدارة موارد بشرية وموضوعها:

#### تكامل الأدوار وعلاقته بجودة الأداء لدى الإدارات العاملة في وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني

The Integration of Roles and its relation to Performance Quality for Departments of Ministry of Interior & National Security - Civilian Division

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 22 صفر 1438 هـ، الموافق 2016/11/22م الساعة الثانية عشر ظهراً في قاعة المؤتمرات بمبنى القدس ، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. سامي علي أبو الروس مشرفاً و رئيساً

د. يوسف عبد بحر مناقشاً داخلياً

د. محمد جودت فرس مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة | قسم إدارة

الأعمال- إدارة موارد بشرية.

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

والله ولى التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدر استانت العليا

أ.د. عبد الرؤوف على المناعمة

#### الآية القرآنية







سورة النساء: الآبِيِّ 113

#### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع التكامل بين الإدارات العاملة في وزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني، ومعرفة العلاقة والتأثير لها على جودة الأداء، حيث استخدم الباحث أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من 60 فقرة، فقد تم توزيع 226 استبانة واسترداد 212 بنسبة مئوية 93.8%، وبهذا يصبح حجم العينة النهائية الصالحة للتحليل الإحصائي 212 موظف وموظفة بنسبة مئوية 38.8% من مجتمع الدراسة الكلي البالغ حجمه 547 الذي تكون من جميع الموظفين المدنيين والعسكريين المفرزين على الشق المدني، وقد قام الباحث باعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وتفسيرها.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية قوية جداً بين تكامل الأدوار وجودة الأداء بنسبة 85.9%، وأن هناك تأثير كبير لتكامل الأدوار على جودة الأداء بنسبة 78.6% يعود إلى المتغيرات المستقلة التالية (الثقافة التنظيمية، وبرامج وخطط العمل، والسياسات والإجراءات الإدارية)، حيث حازت الثقافة التنظيمية على المرتبة الأولى في التأثير، في حين أن الهيكلية التنظيمية لا تؤثر على جودة الأداء من وجهة نظر المبحوثين، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن تبسيط إجراءات العمل المكتوبة تعتبر طريقة ناجعة في تقوية سبل التكامل بين الإدارات في الوزارة، وأن هناك أهمية كبيرة لتفويض الصلاحيات التي تعطى للموظفين والتي تشكل خطوة إيجابية لتعزيز التكامل بين الإدارات.

وتوصىي الدراسة بإيجاد جسم يحتضن عملية التكامل المعلوماتي والمعرفي داخل الوزارة تكون مهمته تذليل كافة العقبات والصعوبات التي تواجه عملية تكامل الأدوار بين الإدارات، وتنمية وتطوير أساليب القيادة بشكل مستمر لدى الإدارة العليا والوسطى للتأثير في عملية التكامل وإنجاحها بين الإدارات في الوزارة، وتوصي أيضاً بالبدء بتحديث هيكلية الوزارة بما يتناسب مع متطلبات العمل، ومراجعتها بشكل دوري بما يتناسب مع التوسع والتطور الإداري الموجود وما يتبعه من احتياجات وظيفية، والشروع في إنشاء سياسات إدارية ناظمة لعملية التكامل بين الإدارات وإتاحتها بين الموظفين للاطلاع عليه في كل وقت لتكون المرجعية التي يستند إليها الموظفون في أعمالهم، وكذلك تحفيز الموظفين المبدعين مادياً ومعنوياً من أجل رفع مستوى جودة أداءهم وذلك من خلال برامج تحفيزية مخطط لها بشكل منهجي سليم.

#### **Abstract**

This study aimed to highlight the reality of integration among departments working in the Ministry of Interior & National Security – Civilian Division, and to find out the relationship and impact of such integration on the performance quality. The Researcher used a questionnaire consisting of (60) items as a tool to collect data from the study sample. Of the (226) questionnaires that had been distributed, (212) were returned, with a return percentage of (93.8%). Thus, the final sample size that valid for the statistical analysis was (212) employees, which represented (38.8%) of the total study population which was (547), all of whom were civilian and military personnel working in the civilian division. The researcher adopted the analytical descriptive approach and used SPSS for data analysis and interpretation.

The study found that there was a very strong direct correlation between the integration of roles and quality performance by (85.9%), and there was a great effect of the integration of roles on the performance quality by (78.6%) due to the following independent variables (Organizational Culture, Program & Action Plans and Administrative Policies & Procedures). The Organizational Culture was ranked first in its impact, while the organizational structure did not affect the performance quality from the viewpoint of the respondents. The study also found that simplifying the written work procedures were considered an efficient way to enhance ways of integration among departments in the ministry. The study also found that there was a great importance to authority delegation to the employees, which would constitute a positive step toward the enhancement of integration among departments.

The study recommended establishing an entity that embraces information and knowledge integration process within the ministry. The mission of this entity should be overcoming all the obstacles and difficulties facing the process of integration of roles among departments, and development of leadership methods continuously at both the top & middle management to influence the integration process and its success among the departments of the ministry. The study also recommended initiating the updating of the hierarchy of the ministry in line with work requirements, and reviewing such a structure periodically in line with the administrative expansion and development of existing and subsequent functional needs. The study also recommended the need for starting preparing an administrative policies that regulate the integration process among departments, and making these polices available to the staff to review it all the time and to be a reference on which the staff can depend in their work. The study also recommended stimulate the creative staff both financially and morally in order to raise the quality of their performance level through properly and systematically planned incentive programs.

#### ألإهدأة

#### إلى معلم البشر وهادي الأمم .. سيدنا محمد صلّى الله عليه وسلّم

إلى أمى العظيمة .. نبع الحنان وفيض المحبة والوفاء

إلى أبي القدير .. عنوان الرجولة ورمز العطاء

إلى زوجتى الغالية .. م. نداء حجاج .. شريكة العمر وساكن القلب وتاج الرأس

إلى أختى الحنونة .. أم ثائر .. القلب الرائع والحضن الدافئ

إلى إخوتي الأفاضل .. غسان & بسام & حسام & يحيى & أحمد .. سر نجاحاتي وتقدمي في الحياة إلى عائلتي .. عائلة سالم .. بمختارها وكبارها وشبابها وصغارها ونساءها ..

العائلة التي أفتخر بأنى أحد أبناءها وشبابها المعطاء

إلى زملاء الدراسة الأعزاء في كلية تدريب عمان & الجامعة الأردنية & الجامعة الإسلامية الله زملاء العمل في كلية مجتمع غزة & ووزارة الصحة & ديوان الموظفين العام & وزارة الداخلية الى الأصحاب والأصدقاء في الأردن الشقيق وقطاع غزة المحاصر ..

من عشت معهم أجمل اللحظات وأحلى الأيام، وكانوا المحفزين لي بالتقدم والنجاح، وكانوا شعلة الأمل التي طالما تمسكت بها في حياتي

إلى الجرحى .. من عاشوا أيامهم مع الألم وسهروا ليلهم بالبكاء وأمعنت الجراح في عذاباتهم الى الجرحى المحتلال .. من ضاع شبابهم وحرموا زوجاتهم وأولادهم واشتاقوا لأهاليهم اللهم الشهداء .. كل من ضحى بنفسه لأعيش هذا اليوم وأقدم رسالتى باسمهم

إلى المقاومة الشريفة والأيادي الطاهرة والمجاهدين لتحرير الوطن من الأعداء إلى الوطن الجميل فلسطين .. والمسجد الأقصى المبارك .. وقبة الصخرة المشرفة

أهدي هذا العمل المتواضع ..

سائلاً المولى أن يجعله في ميزان حسناتي وينفع به الإسلام والمسلمين

#### شکرٌ وتقدیرٌ

الحمد لله والصلاة والسلام على رسولنا وقائدنا ومعلمنا وقرة عيوننا محجد ﷺ أما بعد:

فالحمد لله والشكر لله دائماً وأبداً وفي كل الأحوال الذي وفقني لإكمال هذه الرسالة بعد جهد جهيد وعمل دؤوب وصبر كبير، وانطلاقاً من قول رسول الله على: {لا يَشْكُرُ اللّهَ مَنْ لا يَشْكُرُ النّاسَ}.

فإنني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل د. سامي علي أبو الروس الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الرسالة وعلى جهوده العظيمة والبناءة ونصائحه التي ساهمت في إخراج هذه الرسالة في صورتها النهائية بشكل إيجابي، فكان خير المعلم ونعم المشرف على جميل صنعه.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة د. يوسف عبد بحر مناقشاً داخلياً & د. محمد جودت فارس مناقشاً خارجياً.

كما أنني لا أستطيع أن أنسى المحلل الإحصائي القدير أ. أشرف أبو سمرة الذي قام بتحليل الاستبانة بطريقة رائعة وسلسلة ومفهومة. كما أشكر جميع المحكمين للاستبانة لما أضافوا إليها من قيمة ساعدت بإخراجها بالشكل الصحيح. كما أنني أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الكبير للأخت القديرة والأم الرائعة د. سامية عبد المنعم على متابعتها المستمرة لي منذ بداية الرسالة وحتى نهايتها، ودعمها المتواصل والإيجابي لإخراج الرسالة بأحدث الأفكار والإبداعات.

والشكر موصول لأعز الأصدقاء والأصحاب من كانوا سنداً لي ومرشداً حقيقياً في طريق النجاح م. أمجد نصر الله & م. لؤي فريجه & م. خليل عودة & إياد أبو سحلوب & أشرف سكيك & علي علي هممود الصفطاوي. والشكر موصول أيضاً لوزارتي التي أعتز بها بجميع إداراتها ووحداتها وأخص بالذكر وحدة التخطيط والتطوير & ديوان الوزارة & دائرة شوون الموظفين & دائرة التدريب & مكتب الوكيل المساعد الذين ساعدوني كثيراً طوال مراحل الرسالة ولم يتوانوا لحظة في خدمتي.

ولا يسعني إلا أن أكون ممتناً وفخوراً بمن سهروا الليل والنهار حتى أنتهي من رسالتي وأقدمها للناس، فلم تهدأ لهم عين حتى أكملت رسالتي كما أريد، فكل الشكر والمحبة والاعتزاز والافتخار بهم جميعاً وأخص بالذكر والداي العزيزان وزوجتي م. نداء حجاج وأخي الكبير غسان وأختي الحنونة أم ثائر وأولادها وبقية إخوتي بسام ويحيى وأحمد وزوجات إخوتي وأولادهم وكذلك أهل زوجتي الكرام.

وختام الشكر مسك وريحان، فالمسك يطيب من دمه المعطر الذي يسري في جسدي! والريحان تفوح من روحه الجميلة التي عانقت روحي! شكراً جزيلاً وبارك الله فيك يا أخي حسام وردك الله إلينا سالماً!!

الباحث

سفيان زكريا سالم

#### فهرس المحتويات

j	إقـــــــرار
	الآيـة القرآنيـة
	ملخص الدراسة
	ABSTRACT
	الإهداء وسياء
	شکر و تقدیر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
শ্ৰ	فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية
J	فهرس الملاحق
2	القصل الأول الإطار العام للدراسة
2	'
3	
4	
5	فرضيات الدراسة
5	أهداف الدر اسة
6	أهمية الدراسة
8	القصل الثاني الإطار النظري للدراسة
8	المبحث الأول ـ التكامل في العمل
	•
8	تمهید
8 9	تمهيد
8	تمهید مفهوم التکامل أبعاد التکامل
8	تمهيد مفهوم التكامل أبعاد التكامل أنواع التكامل
8	تمهيد مفهوم التكامل أبعاد التكامل أنواع التكامل أفواع التكامل أهمية التكامل في العمل
8	تمهيد مفهوم التكامل أبعاد التكامل أنواع التكامل أهمية التكامل في العمل وسائل وأدوات التكامل.
8	تمهيد مفهوم التكامل أبعاد التكامل أنواع التكامل أهمية التكامل في العمل وسائل و أدوات التكامل. معوقات التكامل
8	تمهيد مفهوم التكامل أبعاد التكامل أنواع التكامل أهمية التكامل في العمل وسائل و أدوات التكامل. معوقات التكامل
8	تمهيد مفهوم التكامل أبعاد التكامل أنواع التكامل أهمية التكامل في العمل وسائل وأدوات التكامل معوقات التكامل عوامل التكامل الناجح
8	تمهيد مفهوم التكامل أبعاد التكامل أنواع التكامل أهمية التكامل في العمل وسائل وأدوات التكامل معوقات التكامل عوامل التكامل الناجح عوامل التكامل الناجح
8	تمهيد
8	تمهيد
8	تمهيد مفهوم التكامل أبعاد التكامل أنواع التكامل أهمية التكامل في العمل وسائل وأدوات التكامل معوقات التكامل عوامل التكامل الناجح المبحث الثاني - الأداء مفهوم الأداء العوامل المؤثرة في الأداء
8	تمهيد مفهوم التكامل أبعاد التكامل أنواع التكامل أفواع التكامل وسائل وأدوات التكامل معوقات التكامل عوامل التكامل الناجح المبحث الثاني - الأداء مفهوم الأداء العوامل المؤثرة في الأداء خصائص الأداء
8	تمهيد

34	المبحث الثالث – الشق المدني في وزارة الداخلية
34	نبذة تاريخية
35	رؤية ورسالة وزارة الداخلية والأمن الوطني
	هيكلية الشق المدنى للوزارة
	إنجازات الشق المدنى للوزارة
	التكامل في الشق المدنى للوزارة
	الفصل الثالث الدراسات السابقة
	مقدمة
	الدر اسات الفلسطينية
	الدر اسات العربية
	الدر اسات الأجنبية.
	التعليق على الدر اسات السابقة
63	الفصل الرابع الإطار العملى للدراسة
63	مقدمة
	منهجية وأسلوب الدراسة
	مجتمع الدراسة
	عينة الدراسة
	أداة الدر اسة
	خطوات بناء الاستبانة
	صدق الاستبانة.
72	
	اختبار التوزيع الطبيعي NORMALITY DISTRIBUTION TEST
73	
	الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
76	مقدمة
76	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
	تحليل فقر أت الاستبانة
	اختبار الفرضيات
109	الفصل السادس النتائج والتوصيات
109	مقدمة.
	النتائج
115	التوصيات
	آليات تنفيذ التوصيات
	الدر اسات المستقبلية المقترحة
	المصادر والمراجع
	أولاً: المراجع العربية
	او له المراجع العربية. ثانياً: المراجع الأجنبية
131	الملاحق

#### فهرس الجداول

24.	<b>جدول (2.1):</b> المقارنة بين أبعاد الأداء
64.	<b>جدول (4.1):</b> مجتمع الدراسة
	<b>جدول (4.2):</b> الاستمارات المكتملة والمفقودة
66.	<b>جدول (4.3):</b> درجات مقیاس
66.	<b>جدول (4.4):</b> مستويات الموافقة على فقرات ومجالات الدراسة
68.	<b>جدول (4.5):</b> معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الهيكلية التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال
بال	<b>جدول (4.6):</b> معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "السياسات والإجراءات الإدارية" والدرجة الكلية للمج
68.	
69.	<b>جدول (4.7):</b> معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "برامج وخطط العمل" والدرجة الكلية للمجال
70.	<b>جدول (4.8):</b> معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الثقافة التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال
70.	<b>جدول (4.9):</b> معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "جودة الأداء" والدرجة الكلية للمحور
	جدول (4.10): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور "تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة"
71.	والدرجة الكلية لكل محور
72.	<b>جدول (4.11):</b> معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة
73.	<b>جدول (4.12):</b> نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
76.	<b>جدول (5.1):</b> توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
76.	<b>جدول (5.2):</b> توزيع عينة الدراسة حسب العمر
77.	<b>جدول (5.3):</b> توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العملي
77.	<b>جدول (5.4):</b> توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة
78.	<b>جدول (5.5):</b> توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
78.	<b>جدول (5.6):</b> توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل
79.	<b>جدول (5.7):</b> الوزن النسبي لفقرات مجال "الهيكلية التنظيمية"
81.	<b>جدول (5.8):</b> الوزن النسبي لفقرات مجال "السياسات والإجراءات الإدارية"
83.	<b>جدول (5.9):</b> الوزن النسبي لفقرات مجال "برامج وخطط العمل"
84.	<b>جدول (5.10):</b> الوزن النسبي لفقرات مجال "الثقافة التنظيمية"
86.	<b>جدول (5.11):</b> الوزن النسبي لإجمالي كل مجال في محور "تكامل الأدوار"
89.	<b>جدول (5.12):</b> الوزن النسبي لفقرات محور "جودة الأداء"
92.	<b>جدول (5.13):</b> معامل الارتباط بين تكامل الأدوار وجودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة
93.	<b>جدول (5.14):</b> معامل الارتباط بين الهيكلية التنظيمية وجودة الأداء
94.	<b>جدول (5.15):</b> معامل الارتباط بين السياسات والإجراءات الإدارية وجودة الأداء
94.	<b>جدول (5.16):</b> معامل الارتباط بين برامج وخطط العمل وجودة الأداء
95.	<b>جدول (5.17):</b> معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء
96.	<b>جدول (5.18):</b> تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار
99.	<b>جدول (5.19):</b> ملخص الأهمية والتأثير لتكامل الأدوار على جودة الأداء
100	<b>جدول (5.20):</b> نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين – الجنس
101	<b>جدول (5.21):</b> نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر
101	<b>جدول (5.22):</b> نتائج اختبار "التباين الأحادي"  ANOVA المؤهل العلمي
102	<b>جدول (5.23):</b> نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخدمة
103	<b>جدول (5.24):</b> نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA – المسمى الوظيفي
104	<b>جدول</b> (5.25): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA – مكان العمل
105	<b>جدول (5.26):</b> نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA – الجنس
105	<b>جدول (5.27):</b> نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

106	<b>جدول (5.28):</b> نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA – المؤهل العلمي
106	<b>جدول</b> (2.29): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخدمة
107	<b>جدول (5.30):</b> نتائج اختبار "التباين الأحاديّ" ANOVA — المسمى الوظيفي
107	<b>جدول (5.31):</b> نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA مكان العمل
116	<b>جدول (6.1):</b> بطاقة الوصف الهيكلي
	جدول (6.2): آلبات تنفيذ التو صبات

#### فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

4	<b>ئىكل (1.1):</b> العلاقة بين متغيرات الدراسة
	شكل (2.1): نموذج تقييم الأداء التقليدي
37	<b>سُكُلُ (2.2):</b> الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني

#### فهرس الملاحق

132	ملحق (1): الاستبانة في صورتها النهائية
	ملحق (2): قائمة المحكمين
	ملحق (3): طلب تحكيم استبانة
138	ملحق (4): تسهيل مهمة طالب ماجستير

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

#### مقدمة:

إن الله عز وجل عندما خلق هذا الكون، أوجد فيه البشر وجعل لكل منهم دوره الأساسي في الحياة، فلا يوجد شيء خلق عبثاً أو بدون غاية، فكانت خلافة الأرض هي المهمة والدور الحيوي للناس حتى يصلوا إلى ما أراده الله لهم من جزاء، وهو دور حقيقي لا يستهان به ولا يقتصر على فرد بعينه، بل لابد من روح الجماعة تسري فيه حتى يؤتى أكله، قال الله تعالى: ﴿ وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون ﴾ [الذاريات: 56]. ولعل أهم ما يميز هذه الروح الجماعية المشتركة هو العمل كفريق واحد، فإذا نظرنا إلى المؤسسات الناجحة نجد أن من الأسباب التي أوصلتها إلى هذا النجاح هو العمل الجماعي الذي يركز على المخرجات الكلية التي تعتبر حصيلة المجهودات الفردية التي تشاركت معاً.

وتكامل الأدوار في العمل الجماعي أحد سمات هذه المؤسسات الناجحة، فهو شكل نهائي من التنسيق والترابط الدائم بين الأفراد كل منهم في مكانه وموقعه الوظيفي، وعندما يتفانى كل فرد في واجباته ومسؤولياته داخل إدارته سينعكس إيجاباً على هذه الإدارة، وكذلك الأمر لدى الإدارات مع بعضها البعض، وهذا كله سيصل بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها بكل سهولة ويسر، فالمطلوب هنا هو أن تحقق الإدارات مهامها الأساسية بشكل ناجح وفعال، وأن تكون على تنسيق وترابط دائم مع بقية الإدارات لضمان سير الأهداف في طريقها الصحيح، وهذا كله سيخلق جواً من التكامل في الأدوار وسيكون على المؤسسة مهمة الحفاظ على هذا التكامل والتناسق بين إدارتها معاً لضمان تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية تذكر وللبقاء في مربع النجاح.

لذا فإن الحاجة للتنسيق والتكامل تنبع من اختلاف وجهات النظر بشأن كيفية تحقيق الأهداف الجماعية، أو كيفية عمل المجموعات بانسجام. فعادة ما يفسر الأشخاص الأهداف المتشابهة بطرق مختلفة كل حسب وجهة نظره، ومن ثم تبرز أهمية التنسيق والتوفيق بين هذه الاختلافات في كيفية أداء العمل ومتابعته والاهتمام بالهدف الأساسي، وتعتمد كفاءة وفاعلية الأداء على عدد من المقومات والمبادئ من أهمها تنسيق الجهود بين كافة الإدارات والوحدات داخل المنظمة، والتحديد الواضي خبرة للأهداف وترتيب أولوياتها، ووضع السياسات والخطط، وتكوين فريق عمل من أفراد ذوي خبرة (المطيري، 2011م، ص14).

كما تسعى المنظمات إلى مراقبة الأداء والأنشطة والأعمال اليومية للوصول إلى أعلى درجة من درجات الجودة، وذلك من خلال تقليل الأخطاء وكشف الانحرافات بالشكل الذي يؤدي إلى تلبية احتياجات الإدارة فيما يتعلق بجودة الأداء التي تستند إلى الأداء الجيد لنظام الرقابة، وكذلك مدى ملائمة هذه النظم للوصول إلى مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاءة في أداء عمليات المنظمة، والحفاظ على هذا المستوى بشكل مستمر لغرض خدمة أهدافها وحماية أصولها (أبو جليل، 2007م، ص46).

وعند الحديث عن وزارة الداخلية والأمن الوطني -الشــق المدني فنجد أنها تحتوي على 21 إدارة عامة ومديرية ووحدة (هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني -الشــق المدني، 2007م)، كلها مع بعضــها البعض تســعى لتحقيق أهداف الوزارة، وهذا العدد الكبير لابد له من تنســيق عالٍ ودائم، باعتبار أن الوزارة تقدم خدمات تمس المواطن الفلسطيني في غزة بشـكل أسـاسـي من الميلاد حتى الوفاة، وهذه الخدمات وهذا الأداء لابد له من معايير واضــحة تحافظ على جودته أمام الجمهور وليظل في طور التقدم في هذه الحياة المتسارعة والمتطورة تكنولوجياً بشكل سريع.

#### مشكلة الدراسة:

مع تزايد الخدمات المقدمة للمواطنين في القطاع، واستمرار حالة عدم الاستقرار السياسي، بالإضافة إلى المعوقات الناجمة عن الحصار الإسرائيلي على القطاع وتبعات الحروب المتتابعة على القطاع، أصبحت الوزارة بحاجة ماسة إلى تنسيق دائم وترابط مستمر، وبات التكامل في الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة مطلباً حيوياً يسعى الكل وخاصة الإدارة العليا إلى تحقيقه بشكل كفؤ وفعال وصولاً إلى جودة الأداء المنشودة.

فهناك إدارات ووحدات عديدة تتنوع في درجة نشاطها وجهدها، ولا شك بأن شخصية المدراء المتنوعة تلعب دوراً أساسياً في قيادة الإدارة أو الوحدة وإلى أي مدى يكون التكامل مع بقية الإدارات، ناهيك عن وجود المديريات الموزعة على المحافظات الخمس في القطاع، وهذا يشكل انتشاراً واسعاً للوزارة على مدار القطاع لخدمة أبناء الوطن.

وظلّت نظرة الجميع إلى المؤسسات الحكومية التي تنتمي إليها هذه الوزارة -خاصة في الدول النامية-متواضعة فيما يخص جودة الأداء والخدمات، محتكرة بذلك فقط في المؤسسات الخاصة والدولية التي تهتم بالتقدم والتطور الحديث، ومتناسية بأن الجسم الحكومي هو جزء أصيل لا يستغنى عنه في عملية التحضر وبناء الدولة (عاهد حمادة: الوكيل المساعد لقطاع الشؤون الإدارية والمالية، مقابلة شخصية، 8 أغسطس 2015م).

لذا في هذه الدراسة نلقي الضوء على تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدنى وعلاقته بجودة الأداء المقدم منها على شكل السؤال الرئيسي التالى:

### ما هي علاقة تكامل الأدوار بجودة الأداء لدى الإدارات العاملة في وزارة الداخلية والأمن الوطنى - الشق المدنى؟

#### متغيرات الدراسة:

تتناول هذه الدراسة عدد من المتغيرات على جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة وهي كالتالي:

- 1. المتغير التابع: ويتمثل في جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.
  - 2. المتغيرات المستقلة:
  - أ- الهيكلية التنظيمية.
  - ب- السياسات والإجراءات والإدارية.
    - ج- برامج وخطط العمل.
      - د- الثقافة التنظيمية.

تم اختيار المتغيرات المستقلة بالرجوع إلى الأدبيات في المجال وخصوصاً دراسة (Shah, 2010)، وبناء على ذلك اختار الباحث هذه المتغيرات المستقلة التي تعتبر من وسائل وأدوات التكامل ولها أهمية كبيرة في حدوثه، والشكل (1.1) يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات:



شكل (1.1): العلاقة بين متغيرات الدراسة المصدر: (جرد بواسطة الباحث(2016م))

#### فرضيات الدراسة:

فيما يلى أهم الفرضيات التي يسعى الباحث إلى اختبارها من خلال هذه الدراسة وهي:

- $(\alpha \le 0.05)$  الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تكامل الأدوار وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة. ويتفرع منها الفرضيات التالية:
- أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \le 0.05$ ) بين الهيكلية التنظيمية وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.
- ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السياسات والإجراءات الإدارية وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.
- ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \le 0.05$ ) بين برامج وخطط العمل وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.
- د. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.
- $(\alpha \leq 0.05)$  . الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لوسائل وأدوات تكامل الأدوار على مستوى جودة الأداء في الإدارات العاملة في الوزارة.
- 3. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول تكامل الأدوار تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).
- 4. الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الستجابات المبحوثين حول جودة الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1. إلقاء الضوء على واقع التكامل والترابط بين إدارات ووحدات الوزارة.
- 2. معرفة وسائل وأدوات التكامل بين الإدارات والوحدات العاملة في الوزارة.
- 3. الكشف عن المعوقات والصعوبات التي تحد من تكامل الأدوار لدى إدارات ووحدات الوزارة.
  - 4. تحديد مفهوم جودة الأداء وعناصرها ومدى تواجدها لدى إدارات ووحدات الوزارة.

 تقديم المقترحات والتوصيات التي تساعد على تنمية وتطوير التكامل في العمل بين إدارات ووحدات الوزارة.

#### أهمية الدراسة:

يشكل التميز هاجساً متواصلاً يدور في عقول العاملين في الوزارة، وهذا بحد ذاته يعتبر أهمية كبيرة لدى الوزارة في جميع المستويات الإدارية. كما أن عنوان الدراسة تبرز له أهمية كبيرة لدى أحد أهم الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة – وزارة الداخلية.

- 1. الأهمية بالنسبة لوزارة الداخلية والأمن الوطنى الشق المدنى:
- أ. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتحدث عن تكامل الأدوار على صعيد الإدارات العاملة في الوزارة وتهتم بجودة الأداء المؤسسي.
- ب. ستزود الدراسة أصحاب القرار والمهتمين بتوصيات تساعد على زيادة التنسيق والترابط الدائم بين إدارات ووحدات الجسم الوزاري.

#### 2. الأهمية بالنسبة للمجتمع:

- أ. ستقوم الدراسة بإثراء موضوع التكامل في العمل ليكون مرجعاً مع بقية المراجع التي يسعى إليه الباحثون.
- ب. المساعدة في تطوير المجتمع من خلال تنمية كادر الوزارة باعتباره جزء لا يتجزأ من المجتمع المدنى.
  - 3. الأهمية بالنسبة للبحث العلمي والباحثين:
- أ. تعتبر الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع تكامل الأدوار لدى الإدارات والوحدات في الجامعة وربطها بموضوع جودة الأداء.
- ب. ستساعد هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية لدى الجامعة وإضافة نوعية في مجال البحث العلمي في رصيد الدراسات العليا، ومرجع للباحثين الراغبين في الحصول على المعلومات التي ترتبط بأبحاثهم ودراساتهم.

#### 4. الأهمية بالنسبة للباحث:

- أ. يأمل الباحث في أن تسهم هذه الدراسة في زيادة المعرفة العلمية والعملية لديه.
- ب. يسعى الباحث إلى أن تكون نتائج هذه الدراسة وتوصياتها بمثابة بصمة مميزة له في الوزارة من أجل التطوير والترقية في العمل.
- ج. تعتبر هذه الدراسة متطلب أساسي للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال.

# الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

## الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة المبحث الأول – التكامل في العمل

#### تمهيد:

التكامل في العمل هو أحد المشاكل القديمة الجديدة التي تواجه المؤسسات بشكل عام ومؤسسات العامة التي ومؤسسات العامة التي العامة التي العامة التي العامة التي العامة التي الأعمال والأنشطة الكثيرة والمتداخلة فيما بينها، والتي تتطلب درجة عالية من التكامل لتحقيق أهداف الدولة بكل كفاءة وفاعلية.

وعند النظر إلى شكل وحجم المنظمة نجد أنها أصبحت تتصف بالتضخم، أي زيادة عدد الإدارات والوحدات والدوائر والأقسام الإدارية التابعة لها وزيادة أعداد الموظفين في كل منها، وهذا يؤدي إلى ضرورة التكامل والتنسيق فيما بينها لتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف بكل فاعلية وكفاءة تذكر، وما يكفل نجاح ذلك هو التخطيط والتنظيم والرقابة المتواصلة المبنية على مبدأ المشاركة، ومدى قدرة القادة على ترسيخ مبادئ التعاون والاتصال والتواصل بين الموظفين مع بعضهم البعض (مصطفى، 1999م، ص2).

لذلك نجد أن التكامل في المنظمة يحدث عندما تتناغم العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة بنجاح، فكل مؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة لها خصائصها الداخلية مثل أسلوب الإدارة والأنظمة والهيكل التنظيمي والاستراتيجية وطبيعة الموظفين والثقافة التنظيمية، وتشمل الخصائص الخارجية رسالة المؤسسة والمدخلات والمخرجات والاقتصاد والتكنولوجيا والعوامل السياسية والعوامل الاجتماعية وأصحاب المصلحة، وإن تحديد درجة التكامل التنظيمي هو وسيلة لتقييم نجاح المؤسسة واكتشاف طرق تعزيزها، ولتحقيق التكامل الوظيفي فإنه يجب موائمة استراتيجية المؤسسة وثقافتها ومهارات الموظفين والتكنولوجيا والهيكلية وأسلوب الإدارة مع أهدافها، بحيث كل موظف في إدارته يفهم جيداً التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (Duff, 2015, website).

الكثير من النظريات المتعلقة بالتكامل في العمل تقترح تحقيق هذه المهمة من خلال الإدارة العليا، حتى إن Barnard يحدد هذه المهمة كوظيفة أساسية للمدراء التنفيذيين، فإذا كان هناك درجة عالية من التميز المطلوب في الأنظمة الفرعية ودرجة عالية من التكامل أيضاً لهذه الأنظمة الفرعية المتميزة سوف توجد أجهزة متكاملة ضرورية للأداء الفعال (Lawrence & Lorsch, 2002, p.12).

#### مفهوم التكامل:

معنى كمل في لسان العرب الكَمَال التَّمام، وقيل التَّمام الذي تَجَزَّأُ منه أَجزاؤه (ابن منظور، 1997م)، ومعنى كَمَلَ في المعجم الوسيط الشيءُ ـُ كُمولاً تمَّت أجزاؤه أو صفاته، ويقال كَمَلَ الشهرُ تمَّ دوره فهو كامل، (كَمُلَ) كَمالاً ثبتت فيه صافات الكمال، (أكْمَلَ) الشيءَ أتمَّه (المعجم الوسيط، 2004م، ص798).

أما اصطلاحاً فالتكامل طبقاً لموقع Businessdictionary.com هو عملية تحقيق التنسيق الوثيق والمستمر بين الإدارات والمجموعات والأنظمة المتعددة، أما Webster فيعرفه بأنه رقابة موحدة لعدد من الإجراءات الناجحة التي تدار رسمياً بشكل مستقل (Flynn et al., 2010, p.59).

وقد عرف Lawrence & Lorch التكامل بأنه "الجودة أو حالة من التعاون التي توجد بين الإدارات المطلوبة لتحقيق الوحدة في الجهد من قبل متطلبات البيئة"، وهذا التعريف يعتبر أقرب إلى مفهوم التكامل الداخلي بالرغم من وجود تكامل خارجي تتطرق إليه العالم Porter في نموذجه المعروف باسم Teixeira et al., 2012, p.73) Porter's Approach to Industry Analysis).

والتكامل بناء على دراســة Walsh & Lee يعني إدارة المعرفة والتنسيق من خلال آليات تنظيمية متعددة مثل اللجان المؤقتة وفرق العمل والاجتماعات وغيرها؛ لذا فإن طرق التنسيق الرسمية تعطي فرص التعاون في المهمات بين الموظفين على مختلف وحدات العمل كلها، وليس هذا فحسب فإنما قد يستطيع التنسيق غير الرسمي بناء نوع من التكامل في المنظمة، لتتبناه بعد ذلك المنظمة ليصبح بشكل رسمي، وهذه الأشكال من التنسيق تحفز المنظمة لبناء تكامل في العمل يعمل على تحسين الوصول إلى المعلومات وبالتالى تحسين أداء المنظمة (Walsh & Lee, 2011, p.32).

وبعد هذه التعريفات المهمة لمفهوم التكامل فإن الباحث يستطيع تعريفه بأنه "حالة نهائية من التسيق والتعاون والتآزر بين الإدارات والأقسام المختلفة بشكل داخلي أو خارجي بهدف تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفاعلية".

وللتكامل مصطلحات عديدة مرادفة له؛ فالتنسيق والتعاون والتماسك والتآزر تحمل المعنى نفسه، وتعددت الأدبيات في التفريق بين هذه المفاهيم، فقد عرف Ajmera & Cook التعاون بأنه عملية تفاعلية وبناءة وقائمة على المعرفة تشمل العديد من المشاركين بالمهارات والأصول المكملة، فالتعاون يجلب النتائج بشكل كلي ويتعدى الرغبات الفردية، فلذلك نجد التعاون في ثلاثة مجالات متنوعة تتمثل في داخل الإدارات وبينها وبين المؤسسات، وعرفه Min بأنه هدف استراتيجي وتحالفات

داخلية وعلاقات راسخة تسمح بتدفق حر للمعلومات والاتصالات المتزايدة لتضفي عليها الطابع الرسمى (Toivo, 2009, p.64).

والتعاون أمر ضروري لتحقيق التنسيق ولكن يبقى التنسيق بمفهومه الأشمل، فالتنسيق توحيد الجهود وخلق الانسجام بين فروع التنظيمات الإدارية المختلفة لتحقيق أهداف الدولة بأقل تكلفة وأعلى جودة وأقصر مدة ممكنة، وهو أمر هادف لا يمكن أن يتحقق بالصدفة، فلا تجد المديرون يعتمدون على الصدفة لتحقيق أهداف إداراتهم، والتنسيق بين الإدارات أشبه ما يكون بالجسد الواحد الذي من خلال العقل يتم التنسيق بين جميع أعضاء الجسد للقيام بوظائفه، وأي خلل في الأوامر الصادرة يؤدي إلى الشلل في الأداء الوظيفي، وبالتالي تحميل الأعضاء عبء إضافي قد لا تستطيع القيام به مما يؤدي إلى العطب بحسب نوع الخلل، فقد يكون كبيراً فيصاب بالسرطان وبالتالي النتيجة الحتمية الموت (محمد، 2000، ص75).

#### أبعاد التكامل:

هناك ثلاثة أبعاد تم تطويرها لمعرفة التأثيرات الخاصة لعملية التكامل على أداء المؤسسة وهي: (Leuschner & Rogers, 2013, p.38)

- 1. تكامل المعلومات: وهو يشير إلى التنسيق في نقل المعلومات والتواصل المبني على أساس التعاون مع وجود التكنولوجيا الداعمة لسلسلة التوريد بين المؤسسات.
- 2. تكامل الوظائف: وهو يشير إلى تطوير الأنشطة التعاونية المشتركة وإجراءات العمل وصناعة القرار بشكل تنسيقي في سلسلة التوريد بين المؤسسات، وهنا الأنشطة تتكامل مع بعضها البعض من أجل مشاركة المعلومات في المؤسسة.
- 3. تكامل العلاقات: وهو يشير إلى تبني اتصال استراتيجي في سلسلة التوريد بين المؤسسات على شكل ثقة والتزام وتعريف طوبل الأمد.

إن المؤسسات التي تسعى لتلبية حاجات المستفيدين لتعظيم أرباحها تحتاج إلى التكامل في أنشطة العمل لتعزيز علاقاتها مع المؤسسات الأخرى تماماً كعلاقات إداراتها الداخلية مع بعضها البعض وذلك لتحقيق الميزة التنافسية، والعلاقات الكفؤة بين الإدارات يجب أن يتوفر فيها الرغبة لدى كل أفراد الإدارة للعمل مع الإدارات الأخرى، ولابد أن تكون ذات قيمة وعادلة ومنتجة ومشبعة لكل إدارة، وعند توفر الترابط الكبير بينها فهذا يعني تكوين علاقات ناجحة أفضل بكثير مما كانت عليه قبل، وهذا كله سيؤثر إيجاباً على الأداء، فقد وجد Stank أن هناك علاقات إيجابية بين التكامل

والأداء، وأن التكامل يؤثر بشكل كبير على إنتاج المؤسسات مثل تقليل وقت العمل، وتطوير منتجات جديدة، وإعطاء أهمية أكبر لقيمة وخدمة المستفيدين (Bae, 2011, pp. 69-70).

لذلك فإن المؤسسات لابد لها من التكامل في علاقاتها بين الإدارات المختلفة لتحقيق الميزة التنافسية وتحافظ على قدرتها في تزويد المستفيدين بخدمة أعلى في البيئة الحالية التي تشهد التنافس بين المؤسسات (Chow et al., 1995, p.285).

#### أنواع التكامل:

هناك نوعان للتكامل من حيث مكان حدوثه وهما: (Teixeira et al., 2012, pp. 73-74)

- 1. التكامل الخارجي: وهو يشير إلى الروابط بين المنظمة ومن لها علاقة في عملها مثل الموردين والمستفيدين، وهذه الروابط عبارة عن اتحادات وشراكات استراتيجية يتم من خلالها صنع فرص سوقية تستفيد منها على الأمد البعيد، ويكون ذلك من خلال مشاركة المعلومات والتخطيط المتزامن والعمل مع الموردين والمستفيدين من أجل حل المشكلات وتسهيل العمليات بشكل أكثر كفاءة.
- 2. التكامل الداخلي: وهو يشير إلى الروابط بين وظائف المنظمة وبين فرق العمل التي تقوم بهذه الوظائف، فكلما كان درجة التكامل أعلى بينها كان التعاون والتواصل بين الموظفين وإداراتهم أكثر، وهذا سيزيد من التغذية الراجعة وإمكانية حل المشكلات، لذلك يعتبر التكامل الداخلي عند بعض العلماء بأنه الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة هيكلة الممارسات والإجراءات والسلوكيات التنظيمية في عمليات إدارية متعاونة ومتزامنة من أجل تحقيق متطلبات المستفيدين، وهو يتضمن تكاملية في نظام البيانات المعلومات بشكل تشاركي من خلال تخطيط موارد المنظمة التي تتطلب تعاون بين الوظائف المختلفة لتحقيق الميزة التنافسية التي ستعمل على تحسين المنتجات والخدمات أو تطوير منتج جديد (Zhao et al., 2011, p.19).

لذلك فإن عملية تحقيق مستويات عليا من التكامل والمحافظة عليها تعتبر عملية معقدة وتتطلب مصادر غير مضمونة، لذلك ينظر Barney إلى التكامل الداخلي بين الوظائف والتكامل الخارجي مع المستفيدين والموردين أيضاً بأنه معقد ويتطلب قدرات فريدة التي يمكن أن تكون صعبة أو مكلفة عند تنفيذها، وإن سلسلة التوريد تمثل مصادر استراتيجية داخلية تعمل على خلق الميزة التنافسية وتحسين أداء المؤسسة، وهذه المصادر الاستراتيجية لابد لها أن تكون ذات قيمة عالية ونادرة ولا يمكن تقليدها أو يكون لها بديل (Leuschner & Rogers, 2013, p.36).

إن تأثير التكامل على أداء المنظمة يمكن أن يختلف بناء على مستوى التميز، فالمنظمات التي لديها تميز عالٍ تتطلب تنسيق أعلى من تلك التي لديها تميز أقل، وتكامل الوحدات الوظيفية المتنوعة في المنظمة يساعد في تحسين التنسيق والتغلب على بعض الصعوبات الناتجة من التخصص، وطبيعة المعرفة التي تتشارك فيها الإدارات تحدد مستوى التنسيق المطلوب، فقد أظهرت الدراسات السابقة أن التكامل يساهم في تطوير المؤسسات والمنظمات من خلال دمج المعرفة المتنوعة وتقليل الهوة بين الوحدات الوظيفية المختلفة والإسراع في إنهاء المشروع وإنتاج منتجات عالية الجودة وتقديم خدمات متطورة (Walsh & Lee, 2011, p.5).

#### أهمية التكامل في العمل:

يمكن توضيح أهمية التكامل في عدة نقاط أهمها:

- 1. يعتبر التكامل في العمل ظاهرة من المظاهر الأساسية التي تتميز بها الأنظمة المفتوحة، خاصة أن النظام يحتوي على مجموعة من الأجزاء المكملة لبعضها البعض في إطار الأنشطة التي تقوم بأدائها، وتجزئة النظام إلى أجزاء متخصصة يتطلب ربطها سوياً بشكل متكامل حتى لا يفقد النظام وجوده الموحد (الشماع وحمود، 2007م، ص87).
- 2. تحقيق التكامل الداخلي يحسن الواجهة بين الوظائف الداخلية والاتصالات الجيدة والتنسيق والتعاون (Swink & Schoenherr, 2015, p.72).
- 3. يعمل التكامل على تقديم خدمة سريعة للمواطن وتوفر المرونة التي تكفل تلبية حاجة المواطن وقدرة على التعامل مع القواعد والتعليمات بشكل ناجح دون الإفراط في التوغل في أخذها بكل حذافيرها (مصطفى، 1999م، ص3).
- 4. مهمة المدراء أشبه بـــ "جهاز منظم الحرارة" الذي يعمل على تسهيل هذا التنسيق والتكامل بين الإدارات، والتكيف مع التغييرات والتعديلات التي تعمل على الانتقال نحو الأفضـــل، وتحقيق التوازن المطلوب الذي يكفل تدفق المعلومات وفهمها وتفســيرها من قبل الموظفين بشــكلها الصحيح (McAuley et al., 2007, pp. 74-75).
- 5. للتكامل أهمية في زيادة التفاعل بين الإدارات في المؤسسة وترسيخ علاقات متينة للتأكد من أن المعلومات تتدفق بكفاءة وفاعلية (Leuschner & Rogers, 2013, p.34).
- 6. المنظمات التي لديها مستويات جيدة من التكامل تتميز بالجودة العالية والتكلفة القليلة والاتصال الجيد (Teixeira et al., 2012, p.75).

#### وسائل وأدوات التكامل:

هناك وسائل وأدوات مختلفة تساعد في تحقيق التكامل وهي: (Shah, 2010, pp. 228-229) . الهياكل التنظيمية: تلعب الهياكل التنظيمية دوراً مهماً في نجاح أي مؤسسسة من خلال ثلاث طرق أساسية:

- أ. تنسيق المجموعات: تعتبر جزء من الهياكل التنظيمية يتم تشكيلها على قاعدة مساعدة الوظائف الأخرى من أجل تحقيق الأهداف الكلية، هذه المجموعات تعمل على تقليل الصراعات بين الأعضاء من خلال تحقيقهم للأهداف التي تعزز من عملية صنع القرار.
- ب. منظمة المصفوفة: وهي طريقة أخرى في الهياكل التنظيمية تستخدمها الإدارة لتحقيق نتائجها، فهي تزيد من نجاح تطوير المنتجات عن طريق تقليل الاختلافات بين المسؤوليات الوظيفية وزيادة كمية المعلومات المتاحة والسماح لاتباع الإجراءات التي تقود إلى اكتمال مهمات العمل، والترابط المشترك يجب أن يتم والمعلومات لابد لها من التبادل لكي تعمل الوحدات الوظيفية بفاعلية عالية، وذلك لأن المعلومات المتوفرة في وحدة وظيفية تصبح مدخلات مهمة في صناعة القرارات للوحدات الوظيفية الأخرى.
- ج. فرق تطوير المشاريع الداخلية: وهي أيضاً طريقة أخرى في الهياكل التنظيمية تقود إلى نجاح كبير في السوق، وتوفير منتدى يتم فيه استخدام أفضل للمعلومات وفاعلية أكثر للقرارات وحلول مناسبة للصراعات، بالإضافة إلى أن الأفراد الذين يعملون معاً في مختلف الوحدات الوظيفية يتعلمون قدرات بعضهم البعض، فهم يتعلمون كيفية مساعدة الآخرين في تنفيذ الأعمال بشكل أفضل، ومدى استطاعتهم المساهمة في مشاريع معينة، وكيفية الاستفادة من المزايا الناتجة عن خبراتهم السابقة، وبالتالي ستتمكن المنظمة من تطوير منتجات جديدة بطريقة إبداعية وبكفاءة عالية، وهذا يعني تطوير المنتجات ودفعها إلى السوق بوقت قصير سينتج عنه زيادة الحصة السوقية للمؤسسة ونجاح منتجاتها.

المنظمات التي يتصف هيكلها التنظيمي بالتعقيد تمتلك خيارات محدودة للتكامل مع الموردين أو المستفيدين، فمثلاً المؤسسات الكبيرة التي لديها عملية صنع القرار بشكل مركزي تتصف بالسرعة البطيئة في نقل المعلومات داخلها لأن المعلومة لابد أن تمر على جميع مستويات الإدارة من الأسفل إلى الأعلى والعكس صحيح، وأيضاً الموظفون متعددي المهام في وقت واحد يساعدوا في زيادة التكامل في المنظمة، وذلك من خلال النظرة الواسعة التي يمتلكونها عن عمليات المنظمة ولديهم اهتمام بنتائج مهماتهم التي تؤثر على بقية أجزاء المنظمة، ولابد من الاهتمام بالتواصل الداخلي في المنظمة، إذ به

يستطيع الموظفون التواصل مع بعضهم البعض ومع مديرهم وإدارتهم العليا من خلال مشاركة المعلومات من المستفيدين والموردين، ومن خلالها يستطيع المدراء تصميم إجراءات وسياسات تعمل على الاستفادة من العلاقة مع المستفيدين والموردين للوصول إلى الأداء الأفضل للمنظمة (et al., 2012, p.8).

لتطوير عملية التكامل لا بد من تغيير الطرق القديمة في العمل وتطوير هيكلية المنظمة لتتماشي مع أهداف التكامل، فيتم تقسيم العمل إلى مهمات متميزة تتكامل مع بعضها، والهيكليات التنظيمية في المنظمات البيروقراطية مصممة لتحقيق الكفاءة عن طريق الاتصالات الرأسية، بينما في الهيكليات الحيوية فإنها تتبع الشبكة التي تعتمد بشكل أساسي على الإجراءات المتفاعلة وطرق سير العمل، ويتم تصميمها للتعلم من خلال صنع القرارات اللامركزية ومشاركة المهمات والعمل الجماعي، ولا شك بأن الهيكليات الحيوية أكثر مرونة وأسرع استجابة للتغيير من تلك التي تتبع نظام البيروقراطية التي تعنى حكم المكاتب (Wihlman et al., 2011).

2. السياسات والإجراءات الإدارية: يقصد بالسياسة الإدارية بشكل عام فن تحقيق الممكن، فهي خطوط عامة ودليل لاتخاذ القرارات حيث تقدم الإرشاد والتوجيه لمتخذي القرارات، وتنبثق السياسات من الاستراتيجيات لذا تعتبر من الآليات التنفيذية لها، وتكمن أهميتها في أنها مرشد عام للمرؤوسين بحيث تعكس الاتجاه العام الذي يجب أن تخطه أنشطة المنظمة لتحقيق غاياتها، وتعمل على توحيد سلوك متخذي القرار تجاه القضايا المماثلة والتي تتطلب حلول مناسبة لها، كما أنها تخفف الكثير من الأعباء الإدارية خاصة تلك المتشابهة والمتكررة أحياناً، ومن خلالها يتم تحديد مسارات اتخاذ القرارات في المنظمة وتبعدها عن حالات الإحراج والارتباك أمام جمهورها الداخلي والخارجي على حد سواء، ويتولد لدى العاملين الثقة وتخفف من حالات الشك والحيرة وعدم الاطمئنان، كما أنها تساعد على تحديد المسارات التنفيذية للحالات المطلوب حلها من خلال القرارات المصادق عليها، فمثلاً قد يكون من بين أهداف المنظمة هدف بناء علاقات جيدة مع العاملين، وعليه فإن سياسة المنظمة لتحقيق ذلك قد تكون من خلال إيجاد مجالات الترقية ومنح الإجازات وتقديم الحوافز، وبالتالي فإن الوضع يتطلب تحديد الإجراءات لكل حالة تم ذكرها (جواد والمؤمن، 2000م، ص ص 59–60).

وتتنوع السياسات بحسب تنظيم المؤسسة ومدى تنوع مستوياتها الإدارية إلى 3 أنواع، أولها السياسات الأساسية التي يتم رسمها من قبل الإدارة العليا، وثانيها السياسات العامة التي تتميز بأنها قصيرة الأجل، وآخرها السياسات الوظيفية أو سياسات الإدارات التي تختص بالمستوى التشغيلي للمؤسسة حيث تكون قصيرة الأجل ومحدودة بقسم أو دائرة معينة (غنيم، 2006م، ص ص64–65).

بينما تعتبر الإجراءات الإدارية عملية يتم فيها تحديد كيفية إتمام مهمات العمل ومن سيقوم بها وهذا يوضح مفهوم السلطة، في أغلب الأحيان تزداد صراعات المؤسسة بسبب طرق صناعة القرارات ومدى الصلاحيات فيها، فكل إدارة تسعى للسيطرة من خلال اتخاذها للقرارات لصالحها، وهناك دائماً غرف صغيرة جداً للتفاوض بسبب قلة الوقت، فالتفاوض يكلف وقت كبير جداً يمكن أن يستفاد منه في ابداعات جديدة وأفكار خلاقة في المنظمة، إنه من المهم جداً لكل فرد أن يعرف واجباته ومسؤولياته لأنه سيكون أسهل في صناعة القرارات بكل وضوح، وهذا سينتج عنه اتباع المؤسسات للإجراءات الإدارية بشكل متكامل تقود إلى كفاءة في التكاليف عن طريق توفير جهد كبير في معرفة مسؤوليات العمل من أجل تطوير منتجات ناجحة والاستفادة من ميزات الأسواق وزيادة الحصة السوقية، لذا بعض الأبحاث تظهر أنه عند استخدام الإجراءات الإدارية فإنه سيحسن من عملية التطوير.

- 3. تنقلات الموظفين بين الإدارات: هذه الطريقة تسهل عملية جمع المعلومات من الإدارات المختلفة ومن شتى الموظفين وجعلها في منصة واحدة، وعندما يقوم الموظفون بالعمل سوياً مع بقية الإدارات الأخرى بشكل تعاوني فإن هذا سيخفف من حدة الصراع المتكون من وجهات النظر المختلفة باختلاف طبيعة عمل كل إدارة، وسيسهل من إجراءات إتمام مهام العمل معاً، هذا بالإضافة إلى تعزيز الفهم المشترك بالمعرفة الفنية أو غير الفنية للأفراد والتي تنتقل من إدارة إلى أخرى، والمساعدة في تطوير مهارات الأفراد الذين تم نقلهم وإعطاءهم الشعور بالانتماء للإدارة بشكل سليم، وهذه النتائج ستعمل على تعزيز نتائج الإدارة والعمل على تحقيق الأهداف الكلية.
- 4. النظام الاجتماعي غير الرسمي: وهذه الطريقة لها نفس تأثير طريقة تنقلات الموظفين بين الإدارات المختلفة، لأنها تعزز من عملية مشاركة المعلومات عن طريق السماح للأفراد بالاجتماع مع بعضهم البعض والتحدث بحرية في نقاط تدعى "Pulse Meeting Points"، فالعديد من المؤسسات تحاول في الوقت الحاضر وضع ماكينات آلية للقهوة والماء في بعض الأماكن بين الإدارات، وهذه الطريقة تعطيهم الفرصة للتعرف على بعضهم البعض بطريقة غير رسمية جداً، في حين أن الاختلاط مع أفراد من إدارات مختلفة يؤسس علاقات شخصية تقود إلى تبادل الثقة بينهم بشكل قوي، وهذا سيعزز من مصداقية المعلومات التي تمر من شخص إلى آخر في إدارة مختلفة.
- 5. نظام المكافئات المشـــترك: هذه الطريقة لها أســـماء عديدة كأنظمة المكافئات ومكافئات فرق العمل وأنظمة الحوافز وهيكلية المكافئات، وهي تقنية تشير إلى عرض جوائز جذابة من أجل الحصول على أهداف فرق العمل، وهذا يعني أن الإدارة العليا في المنظمة تتبنى برنامج للحوافز بحيث يكون هناك جزء من الدخل يعادل إنجازات محققة من أداء فريق العمل، فعلى ســبيل المثال نجد وكلاء تجارة

السيارات يكافئون رجال البيع على انجازاتهم سواء على تحقيق أهداف البيع الفردية أو تحقيق أهداف الوكالة، ومن خلال المقابلات مع مدراء البيع في صفقات بيع السيارات الجديدة نجد أن المكافئات لرجال البيع يمكن أن تكون من صاحب المصنع من أجل زيادة المبيعات لمنتجات معينة، أو من وكلاء البيع من أجل ضرب أهداف تمويلية أو تأمينية، لذلك فإن الجوائز المشتركة تكون مخصصة إما على قاعدة على قاعدة المساواة فتتوزع المكافئات بالتساوي على جميع أعضاء فريق العمل، وإما على قاعدة المساهمة فتتوزع المكافئات بناء على مساهمة كل فرد من أعضاء الفريق في إنجاز العمل، فقد وجد كل من Williams, McDaniel & Nguyen أن أغلبية الموظفين يشعرون بأن المكافئات والجوائز هي الطريقة المناسبة لإشباع أداءهم، بينما يظهر Sarin & Mahajan المكافئات ويعتبرونه مناسباً لكمية من رضى الموظفين، لذلك يفضل الموظفون مثل هذا النوع من المكافئات ويعتبرونه مناسباً لكمية الأداء المبذول (Arndt et al., 2011, p.227).

6. التدريب على التكامل بين الوظائف: وهي تقنية تعطي المعرفة والخبرات المتعلقة بالوظائف الأخرى، وتتضمن تحديد المهارات والقدرات الضرورية والتي يحتاجها الموظفون لأداء مهامهم وتقييم مهارات الموظفين وتزويدهم بإرشادات التحسين، فممثلو الوحدات الوظيفية يتم تشجيعهم وتزويدهم بالفرصة للتعلم من الوحدات الوظيفية الأخرى، ويكون على عدة أشكال منها التعلم المباشر من العمليات في الوظائف الأخرى، ودورات تدريبة متعددة التخصصات، والتدوير الوظيفي، وهذا التدريب يتوقع منه مساعدة الموظفين في وظائفهم لفهم الأهداف والأولويات والإجراءات واللغة الخاصة بالوظائف الأخرى، لذلك يفترض Stringfellow & كذب التدريب على التكامل بين الوظائف يستطيع الموظفون "التكلم بنفس اللغة" الخاصة بالإدارات الأخرى عن طريق الشرح لهم مصطلحات واختصارات وإجراءات العمل في هذه الإدارات، والفشل في فهم المعلومات التي يتم احتياجها يؤدي إلى ضعف الجودة واحتمالية صعوبة الاتصالات بين الوظائف، لذلك تجد التدريب يساعد رجال البيع لفهم أهمية التوثيق في المعلومات وحمايته للاتصالات الوظيفية (Arndt et al.,

وفي مفهوم التكامل بين التسويق واللوجستيات يعتبر كل من & Ozanne أن التدريب في إحدى الوظائف الأخرى يخلق اهتمام كبير للعمل معاً خصوصاً عندما يتعلق الأمر بفهم طلبات المستفيدين ومستويات الخدمة لهم، وفي مفهوم التصدير يفترض Cadogan أن التدريب على التصدير يساعد الموظفين لبناء الثقة بين الجميع وتسهيل موافقة الجميع في أداء الأعمال بطرق جديدة، وتحسين الاتصالات الداخلية بين الإدارات، بينما على صعيد التكامل بين

التسويق والمبيعات فإن Rouzies يفترض أن فرق العمل متعددة الوظائف تساعد أعضاء الفريق لتطوير إعجابهم عن الشكل الذي يظهر وظيفتي التسويق والمبيعات معاً.

7. التماسك: وهي تقنية تشير إلى إدراك الموظفين بالوحدة أو المشاركة، وهذه الطريقة تعمل على شعور الموظفين بالدعم والفائدة فيما بينهم داخل العمل، وتعمل على ترسيخ معايير وقواعد ووسائل ومعتقدات مشتركة بين الموظفين، فتجد التماسك يوجه سلوك الموظفين، بحيث يراقب خضوع الموظفين لقيم المجموعة بشكل غير رسمي ويعمل على ردع السلوكيات المنحرفة عن تلك القيم، والمستفيدون يتعاملون مع شتى الموظفين والوظائف التي تميل إلى أن تكون مترابطة، لذلك التماسك لابد أن يكون له دور باعتباره أداة من أدوات التكامل.

عندما يعمل الموظفون بشكل متماسك فإن هذا سيخلق مناخاً تنظيمياً فعالاً، وسيكون هناك مشاركة للمعلومات المهمة بشكل حر بدلاً من أن يتم ادخارها في كل إدارة على حدا، وستكون المعلومات أكثر ثقة بينهم بحيث يستخدمها الجميع، وستكون الاتصالات الداخلية بين الإدارات أكثر جودة، وبالتالي سيخلق التزام حقيقي للجميع تجاه الأهداف المشتركة، وسيعمل على إيجاد ثقافة التآزر والتماسك بين الإدارات معاً وبين الموظفين سوياً.

8. برامج وخطط العمل: يعد التكامل في الخطط بين الإدارات والأقسام خطوة إيجابية لتلافي السلبيات الناتجة عن سوء إدارتها معاً، فعلى سبيل المثال إذا وضع قسم التصنيع خطة الإنتاج قبل التنسيق والتكامل مع خطة قسم المبيعات التي تحدد سياسات التسويق وطرقه خلال فترة زمنية معينة، فهذا يعني إنتاج سلع لا تتفق مع احتياجات السوق، ومن ثم لا تلقى رواجاً مقبولاً يحقق أهداف المنظمة، لذلك ينحصر دور الخطط وبرامج العمل في التكامل والتنسيق من خلال تحديد الأهداف ووضع الإمكانات اللازمة لتحقيقها من أجل توفير الوقت والجهد والتكلفة، فهو يعمل على منع التضارب في الاختصاصات وضمان سرعة الأداء وتقليل النفقات، وتنبع أهمية هذه الخطط من كونها وسيلة فعالة لتنفيذ الأعمال وفق برامج ومناهج محددة لضمان تحقيق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، وضمان عدم خروج أو حيود الأداء عن المستوى المطلوب، أو عدم خروج الخطة عن تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المحددة في الوقت المحدد وبالإمكانات المتاحة (سعيدان، 2011م، ص ص 20-32).

وتعتبر برامج وخطط العمل إحدى مراحل تطبيق الاستراتيجية للمنظمة التي تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت عند وضع الأهداف قصيرة الأجل، وإن أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو

تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية (الدجني، 2011م، ص ص65-66).

9. الثقافة التنظيمية: تظهر أهمية الثقافة التنظيمية في خلقها ضيغوطاً على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة توجد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، لذلك يعتقد كثير من الباحثين في السلوك التنظيمي أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد، وهذا بالتالي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تعمل به (عكاشة، 2008م، ص37).

ولعل أهم خصائص الثقافة التنظيمية تكمن في التكاملية حيث تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية التي تعمل على تحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات، وهذا يقود إلى الثقافة المرنة بشقيها ثقافة المهمة وثقافة الدور، حيث ثقافة المهمة تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج وتدعيم العمل الجماعي وروح الفريق وتشجيع المرونة والتكيف، كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة، وأيضاً ثقافة الدور التي تؤكد على نوعية التخصصات والأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة وتوفير الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات في الأداء، وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤوليات الوظيفية (سلامة، 2015م، ص ص42–44).

وهناك أيضاً وسائل أخرى غير مذكورة في الوسائل السابقة يستخدمها المدراء من أجل تسهيل عملية التكامل في المنظمة تتضمن فرق العمل متعددة الوظائف والتوجيه الاجتماعي والتقارب المكاني (Cadogan et al., 2005).

ويضيف العالم Litterer إلى ما سبق أداة ووسيلة جديدة يمكن استخدامها في تحقيق التكامل في العمل وهي من خلال النشاطات التطوعية وتأتي مهمة المدراء في المستويات الدنيا تطوير هذه النشاطات التطوعية لتكمل الأنظمة الإدارية والهيكلية لتصبح أكثر رسمية ,Lawrence & Lorsch (سمية ,2002, p.13)

#### معوقات التكامل:

هناك عدة عوامل تعيق عملية التكامل في المنظمة منها: (Shah, 2010, p.227)

- 1. ضعف الاتصالات.
  - 2. التباعد المكاني.
- 3. ضعف المصداقية.
- 4. ضعف دعم الإدارة العليا.
- 5. نظام المكافئات الذي لا يشجع على التعاون.
- 6. استراتيجيات المنظمة والهياكل التنظيمية لها.
- 7. عوامل أخرى متعلقة في مستوى الثقة وحدة الصراع بين الإدارات بسبب المنافسة وقلة الموارد في المنظمة والاختلافات الشخصية بين المدراء وتأثير البيئة المحيطة المعقدة.

أيضاً العديد من الدراسات والأبحاث وجدت أن ضعف التكامل بين التسويق والبحث والتطوير يؤدي إلى فشــل في تطوير المنتجات الجديدة، لذلك يعزو Weinrauch & Anderson ذلك إلى الاختلافات بين المهام والأهداف في الوظيفتين، واستقطاب السلوك بينهما -فالتسويق يريد منتجات مخصصة والبحث والتطوير يريد تصنيع منتجات قياسية-، والأنماط المختلفة للشخصية، وتقدير مبالغ فيه في المنافسة والتغيير في بيئة العمل، وتجاهل الاختلافات بين صلاحيات كلا الوظيفتين.

وعلى صعيد وزارة الداخلية والأمن الوطني -الشق المدني هناك بعض المعوقات التي تعيق عملية التكامل بين إداراتها ووحداتها، لعل أبرزها: (صلح الأشقر: مدير عام وحدة التخطيط والتطوير، 2015م، مقابلة شخصية، 9 نوفمبر 2015)

- 1. عدم وجود أنظمة عمل مكتوبة ومنشورة لدى جميع الإدارات بحيث ترسم للجميع إطار عام للتكامل يستطيع الانتقال من مرحلة التعاون إلى مرحلة الاتحاد في جميع المجالات الإدارية والفنية داخل الوزارة.
  - 2. غياب الوصف الوظيفي وعدم اعتماده بالشكل النهائي.
  - 3. غياب جسم يحتضن عملية التكامل المعلوماتي والمعرفي داخل الوزارة.
- 4. عدم مرونة الهيكل التنظيمي للوزارة حيث تم اعداده في عام 2007 ولم يتم التطوير عليه بما يتناسب مع التوسع والتطور الإداري الموجود.
- 5. عدم الاستقرار السياسي والفصل بين قطري الوطن يعيق التكامل المعلوماتي والمعرفي بين المحافظات الجنوبية والشمالية.

#### عوامل التكامل الناجح:

حتى تبدو عملية التكامل في العمل ناجحة لابد لها من عوامل مهمة وهي: (الأشعري، 2000م، ص ص 288-291)

- 1. الإيمان بالهدف العام: أي الاعتقاد الجازم والاقتناع التام بوجود غرض محدد من وراء نشاط إداري معين يشترك فيه الجميع وليس إدارة دون أخرى أو قسم دون الآخر، لأن هذا سيكون المحرك الأول والأساسي لعملية التكامل والتنسيق وجعلها ممكنة وسهلة التنفيذ في نظر الإدارة العليا، وحرصهم الشديد على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ويبدو ذلك واضحاً في نموذج الهجرة إلى المدينة المنورة حيث تركت الممتلكات الخاصة وازدادت وتيرة تحمل الإيذاء مقابل هدف عام كان الكل يؤمن به حق الإيمان تم تغليبه على الأهداف الخاصة، وهذا يدل على تكامل وتنسيق للعمل بين الصحابة أنفسهم.
- 2. القيادة الفعالة: إن أساس القيادة هو التأثير في الناس، فكلما كان التأثير أقوى فهذا يعني أن المنظمة تمتلك قيادات فعالة توصل الإدارات إلى أهدافها بكل يسر، ولا شك بأن لقيادات الإدارات ووحداتها الوظيفية دور كبير في صنع التكامل في العمل، فهم يشكلون حلقات الربط بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة، وهم الذين يتحملون بالدرجة الأساسية تبعات كل إدارة، وعملية الربط بين هذه الإدارات على مختلف أماكنها الجغرافية تكون على عاتق هذه القيادة، والشخصيات القيادية متنوعة فمنها الديموقراطي والبيروقراطي والمتسلط والتشاركي وغيرها، وكلها تؤثر في الأفراد وفي العمل نفسه، لذلك لابد على المنظمة أن تختار قياداتها بشكل فائق التصور حتى تنجح وتحقق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية.
- 3. توافر المعلومات: تشكل المعلومة الأساس لأي نشاط بشري، إذ لا يمكن تصور قيام الفرد أو الجماعة بأي نشاط عام أو خاص دون معلومات تبين ما يجب القيام به وكيفية ذلك والغاية منه، فبدون وجود معلومات لدى القائد الإداري ثم المبادرة إلى سرعة تعميم المناسب منها إلى الأفراد العاملين معه في الإدارة أو الإدارات الأخرى فإنه يصعب تحقيق التنسيق والتكامل الإداري بيهم بنجاح.
- 4. الاتصال الجيد: ويقصد به سرعة الوصول إلى مختلف الموظفين في الإدارة أو الإدارة الأخرى من خلال قنوات واضحة، فالاتصال هو الشريان الذي يتدفق منه القدر الكافي من القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات والمعلومات الضرورية لتكامل العملية بشكل منسق بحيث لا تصطدم إحداها مع الأخرى ولا تشكل ازدواجية ولا غموض فيها ولا نقصان.

#### المبحث الثاني - الأداء

#### تمهيد:

من أهم ما توصل إليه العلماء في العصر الحالي أن المنافسة القوية والابداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب، وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو الأفراد العاملون، فأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة من خلال مدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية استثمار رأس المال البشري، حيث يشكل العنصر البشري أهم مورد من موارد أي مؤسسة، سواء كانت خاصة أم حكومية، كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدماتية، فكفاءة وفاعلية المؤسسة تتوقف على هذا المورد وكيفية استثماره والاستفادة منه الاستفادة المثلى (شاويش، 2005م).

ولعل أهم ما يميز كل مؤسسة هو الأداء الذي يقدمه الأفراد فيها وما يترتب عليه من نتائج تعود بالنفع له ولإدارته وللمنظمة التي يعمل فيها، وهنا تبرز المنافسة بين الأفراد في تقديم كل منهم الأدوار المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية، والسعي المستمر لتحقيق الأداء ذو الجودة العالية، لذا لم يعد المطلوب من الأفراد تقديم أي أداء إنما التركيز على جودة الأداء بكافة معاييره ومحدداته.

ومصطلح الجودة حاز على اهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين والقيادات الإدارية وحتى الحكومات نفسها، وذلك لما حققته الجودة من نجاحات ملموسة في العديد من المؤسسات التجارية والصناعية في الكثير من الدول العربية والأجنبية، حتى أصبح هذا المصطلح من أكثر المصطلحات تداولاً في جميع المجالات (رصرص، 2013م، ص12).

وتجدر الإشارة هنا بأن مصطلح الجودة ليس حديثاً كما يتصور البعض، فالإسلام دعا إلى الجودة والإتقان في العمل في كل شيء، حيث قال سبحانه وتعالى في محكم كتابه: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" [التوبة: 105]، وليست السنة النبوية الشريفة ببعيد عنه فقد حثّ رسولنا الكريم على ذلك فقال صلّى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" [صحيح الجامع الصغير: 1880].

وبهذا نجد أن الجودة مفهوم قديم يشتمل على كل معاني الإتقان والإحسان في العمل، قام الإسلام بتأسيسه وترسيخه بين الناس حتى يكون أنموذجاً يحتذى به، ومن ثم قام الغرب وتحديداً اليابان بعد ذلك بدراسته ومراجعته حتى توصلوا إلى الجودة بمفهومها الأوسع والأشمل إلى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، وليس غريباً أن يطلق بعض العلماء على القرن الواحد والعشرين بأنه عصر الجودة، لأنها باتت شيئاً أساسياً في شتى المجالات الصناعية والتجارية والعسكرية والتربوية والتعليمية والخدماتية وغيرها.

#### مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء من المصطلحات الجذابة والمفاهيم الرئيسية للمدراء في كافة المستويات التنظيمية بشتى أنواعها، إذ تعتبر مخرجات الأداء مؤشراً إيجابياً في بقاء المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية، ومؤشراً سلبياً عندما تؤثر بالضرر على أرباح المنظمة (يوسف، 2007م، ص33).

ويعرف الأداء بأنه انعكاس لكيفية الموارد البشرية والمادية واستغلالها بصورة تجعل المنظمة قادرة على تحقيق الأهداف (المجالي، 2012م، ص41).

كما يعرف بأنه محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات المكلف بها (البلبيسي، 2012م، ص23).

ويرى Richard Swanson الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات (درة، 2003م، ص15)، أما Peterson فيرى بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وتقديم مخرجات للأسواق متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها ,Peterson, el al., 2003, p.1)

ويعرف بأنه الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الأفراد لطاقتهم وإمكانياتهم وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لديهم في الأداء (العجلة، 2009م، ص77).

ويعرف أيضاً بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، والحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم (المحاسنة، 2013م، ص106).

ويعرف الأداء في المؤسسات بأنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، حيث يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها الموظفون في تلك المنظمات (Kuvas, 2006, p.505).

ويشير الأداء في المؤسسات إلى ثلاثة مفاهيم؛ أولها الأداء المالي وهو مفهوم ضيق للأداء ويركز على استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو، وثانيها الأداء المالي والأداء التشغيلي وهذا المفهوم يجمع بين الأداء المالي والأداء التشغيلي، وبذلك فهو يضيف الكفاءة في تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات، لذا فهو يركز على مؤشرات مثل الحصة السوقية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ذات جودة عالية، وآخرها الفاعلية التنظيمية وهذا المفهوم

الأكثر شمولاً للأداء في المؤسسات فهو يعبر عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها (الوقفي، 2004م، ص145).

### العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في الأداء وأهمها: (درة والصباغ، 2008م، ص ص423-424)

- 1. عوامل إدارية تنظيمية: وهي عوامل تحدث داخل المنظمة ومن خلال العمل كالصراع بين الموظف ورئيسه أو بين الموظف وزملائه، وعدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة، وعدم تحديد مهام الوظيفة تحديداً دقيقاً، وكذلك الإشراف السيء، والنقص في التدربب وفي الموارد المالية أو تأخر وصولها.
- 2. عوامل بيئية خارجية: وهي عوامل سببها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر فيها كالأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل، والتشريعات الحكومية والسياسات الخاصة بالنقابات، وكذلك الاضطراب السياسي، والصراع القائم بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وتلك السائدة في المجتمع.
- 3. عوامل تعود على الموظف: وهي عوامل تعود على الموظف نفسه مثل التغيب المستمر عن العمل، أو نقص في رغبته ودافعيته، أو ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية، أو بعض المشكلات العائلية التي تؤثر على عمله.

#### خصائص الأداء:

يتصف الأداء في المؤسسات بالعديد من المواصفات والخصائص ومنها: (العداوني، 2002م، ص22)

- 1. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف.
- 2. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- 3. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة مع عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- 4. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة وذات المرونة المطلوبة في تحقيق الأهداف.
- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة ولا تتأثر بتغيير القيادات.

### أبعاد الأداء:

يشتمل الأداء في المؤسسات على ثلاثة أبعاد تتمثل في: (مخيمر وآخرون، 2000م، ص ص9-11).

- 1. أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية.
- 2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- 3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبرغم اشتمال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة إلا إنه يختلف عن أي بعد منها لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي وعن أداء الوحدات التنظيمية، إلا إنه في الحقيقة محصلة لكليهما بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها، والجدول يوضح الفرق بين هذه التعريفات الثلاث بشكل تفصيلي:

جدول (2.1): المقارنة بين أبعاد الأداء

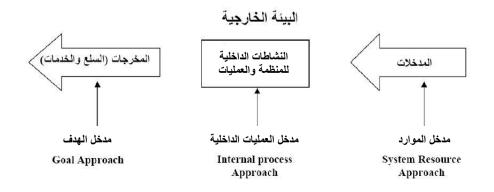
الأداء المؤسسي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء الفردي	
المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له والتي تساهم في تحقيق أهداف الوحدة.	معنى المصطلح
<ul> <li>أجهزة الرقابة الحكومية</li> <li>الوزارات المعنية</li> <li>أجهزة السلطة التشريعية</li> </ul>	<ul> <li>الإدارة العليا</li> <li>أجهزة الرقابة</li> </ul>	• الرئيس المباشر	من يقوم بتقييمه؟
<ul> <li>الفاعلية البيئية</li> <li>الفاعلية السياسية</li> <li>الفاعلية الاجتماعية</li> </ul>	<ul> <li>الفاعلية الاقتصادية</li> <li>الفاعلية الإدارية</li> </ul>	<ul> <li>الوقت المستنفد</li> <li>التكلفة</li> <li>الجودة</li> </ul>	موضوعات القياس
<ul> <li>درجة الاستقلالية في العمل</li> <li>مدى توافر رؤية محدد للعمل</li> <li>مدى التمثيل الاجتماعي بالمنظمة</li> <li>درجة القبول الاجتماعي لقرارات</li> <li>المنظمة</li> </ul>	<ul> <li>درجة تقسيم العمل</li> <li>درجة التخصص</li> <li>درجة الآلية</li> <li>نـظـم إنــــــاج</li> <li>المخرجات</li> <li>درجة المركزية</li> <li>فاعلية الاتصالات</li> </ul>	<ul> <li>الوقت المعياري</li> <li>التكلفة المعيارية</li> <li>الأهداف المعيارية</li> </ul>	مؤشرات القياس

المصدر: (مخيمر وآخرون (2000م). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للمصدر: (مخيمر وآخرون (1000م). للتنمية الإدارية :القاهرة)

### تقييم الأداء:

هناك العديد من النماذج المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات والتي تختلف فيما بينها من حيث توجهاتها وتركيزها ودرجة تعقيدها وملائمتها لأنواع المؤسسات الربحية منها والخدماتية، ومن هذه النماذج الأكثر ملائمة والأسهل تطبيقاً: (الطعامنة، 2000م، ص16)

1. النموذج التقليدي: يركز هذا النموذج على الأجزاء الرئيسية التي تتكون منها المؤسسات أو المنظمات، ويمكن توضيح مكونات هذا النموذج من خلال الشكل (2.1):



شكل (2.1): نموذج تقييم الأداء التقليدي المصدر: (الطعامنة (2000م). تقويم الأداء المؤسسي: المفهوم والنماذج وأساليب تطوير معايير الأداء. معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، ورقة غير منشورة، ص16)

وبناءً على النموذج السابق يمكن لأي مؤسسة أن تقيّم أدائها ضمن أي من المدخلات التالية لقياس مستوى الأداء لكل مكون من مكونات النظام كالآتى:

- أ. مدخل المخرجات (الهدف): يتم من خلال هذا المدخل تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وهذا يعني نجاح هذه المؤسسة في تقديم الخدمات المنوطة منها والذي يعكس سبب وجودها.
- ب. مدخل الموارد: وفي هذا المدخل يتم تحديد مدى قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد وقدرتها على إدامة واستمرارية العمليات اليومية.
- ج. مدخل العمليات التحويلية: وفي هذا المدخل يمكن قياس أنشطة داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية، ويمثل هذا المدخل قدرة المؤسسة على استغلال المدخلات من مال ووقت وموارد بشرية ومواد ومعدات للحصول على المنتجات أو الخدمات المخرجة.

- 2. نموذج تقييم الأداء المتوازن: وهو أحد المداخل الاستراتيجية لقياس وتقييم الأداء، ويستهدف هذا النموذج وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق التوازن فيما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط، ويمثل هذا النموذج نظاماً إدارياً إلى جانب كونه نظاماً قياسياً، وهو ما يمكن المؤسسة من تحديد الرؤية المستقبلية والرسالة التنظيمية بوضوح وتحويلها إلى خطة عمل، ويحقق هذا النموذج نوعاً من التغذية العكسية بين العمليات الداخلية والنتائج الخارجية بما يضمن تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، كما يحقق هذا النموذج العديد من التوازنات بين المفاهيم والمقاييس التقليدية والحديثة، فهو يتضمن العديد من المؤشرات المستقبلية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتكون هذا النموذج من العناصر الرئيسية التالية: (زايد، 2004م)
  - أ. الرؤية وإلاستراتيجية.
    - ب. الأداء المالي.
    - ج. العمليات الداخلية.
      - د. التعليم والنمو.
  - ه. المستفيدون (متلقو الخدمة).

ويمكن أن تظهر فجوة في الأداء عند مقارنة ما تم التخطيط له في بداية العام مع النتائج المتحصلة في نهاية العام، لذا لابد من تحديد المظاهر الدالة على وجود الضعف في الأداء، ويجب أن تسترعي هذه المظاهر الانتباه إلى محاولة علاجها المرتكزة على اختيار أهداف محددة لتطوير وتحسين الأداء، والجهود المبذولة لتحسين الأداء تعطي أفضل نتائجها عندما تكون مدعومة من الجهات العليا، ولعل أهم خطوات لمعالجة فجوة الأداء المؤسسي تتمثل فيما يلى:

- 1. تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي المتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة، ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومان في تحليل بيئة العمل وهما الوضع المرغوب والوضع الحالي أو الفعلي، وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو إغلاق الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف، وتحديد الأداء المرغوب يكون مشتقاً من السياسة الرئيسية للمؤسسة وأولوياتها ومن قواعد العمل المنظمة.
- 2. البحث عن المسببات: وفيها يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشــل في معالجة مشــاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك

- سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.
- 3. اختيار وسيلة المعالجة: يمكن اختيار وتصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه، بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واختبارها ثم التي تليها، مع الأخذ بالحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.
- 4. التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ ويصمم نظاماً للمتابعة، وتضمين مفاهيم التغيير المرغوبة في الأعمال اليومية، مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
- 5. مراقبة الأداء وتقييمه: وهذه العملية لابد لها أن تكون مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء، ولابد من وجود وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوافر تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل.

#### مشاكل وصعوبات قياس الأداء:

ترجع صعوبة قياس أداء أي منظمة حكومية إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل في مثل تلك المنظمات الحكومية، وأهم تلك المشاكل: (مجيد، 2011م، ص ص 40-42)

- 1. طبيعة الخدمة الحكومية: نظراً إلى أن المنتج الذي تقدمه الوحدات الحكومية هو منتج غير ملموس، لذلك هناك صحوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها، ولكن على الرغم من ذلك فمن الضروري إجراء مثل هذا القياس لأنه من المتطلبات الأساسية لقياس فعالية البرامج الحكومية، وهذا ما يسهل على الحكومة تقييم البرامج البديلة المقترحة بهدف اختيار البرنامج الذي يحقق منافع أكثر من غيره.
- 2. تعدد وتعارض الأهداف والأولويات: عادة ما يوجد للمنظمات الحكومية أهداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل منشأة خاصة، وبالتالي فإن تعدد الأهداف في الوحدة الحكومية يضيف إلى صعوبة قياس الأداء، وذلك بعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطي لكل هدف من الأهداف المتعددة.
- 3. غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية: عدم وضوح مهام كل وحدة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في المسؤولية وغياب المساءلة ومنها التداخل في

- اختصاصات الأجهزة الحكومية، والازدواجية والتضارب في الاختصاصات بالأجهزة، وغياب التنظيم السليم للأجهزة وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.
- 4. الروتين في الأجهزة الحكومية: كنتيجة طبيعية لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي تجد الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات، في حين تركز أجهزة المساءلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات.
- 5. الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل: تتمثل الصعوبات والاختلالات المتعلقة بعنصر العمل في التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسؤولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية، وازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية، وكذلك صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة، وأخيراً خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي.
- 6. غياب رقابة الملكية الخاصة: تسود في الأجهزة الحكومية حالة من عدم المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة عدم توافر الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص.
- 7. الضغوط السياسية: عادة ما تمارس الأجهزة الحكومية اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية التي يصعب إخضاعها إلى القياس الكمى.
- 8. التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص: لقد أدى التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الخاص والحكومي خاصة عند إشراك القطاع الخاص في أداء جزء من الخدمة للمواطن إلى صعوبة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية.
- 9. قياس الأداء المضلل: في ظل غياب الشفافية تجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس، فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة.
  - 10. غياب المعيار الكمي للمخرجات.

### مقترحات لتذليل الصعوبات في قياس الأداء:

وحتى يتم حل تلك المشاكل السابقة هناك بعض المقترحات لتذليل الصعوبات في قياس الأداء وهي كالتالي: (مجيد، 2011م، ص43)

1. السعى نحو صياغة أهداف الأجهزة الحكومية في شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي.

- 2. ضرورة تبني الدولة سياسة تقسيم أي خدمة تقدم للجمهور إلى نوعين، إما خدمة مجانية يكون معيار قياس الأداء معيارياً اجتماعياً أو خدمة اقتصادية يكون مقياس الأداء فيها مقياساً اقتصادياً.
- 3. فك التداخل والازدواجية في ممارسة مهام واختصاصات الأجهزة الحكومية لتحديد المسؤولية عن الأخطاء والتجاوزات من أجل دعم دور جهاز المساءلة في رقابة الأداء.
- 4. تبسيط إجراءات الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية للجمهور بما يمكن من وضع معيار زمنى لكل منها يسهم في قياس الأداء المؤسسي.
- 5. تطوير الجهاز الوظيفي في الأجهزة الحكومية بما يساعد في إعادة توزيع العمالة مع الاعتماد على التدريب التحويلي لسد العجز في تلك التي بها نقص ودفع فائض العمالة في الأجهزة الأخرى لترك العمل.
  - 6. توجيه الأجهزة الرقابية للعمل بالرقابة بالأهداف بدلاً من الرقابة بالإجراءات.
- 7. تبني سياسة تقديم الأجهزة الحكومية لخدمة متكاملة دون مشاركة وحدات حكومية أو خاصة بحيث يصبح قياس مستوى أداء الخدمة معبراً عن الدور الذي قامت به الوحدة.
- 8. تبنى الضوابط الخاصة بالشفافية وإلزام الأجهزة الحكومية بتطبيقها لتفادي الازدواجية في الأداء.

#### مفهوم الجودة:

احتلت الجودة في الآونة الأخيرة الأولوية الأولى، وأصبحت من أهم القضايا في أي شركة تسعى لتحقيق النجاح والتقدم نظراً للمنافسة الشديدة والمتزايدة بين المنتجين وكثرة تنوع السلع والخدمات التي تشبع حاجة معينة لدى المستفيد، مما أتاح له فرصية اختيار السلع الجيدة ذات المزايا والاستخدامات الأفضل (أبو عامر، 2015م، ص14).

إن الجودة تدوم وتستمر ما دامت المؤسسة تعتني بها وتجعل منها دستوراً ومنهاجاً ترتكز عليه، والإشراف على فريق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاته وتقويمها إذا تطلب الأمر من ضروريات تطبيق جودة الأداء، وكذلك الأمر التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فريق العمل مع الأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة من مستلزمات الإشراف والمتابعة (خفاجي، 2009م، ص15).

لذلك يعرف Odgers الجودة بأنها أكثر من مجرد عمليات إدارية، فهي ثقافة وطريقة حياة تهدف المنظمات إلى إحداث تغيرات أساسية من خلالها في أداء كل الموظفين والمديرين بشكل سليم في المؤسسة (العيد، 2009م، ص20).

ويعرفها Benhardt بأنها بناء ثقافة متميزة في مستوى الأداء، حيث يكافح المديرون والموظفون باستمرار من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيد من السلعة أو الخدمة، والتأكد من أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى بأقصى درجة من الفاعلية وفي أقصى وقت ممكن (رشاد، 2009م، ص36).

وقد تطور مفهوم الجودة على مدار التاريخ، فكانت في بداية الأمر مقتصرة على الفحص والتفتيش، ومن ثم تطورت إلى مفهوم مراقبة الجودة وبعده إلى توكيد الجودة، وصرولاً إلى أحدث المفاهيم وأشملها الذي يعرف اليوم باسم إدارة الجودة الشاملة واختصاره TQM.

فالجودة الشاملة تعتبر ثقافة تنظيمية مبتكرة لتعزيز التحسينات المستمرة في جميع الأوقات، وهي عمل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل العاملين وللإدارة، وذلك من أجل تحسين الإنتاجية بشكل دائم وباستخدام فرق العمل (حسين ومحمد، 2007م، ص130).

ويعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء فيما يخص العمليات والوظائف والمنتجات والأفراد بالمنظمة باستخدام الموارد المالية والبشرية، من خلال الالتزام والانضاط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات المستفيدين الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم (عبد الله وقويدر، 2005م، ص6).

#### مكونات جودة الأداء:

ما زال الحديث عن الجودة في الأداء يشد انتباه المدراء والأفراد في كافة المؤسسات بشتى أنواعها، كيف لا وقد أصبحت من الضروريات في العمل حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، إذ لابد من التركيز على ما يريده المستفيد ومحاولة توقع رغباته وميوله، فالمستفيد هو الهدف النهائي لأي مؤسسة وهو الذي يحقق الربح لها أو الخسارة، لذا فإن تقديم منتجات أو خدمات مناسبة له ومطابقة للمواصفات التي يريد وبدون أخطاء تجعل من المؤسسة محل ثقة لدى المستفيدين، وتعمل على تكوين علاقات طويلة وممتدة والمحافظة عليها بكل الوسائل الممكنة التي تكفل ذلك، وهذا ما يصل بالمؤسسة إلى الجودة المنشودة في الأداء لأفرادها وللمؤسسة ككل.

لذلك يكاد يجمع أغلب العلماء أن جودة الأداء في المؤسسات تتحقق من خلال عنصرين مهمين مكملين لبعضهما البعض، وهما عنصري الكفاءة والفاعلية، وبوجودهما معاً يتحقق التميز في الأداء، ويختلف هذان المفهومان عن بعضهما كما يلي: (Peterson et al., 2003, p.1)

1. الكفاءة كان سلعة أم خدمة بدرجة عالية من الكفاءة وبأقل تكلفة، ونظراً لاحتلال مفهوم الكفاءة مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة، فهذا يدعو إلى تحديد معنى واضح ودقيق لمفهوم الكفاءة وأنواعها (سمية، 100م، ص5).

وتعرف الكفاءة بأنها الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل، ولذلك فإن المنظمات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدى أفرادها ضمن الإطار المعنوي، وتسعى إلى استثمار طاقاتها المادية فقط، فإن هذا يؤدي إلى تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل أمثل.

وتتعلق الكفاءة بالعمل الداخلي للمنظمة، وتقاس بنسبة المدخلات إلى المخرجات، فإذا استطاعت المنظمة أن تحقق مستوى معين من الإنتاج بموارد أقل من منظمة أخرى، حينها توصف بأنها أكثر كفاءة، وفي بعض الأحيان تقود الكفاءة إلى الفاعلية وفي منظمات أخرى لا ترتبط الكفاءة بالفاعلية فقد تكون المنظمة ذات كفاءة عالية ولكنها تخفق في تحقيق أهدافها لأنها تنتج سلع أو تقدم خدمات غير مطلوبة، كما يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها ولكنها تكون غير كفؤة ( ,2011 , 2014 ).

### وتصنف الكفاءة إلى ثلاثة أقسام وهي: (سمية، 2011م، ص8)

- أ- الكفاءة الفردية والجماعية: إن المناصب التي يشغلها الأفراد في الهيكل التنظيمي تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة كالمثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة، والقدرة على التعلم السريع والتحكم في التقنيات التكنولوجية، وتوظيف المواهب والتعامل الإيجابي مع المرؤوسين، وكذلك العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة، بينما تعتبر الكفاءة الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تآزر وتعاون الكفاءات الفردية، ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم وتبادل المعلومات والتعاون ومعالجة الصراعات.
- ب- الكفاءة الاستراتيجية: وهي الكفاءة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآليات تتسيق معينة، لذا يمكن تنميتها من خلال الموارد المادية كالمعدات والتكنولوجيا والمباني،

والموارد البشرية كالقدرات والمهارات والمعرفة، وأخيراً الموارد التنظيمية كالهيكل التنظيمي والأدوات الرقابية.

- ج- الكفاءة التنظيمية: وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وأن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في إدارة مواردها البشرية بقصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية والجماعية، لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات غالباً ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.
- 2. الفاعلية Effectiveness: ما يزال مفهوم الفاعلية يعتمد على أمور نسبية نظراً لاختلاف طبيعة المنظمات وتعدد الجوانب واختلاف المعاني التي يحتويها هذا المفهوم، ولذلك فقد اختلفت وجهات النظر في تعريف الفاعلية وتحديدها كما اختلفت مؤشراتها وتعددت معايير قياسها، وبالرغم من الغموض والاختلاف في معناها إلى أن المقصود يتلخص في مدى قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها، أي أن الفاعلية ترتبط بالقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية التي تحدد بدورها مدى كفاءة ومهارة العنصر البشري، بالإضافة إلى توفر الإمكانات المالية والمادية والتكنولوجية وغيرها من المدخلات اللازمة لإنجاز الأهداف (العقيلي، 2005م، ص86).

كما أن فاعلية الأداء تتضمن تحقيق الأهداف وفهم البيئة الخارجية والتأثير فيها، وتتضمن المحافظة على نوعية وكمية المنتجات والخدمات المقدمة في السوق، ويعتبر معيار الفاعلية من المؤشرات المهمة التي تقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتوفرة، إذ تتسم المنظمة بالفاعلية حينما تتمكن من تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفاعلية وهكذا (الشماع وحمود، 2011م).

ويقسم Reddin الفاعلية إلى ثلاثة أنواع تتضمن الفاعلية الإدارية التي تهتم بمقدار ما ينجزه الإداري أكثر من الاهتمام بما يعمله، والفاعلية الظاهرية التي تهتم بالسلوك الإداري الذي قد يظهر من خلال مخرجات الفاعلية الإدارية ومن خلال مخرجات العمل مثل الإنجاز في مواعيد محددة واتخاذ قرارات سريعة وبناء العلاقات الجيدة، وأخيراً الفاعلية الشخصية التي تهتم بتحقيق أهداف الفرد ومصالحه أكثر من تحقيق أهداف ومصالح المنظمة (مهنا، 2006م، ص55).

وتحقيق الفاعلية ليست دائماً مسألة سهلة لأن الأفراد الذين تتعامل معهم المنظمة مختلفين ويحتاجون إلى أشياء مختلفة من المنظمة، فما يهم المستفيدون هو الحصول على نوعية جيدة من

المنتجات أو الخدمات بأقل تكلفة ممكنة، في حين يهتم الموظفون بالأجر المناسب وظروف العمل المنتجات أو الخدمات بأقل تكلفة ممكنة، في حين يهتم الموظفون بالأجر المناسب وظروف العمل الجيدة والرضا الوظيفي، ويهتم المديرون بتحقيق التوازن بين احتياجات ومصالح المستفيدين وبين وضع الأهداف والعمل على تحقيق الفاعلية، وإن مستوى رضا كل مجموعة يعتبر مؤشراً على أداء المنظمة وفاعليتها.

### العلاقة بين التكامل وجودة الأداء:

أغلب الدراسات التي بحثت في العلاقة بين التكامل في سلسلة التوريد والأداء وجدت أن هناك تأثير إيجابي في نتائج الأداء، حيث يشير Armistead & Mapes في دراستهما على 38 مدير في بريطانيا إلى أن التكامل يعمل على تحسين الجودة والأداء التشغيلي، ويفترض & Narasimhan ليؤثر على استجابة المستفيدين وأداء المصانع من خلال المفتاح الذي يربط بين المصادر ودرجة تحقيق هدف التصنيع في سلسلة التوريد، ويظهر Johnson في دراسته على موزعي الأجهزة الصناعية أن التكامل الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين الجوائز الاقتصادية للشركة، ويقترح Braganza أن التكامل في الوظائف المتعددة بمختلف المستويات التنظيمية تحقق نتائج أدائية ومالية أعلى من المتوسط، كما يشير Rodriguez إلى أن الأداء اللوجستي المرتفع مرتبط بالتكامل الداخلي والخارجي للإجراءات الوظيفية في وقت واحد، وبلغة أخرى فإن درجة التكامل المرتفع في التناهل المرتفع في المصاعد والهابط تؤدي إلى درجة كبيرة من المنافع، وأيضاً فإن Droge توصل إلى أن التكامل الخارجي مع الموردين والمستفيدين له تأثير إيجابي مباشر على الحصة السوقية للشركة بينما يؤثر التكامل الداخلي على الأداء المالي (Kim, 2009, pp. 331-332).

ويصف Stank التكامل الداخلي والتكامل مع المستفيدين بأنهما أكثر المؤثرات المهمة على الأداء العام للشركة وأن العلاقة بين التكامل والأداء هي علاقة واسعة جداً، ولأن التكامل الداخلي يكسر الحواجز الوظيفية ويؤسس للتنسيق بين الإدارات من أجل تحقيق رغبة المستفيدين وهذا سيكون له أثر كبير في الأداء، لذلك فإن اختيار مقياس الأداء المفضل يعتبر تحدياً وذلك للتعقيد المتأصل والترابط بين سلسلة التوريد، فيفترض Chen & Paulraj أن الأداء المالي لا بد أن يكون من أهم مقاييس الأداء، لأنه يعتبر محفز لتعظيم ثروة المساهمين في حال كان مؤشر الأداء بارتفاع، بالإضافة إلى توفر مؤشرات عملية أخرى مثل خدمة المستفيد وقدرة الاستجابة للتغيرات البيئية والتكلفة والوقت والجودة والمرونة (Flynn et al., 2010, p.60).

### المبحث الثالث - الشق المدني في وزارة الداخلية

### نبذة تاريخية:

أنشئت وزارة الداخلية والأمن الوطني منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994م بموجب اتفاقية أوسلو الموقعة بين منظمة التحرير الفلسطينية والاحتلال الإسرائيلي، وقد حظيت الوزارة باهتمام ورعاية القيادة السياسية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن للمواطن الفلسطيني، وانطلق عمل القائمين عليها من الصغر حيث كانت الخدمات في زمن الاحتلال الإسرائيلي تقدم من خلال مكتب الإدارة المدنية الإسرائيلية ومن بعض المجالس القروية والبلدية، وكان الاحتلال كعادته يتخذ من مكتب الإدارة المدنية مكاناً لإذلال المواطنين والتنكيل بهم من خلال التباطؤ الشيديد في إنجاز المعاملات، الأمر الذي نجم عنه طوابير طويلة من المواطنين أمام مكاتب الإدارة المدنية (موقع وزارة الداخلية، 2015م).

منذ بدء مرحلة التأسيس تمسك الرئيس الراحل ياسر عرفات بمنصب وزير الداخلية وبقي حتى عام 2003، بعد ذلك تم تشكيل حكومة برئاسة السيد محمود عباس وتكليف وزير داخلية جديد حتى إجراء الانتخابات التشريعية عام 2006، وفي ذلك العام فازت حركة حماس بالانتخابات وتم تشكيل حكومة عاشرة برئاسة السيد إسماعيل هنية، واستلم حقيبة وزارة الداخلية السيد سعيد صيام رحمه الله الذي قام بتشكيل قوة تنفيذية لضبط الحياة في القطاع، ثم شهدت الحالة الأمنية مزيداً من الإرباك بعد تشكيل هذه القوة إلى أن قامت حركتي حماس وفتح بتوقيع اتفاق مكة بتاريخ 2007/02/02، حيث تم تشكيل حكومة الوحدة الوطنية برئاسة السيد إسماعيل هنية وتكليف السيد هاني القواسمي بحقيبة وزارة الداخلية، ثم جاءت بعد ذلك الأحداث الدامية بين حركتي حماس وفتح بتاريخ 2007/06/14 (دليل وزارة الداخلية – الشق المدني، 2015م).

وبقي السيد سعيد صيام رحمه الله في منصب وزير الداخلية حتى استشهد في الحرب الإسرائيلية الأولى على قطاع غزة التي أدت إلى ارتقاء 1450 شهيداً من بينهم 450 طفلاً وأكثر من 5200 جريحاً، وبعد ذلك استلم المهمة السيد فتحي حماد وتكليف السيد كامل أبو ماضي بمنصب وكيل وزارة الداخلية للشق المدني، وبقي الحال على ما هو عليه حتى إعلان اتفاق الشاطئ بين حركتي حماس وفتح وتشكيل حكومة الوفاق برئاسة الدكتور رامي الحمد الله بتاريخ 2014/06/01، حيث بقيت حقيبة وزارة الداخلية بيد رئيس الوزارء رامي الحمد الله، وبقي قطاع غزة في معزل عن حكومة الوفاق بسبب الخلافات بين حركتي حماس وفتح، وأصبحت وزارة الداخلية بما فيها الشق المدني بشكل أساسي تدار من قبل الدكتور كامل أبو ماضي (موقع وزارة الداخلية، 2015م).

### رؤية ورسالة وزارة الداخلية والأمن الوطني:

تكمن رؤية وزارة الداخلية والأمن الوطني في الوصول إلى وزارة خدماتية تحقق التكامل في خدماتها وتحقيق الوزارة الإلكترونية في معاملاتها المدنية، وتحقيق أعلى درجة من المهنية والشفافية في الأداء، وأما رسالة الوزارة فهي خدمة المواطن الفلسطيني والمجتمع المدني الفلسطيني في أسرع وقت وأقل جهد ممكن، كما وتسعى وزارة الداخلية والأمن الوطني إلى خدمة المجتمع الفلسطيني حفظ أمنه واستقراره من المخاطر الداخلية والتهديدات الخارجية من خلال الأجهزة الأمنية والإدارات والهيئات المختلفة المدنية والعسكرية، ومن خلال التنسيق والتفاعل مع الوزارات الأخرى ومؤسسات المجتمع المدني وفق تعاليم الدين الإسلامي الحنيف (دليل وزارة الداخلية – الشق المدني، 2015م).

وأما الشق المدني في الوزارة فتتمثل رؤيته في تحقيق أعلى مستوى رضا للجمهور من خلال الريادة والتميز في تقديم الخدمة، وتتمثل رسالته في أنه يسعى إلى تقديم الخدمات المدنية للمجتمع بما يحقق رضا متلقي الخدمة من خلال تطبيق مبدأ الحكم الرشيد في إطار شراكة حقيقية مع الجهات ذات العلاقة (الخطة التشغيلية للشق المدنى في وزارة الداخلية، 2016م، ص2).

وفي الحديث عن قيم الوزارة فهي تستمد قيمها من مبادئ وتشريعات الدين الإسلامي والتي تتمثل في الشفافية والنزاهة، والانضباط والالتزام، والمساءلة وسيادة القانون، والعدالة والمساواة، والمشاركة وروح الفريق، وأخلاقيات المهنة، والمبادرة والإبداع، وأخيراً الاحترام والتقدير (الخطة التشغيلية للشق المدنى في وزارة الداخلية، 2016م، ص2).

وقد ارتكز الشق المدني في وزارة الداخلية على خمس غايات أساسية هي: (الخطة التشغيلية للشق المدني في وزارة الداخلية، 2016م، ص1)

- 1. الغاية الأولى: رفع مستوى التحول الإلكتروني في كافة مجالات العمل.
  - 2. الغاية الثانية: الارتقاء بالتنمية الادارية والبشرية.
- 3. الغاية الثالثة: تعزيز الشراكة والتواصل مع الجمهور والمؤسسات المحلية والدولية.
  - 4. الغاية الرابعة: الارتقاء بالبناء المؤسسي وتدعيمه.
  - 5. الغاية الخامسة: رفع مستوى رضا الجمهور عن الخدمات.

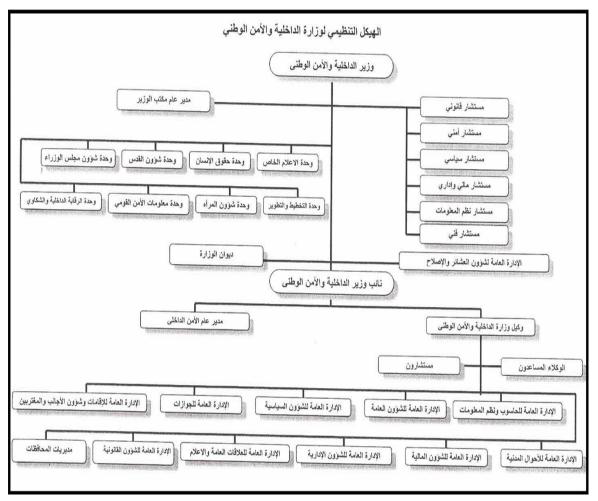
### هيكلية الشق المدنى للوزارة:

يتكون الشق المدني من عدة إدارات ومديريات ووحدات مشمولة في خمسة قطاعات، كل قطاع منها يرأسه وكيل مساعد تكون تبعيته مباشرة إلى وكيل الوزارة، وفيما يلي موجز عنها بالإضافة إلى شكل (2.2) الذي يوضح هيكلية الوزارة بما فيها الشق المدني: (هيكلية وزارة الداخلية، 2007م)

- 1. قطاع الشؤون الإدارية والمالية ويشمل:
  - الإدارة العامة للشئون المالية.
- ب. الإدارة العامة للشئون الإدارية.
- 2. قطاع الشؤون العامة والسياسية ويشمل:
  - أ. الإدارة العامة للشؤون العامة.
  - ب. الإدارة العامة للشئون السياسية.
- 3. قطاع الأحوال المدنية والجوازات والإقامات ويشمل:
  - أ. الإدارة العامة للجوازات.
  - ب. الإدارة العامة للأحوال المدنية.
- ج. الإدارة العامة للإقامات وشئون الأجانب والمغتربين.
  - 4. قطاع التخطيط والمعلوماتية ويشمل:
    - أ. وحدة التخطيط والتطوير.
  - ب. الإدارة العامة للحاسوب ونظم المعلومات.
    - 5. قطاع المحافظات ويشمل:
    - أ. مديرية داخلية غزة.
    - ب. مديرية داخلية الشمال.
    - ج. مديرية داخلية الوسطى.
    - د. مديرية داخلية خان يونس.
      - ه. مديرية داخلية رفح.

### أما الإدارات الأخرى فهي كالتالي:

- 1. الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام.
  - 2. الإدارة العامة للشئون القانونية.
- 3. الإدارة العامة لشؤون العشائر والإصلاح.
  - 4. ديوان الوزارة.
  - 5. وحدة حقوق الإنسان.
  - 6. وحدة شئون القدس.
  - 7. وحدة الرقابة الداخلية والشكاوى.



شكل (2.2): الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني المصدر: (دليل هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2007م، ص2)

### إنجازات الشق المدني للوزارة:

منذ إعداد أول هيكلية للشق المدني واعتمادها دأبت الوزارة في تطوير العمل في كافة النواحي، وكان لها الكثير من الإنجازات الملموسة والتي أهمها: (دليل وزارة الداخلية – الشق المدنى، 2015م)

- 1. الانتقال من النظام الورقي للنظام الإلكتروني وذلك من خلال العمل على أرشفة جميع سجلات السجل المدنى وشؤون الموظفين إلكترونياً.
- 2. حظيت الوزارة عام 2013م على نسبة رضا تقدر بـــ 82% عن الخدمات المقدمة وذلك بعد توزيع استبانة على شريحة تقارب الألف مواطن في جميع المحافظات.
- 3. إعداد دليل للتشريعات الخاصة بالجمعيات والذي يوضح القوانين واللوائح والقرارات الوزارية ذات العلاقة بعمل الجميعات.
- 4. إطلاق البرنامج الوطني لمؤشرات أداء الجمعيات وذلك بالشراكة مع 14 وزارة في الحكومة و 6 اتحادات تمثيلية للجمعيات.

- 5. تحقيق التكامل المعلوماتي بين وزارة الداخلية ووزارة الصحة في تسجيل المواليد والوفيات.
  - 6. عمل ربط إلكتروني محوسب يربط جميع الإدارات والمديريات.
  - 7. عقد أكثر من 25 دورة تدريبية متخصصة داخلياً وخارجياً بشكل سنوي.
- 8. إنجاز مشروع الهويات الشخصية لطلبة المدارس والتنسيق بين المحافظات وكتبة العرائض.

### التكامل في الشق المدنى للوزارة:

على مستوى وزارة الداخلية فقد قام الباحث بمقابلة الوكيل المساعد للتخطيط والمعلوماتية المهندس أسامة قاسم لمعرفة وضع التكامل في الوزارة وعلاقته بجودة الأداء في كافة إدارات ووحدات الوزارة وكانت كالتالي: (أسامة قاسم: الوكيل المساعد لقطاع المعلوماتية والتخطيط، 2016م، مقابلة شخصية، 27 يناير 2016)

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتطلب تعاون جميع أركان المؤسسة في تحقيق كل هدف من الأهداف الرئيسة، وهذا سيعمل على رفع مؤشرات الأداء والإنجاز المتعلقة بهذا الهدف، لذلك سعت الوزارة لتحقيق تكامل الأدوار على المستوى الهيكلي والإداري والإجرائي، فعلى المستوى الإداري فإن إعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية تتم بشكل تكاملي بين جميع الإدارات لأنه على مستوى الأشطة تتشارك الأهداف الاستراتيجية والأهداف التكتيكية والأهداف التشغيلية وحتى على مستوى الأنشطة تتشارك العديد من الادارات فيها، وبالتالي لا بد من ضمان التميز والجودة العالية في تحقيق الأهداف والأنشطة من خلال التكامل في التخطيط لها، وأما المحور الهيكلي فقد تم تقسيم الهيكلية إلى قطاعات يرأسها وكيل مساعد بحيث يشكل كل قطاع عدد من الإدارات التي يتطلب وجود تكامل وتنسيق دائماً في مخرجاتها وانجازاتها، وهذا التقسيم يعزز التكامل بين عمل الإدارات مروراً بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة إجراءات الوزارة العليا له، وأما المستوى الإجرائي والفني فقد سعت الوزارة إلى وجود دليل إجراءات لجميع الخدمات والوظائف التي تنفذ في إدارات الوزارة، ومن ثم بدأت المرحلة الثانية لتحقيق التميز والجودة في إجراءات ووظائف إدارات الوزارة من خلال تحقيق التكامل بين إجراءات ووظائف التوراة من خلال تحقيق التكامل بين إجراءات ووظائف الخدمات والوظائف التي دليل إدارات الوزارة من الإدارات وصولاً إلى دليل إجراءات متكامل وموحد على مستوى الوزارة مما يرفع من جودة وتميز الخدمات والوظائف.

كما طورت وزارة الداخلية منهج بناء الأنظمة المعلوماتية من خلال تكاملها مع الأدلة الإجرائية واعتمادها على تسلسل العمليات فيها، وبالتالي تتكامل الأنظمة المعلوماتية والأدلة الإجرائية بحيث تحقق أكبر مستوى من جودة الأداء في الأنظمة المعلوماتية وبالتالي يتحقق التميز في وظائف الأنظمة

المعلوماتية، ويظهر أثر التكامل بين الإدارات في وزارة الداخلية من خلال تطوير عملية الرقابة وهي الوظيفة الرابعة في عملية الإدارة، بحيث أصببحت وحدة الرقابة في الوزارة تتكامل مع وحدة التخطيط والتطوير وذلك من خلال اعتماد الرقابة الإدارية والإجرائية في إجراء العملية الرقابية على مخرجات عملية التخطيط في وحدة التخطيط وتفاصبيل الأدلة الإجرائية من كافة الإدارات مع تزويد وحدة التخطيط والتطوير بالتغذية الراجعة من عملية تنفيذ الرقابة، وتستفيد وحدة التخطيط والتطوير في تقييم وتقويم الخطط وحساب مؤشرات الأداء وتقييم وتقويم الأدلة الإجرائية وأنظمة العمل في الوزارة.

وبالتالي فإن تكامل الأدوار بين إدارات وزارة الداخلية هو هدف استراتيجي تسعى الوزارة لتحقيقه دائماً سواء على المستوى الإداري أو الإجرائي أو الفني وصولاً إلى المؤسسة المتميزة، وقد تجاوز هذا الاهتمام إلى سعي الوزارة في الشق المدني منها إلى تحقيق تكامل البيانات والمعلومات مع الشق العسكري في وزارة الداخلية من خلال لجنة تكامل البيانات والمعلومات في الوزارة، وكذلك سعت الوزارة إلى تحقيق تكامل البيانات مع باقى المؤسسات الحكومية من خلال مشروع الحكومة الالكترونية.

مما سبق يتضح للباحث أن التكامل في دور كل إدارة مع بعضها البعض والتنسيق الكبير بينها وبث روح التعاون بين الأفراد له أهمية بالغة في جودة الأداء المخرجة، سواء كان الأداء إدارياً أو مالياً أو فنياً أو تقنياً، فكلما زادت درجة التكامل بين الإدارات انعكس بشكل إيجابي على الأداء وجودته النهائية التي ترضي الإدارة والمستفيدين، وهذا يعود على مدى قدرة الإدارة العليا في تذليل العقبات أمام عملية التكامل بين أجزاءها في المؤسسة ومدى رغبة الموظفين في المشاركة لأن يكونوا جزءاً أصيلاً لا يستغنى عنه في المضيي نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء بجودة عالية، فكلما كانت الهياكل التنظيمية المؤسسة أكثر مرونة وأقل تعقيداً كان التكامل أكثر تناسقاً بما يتناسب مع المرونة التي تصنعه، وكلما كانت السياسات والإجراءات الإدارية مبسطة ويفهمها الموظفون والجمهور بكل سهولة فإن ذلك سيعمل على تحقيق التكامل بشكل كبير لدى المؤسسة، وكذلك الأمر في عدالة المكافئات التي لها تأثير كبير في رضى الموظفين وجعلهم يمارسون أعمالهم بكل نشاط وحيوية، فالنظام القوي هو الذي يكافئ النشيط ويعاقب المخطئ ويعمل على وضع أرضية عادلة في المعاملة بين الجميع ولا يفرق أو يميز بين أحد وآخر، ولا ننس العلاقات الاجتماعية بين الموظفين أنفسهم التي لها أهمية كبيرة في تحقيق التكامل بين الإدارات والأقسام بنسب عالية في حال لو كانت العلاقات توصف بالإيجابية فيما بينهم.

الفصل الثالث الدراسات السابقة

#### الفصل الثالث

#### الدراسات السابقة

#### مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض مجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، والمتمثل في العلاقة بين تكامل الأدوار وجودة الأداء لدى الإدارات العاملة في وزارة الداخلية – الشق المدني، حيث تم الحصول على هذه الدراسات من بعض المواقع الإلكترونية والمكتبات الجامعية في قطاع غزة، ويسعى الباحث في عرضه لهذه الدراسات السابقة إلى الاستفادة منها بشكل كبير في دراسته الحالية وإثراءها من ناحية الأهداف أو نتائج الدراسة أو أدوات الدراسة وغيرها، بحيث يظهر التنوع والاختلاف في الباحثين وتوجهاتهم وثقافاتهم وهذا ما سيعمل على تناول موضوع الدراسة بشكل يستطيع القارئ فهمه بشكل صحيح.

سيتناول الباحث في هذا الفصل 6 دراسات فلسطينية 6 دراسات عربية و 10 دراسات أجنبية بمجموع 22 دراسة، وسيتم استعراضها بناء على التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم كل حسب تصنيفه، ومن ثم سيكون التعليق على الدراسات بشكل عام مبيناً ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة.

#### الدراسات الفلسطينية:

# 1. دراسة (مكي، 2015م) بعنوان "دور مشروع تكامل البيانات الحكومية في صناعة القرارات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية":

هدفت الدراسة إلى معرفة دور مشروع تكامل البيانات الحكومية في صناعة القرارات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ومعرفة واقع مشروع تكامل البيانات الحكومية والعوامل المؤثرة على استفادة صناع القرار من المشروع، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وتحليل بياناتها، ولقد تم تصميم استبانة خاصة للدراسة واعتمدت الباحثة أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة حيث تم توزيع 125 استبانة على جميع موظفي الفئة العليا في المؤسسات الحكومية التي تمثل مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 102 استبانة بنسبة 81.6%.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى استفادة الغئة العليا من مشروع تكامل البيانات في صناعة القرارات بلغ ما نسبته 69.16%، وأن مشروع تكامل البيانات الحكومية يوفر

المعلومات بخصائص جيدة بنسبة 73.68%، ونسبة توفر الدعم الفني للمشروع هي 66%، بينما سهولة الاستخدام كانت نسبتها 72.58%، وتوفر المنفعة المتوقعة من المشروع بنسبة 77.48%.

وكان من بين أهم التوصيات العمل على تشكيل فريق وطني يقوم بإعداد خطة للاستفادة من مشروع تكامل البيانات وبناء أنظمة مركزية لدعم صيناعة القرارات، وضيرورة العمل على وضيع آليات مناسبة لضمان تنوع الطرق والوسائل التي من خلالها يتم تزويد صيناع القرار من الفئة العليا بالبيانات والمعلومات المتاحة وتحديثاتها في مشيروع تكامل البيانات الحكومية، كما توصيي الدراسية بضيرورة المضيي قدماً لاكتمال التحول الإلكتروني داخل المؤسسات الحكومية، وبحث آليات التعاون المشترك مع المؤسسات الخاصة والجامعات من أجل تعزيز طرق توسيع قاعدة البيانات المركزية في مشروع تكامل البيانات الحكومية مما يعز استفادة صناع القرارات منها.

2. دراسة (عويضة، 2014م) بعنوان "واقع العلاقة التكاملية بين القطاعين الحكومي والخاص في المجال الاقتصادي في محافظات غزة وسلم تحقيقها في ظل التجارب الدولية والتحديات المحلدة":

هدفت الدراســة إلى تشــخيص واقع العلاقة التكاملية بين القطاعين الحكومي والخاص في المجال الاقتصــادي في محافظات غزة وســبل تحقيقها في ظل التجارب الدولية والتحديات المحلية، والتعرف على أهمية دور التكامل بين القطاعين في تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة، ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مكونة من 62 فقرة بحيث تغطي أسئلة الدراسة، وتم استخدم أسلوب الحصر الشامل وتوزيع 110 استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 170 استبانة بنسبة 88% من مجتمع الدراسة، بحيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى أن القطاع الحكومي لا يقوم بدوره بمشاركة القطاع الخاص بفاعلية في إعداد الخطط الاقتصادية والسياسات والأنظمة وصياغة القوانين، وكذلك عدم قيام القطاع الخاص بدوره في التشغيل وتأهيل الكفاءات الشبابية، وأن الحصار والانقسام من أهم التحديات التي تواجه تحقيق التكامل بين القطاعين الحكومي والخاص.

وكان من أهم توصيات الدراسة إعطاء دور فاعل وحقيقي للقطاع الخاص من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية، ومساهمته فيها لدى مؤسسات القطاع الحكومي، وتشجيع مبادرات القطاع الخاص من خلال تخفيف المخاطر المختلفة المتعلقة بنشاطاته واستثماراته في المجال الاقتصادي، بالإضافة

إلى تفعيل دور المجلس التنسيقي للقطاع الخاص من أجل زيادة مساهمة هذا القطاع في الاقتصاد الفلسطيني، ودراسة تجارب القطاع الخاص في البلدان التي كان لها تجارب نهضوية على الصعيد الاقتصادي وتحديداً التجربة التركية والماليزية والبرازيلية.

# 3. دراسة (النديم، 2014م) بعنوان "الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة":

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، وتم استخدام المنهج الوصيفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 152 رئيس قسم في الجامعات الفلسطينية وهي الجامعة الإسلمية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، كما بلغت عدد الاستبانات المستردة 118 استبانة بنسبة 83.5%، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء أداتين للدراسة وهي استبانتين الأولى للاتصال الإداري والأخرى للأداء الوظيفي، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلالها تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من 30 رئيس قسم، وقامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة للتحليل.

وكان أبرز نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة جاءت بنسبة 70% وبدرجة كبيرة، وإن المجال الثالث وهو توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال الإداري حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي 73.40% وبدرجة كبيرة، وحصل المجال الرابع وهو التغذية الراجعة على المرتبة الرابعة والأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي 63.60% وبدرجة متوسطة، وأيضاً لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعاً لمتغير طبيعة العمل، وكذلك إن درجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة جاءت بوزن نسبي 72% وبدرجة كبيرة، وتوجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين الاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي عيث بلغ معامل الارتباط 70.69%.

وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام الجامعات الفلسطينية بتطوير وسائل وأدوات الاتصال الإداري، واهتمام إدارات الجامعات بالتغذية الراجعة من العاملين، وأن تحرص إدارات الجامعات على وضوح محتوى الرسائل الإدارية المرسلة للعاملين، وكذلك الارتقاء بمستوى أداء العاملين والتأكد من مراعاة معايير الجودة عند التقييم، وتوعية العاملين بمستويات الأداء المطلوبة منهم من خلال الندوات والنشرات والدورات التدربية.

# 4. دراســـة (أبو كويك، 2012م) بعنوان "دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية – دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، ويتكون مجتمع الدراسة من 4654 ضابط من رتبة ملازم وحتى رتبة لواء، وتم تعيين نسبة هامش الخطأ 0.04% وذلك لمزيد من الدقة، وتم أخذ عينة تتكون من 700 ضابط من الأجهزة الأمنية والإدارات العامة، وقد جمع الباحث 674 استبانة بنسبة 96.28%، وقام الباحث بإجراء بعض المقابلات حول الهياكل الإدارية وسياسة الاختيار والتعيين بوزارة الداخلية والأمن الوطني شملت كل من مكتب المراقب العام بوزارة الداخلية والأمن الوطني وهيئة التنظيم والإدارة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الدراسة أظهرت وجود تباين في آراء عينة الدراسة تمثلت بوجود علاقة متوسطة بين الهياكل والأنظمة الإدارية المطبقة وأداء الضباط بوزارة الداخلية عند مستوى دلالة إحصائية 0.04، وأيضاً وجود علاقة وبدرجة كبيرة بين سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة 0.04، كما أظهرت آراء عينة الدراسة عدم الموافقة على أن المجتمع المحلي راضٍ عن أداء الأجهزة الأمنية ومخرجاتها، وأن هناك مواكبة للتطور التكنولوجي ولكنه غير كافٍ حيث توجه رأي عينة الدراسة نحو عدم التأكد من مواكبة واستثمار التطور التكنولوجي في تنفيذ المهام.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة العمل على اعتماد الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية وتسكين المواقع التنظيمية فيها بالتوافق مع وزارة التخطيط ومشاركة مختصين مهنيين وأمنيين بحسب تخصص عمل كل جهاز ، والعمل على تحديد وإعادة توزيع الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الاحتياج لهذه المهام لكل موقع في الهيكل التنظيمي، وأيضاً الالتزام بتطبيق الأنظمة الإدارية والقوانين الخاصة بالضباط على كافة المستويات الإدارية من أجل ضمان تنفيذ مهام الضباط بالشكل المطلوب، وكذلك ضرورة العمل على زيادة عدد العاملين في الأجهزة الأمنية من فئة النساء لما له من أثر في التعامل مع القضايا الشرطية والأمنية المختلفة.

# 5. دراسة (اللوح، 2007م) بعنوان "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية، ولإمكان قياس هذا التطور الفلسطينية وأثر هذا التغير على الكفاءة الإدارية للوزارات الفلسطينية، ولإمكان قياس هذا التطور ومعرفة أثره على الكفاءة الإدارية، حيث صمم الباحث استبانة مكونة من 80 فقرة تغطي فروض

الدراسة على مجتمع الدراسة الذي يتكون من 3118 موظفاً، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من 500 موظف، وقد تم استرداد 459 استبانة بنسبة 91.8%، واستخدم الباحث برنامج SPSS لتحليل الاستبانة.

وتبين من نتائج الدراسة بأنه يوجد خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغيرات الوزارية المتلاحقة، وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية، وكان هذا الخلل في الهياكل له الأثر البالغ في قدرة الوزارات الفلسطينية على تطوير أدائها الإداري مما يستوجب الأمر إعادة دراسة هذه الهياكل بما يتفق مع استراتيجية هذه الوزارات.

وكان من أهم توصيات هذه الدراسة هو عدم ترك المجال مفتوحاً لكل وزير جديد لكي يعدل في الهيكل التنظيمي للوزارة حسب أهوائه الشخصية وبدون دراسات معمقة، وكذلك ضرورة إعادة توزيع الموظفين وتوضيح المهام الوظيفية للموظفين لتجنب تداخل الصلاحيات.

### 6. دراسة (الشنطي، 2006م) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات، وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، حيث استخدم الباحث استبانة لاستطلاع عينة الدراسة المكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي تبلغ عددها 620 موظفاً تم اختيارها من بين 3363 موظفاً هو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 620 استبانة تم استرداد 575 استبانة منها بحيث بلغت النسبة المئوية 92%.

وتبين من نتائج الدراسة بأن هناك توجهات إيجابية من أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي، وهناك أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وهذه المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، كما أظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرارات، وأيضاً عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

وكان من أهم توصيات هذه الدراسة هو الاهتمام بالهيكليات للوزارات بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية مما يساهم في تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف الوزارات، والعمل على تحسين طرق اتخاذ القرار على أن يتم إشراك العاملين في هذه العملية، والتوجه نحو اللامركزية والعمل على تقويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف الوزارات.

#### الدراسات العربية:

1. دراسة (التميمي، 2015م) بعنوان "أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي لشركات صناعة الأدوية الأردنية":

هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع أثر تكامل سلسلة التوريد وأثره على الأداء التشغيلي لشركات صناعة الأدوية صناعة الأردنية، حيث تم اجراء مسح شامل للمدراء العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية وعددها 14 شركة باستخدام الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة للتحليل، وقد تم جمع 121 استبانة صالحة للتحليل من أصل 235 بنسبة 51.49%.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تكامل سلسلة التوريد والأداء التشغيلي لشركات صناعة الأدوية الأردنية، وأن هناك اجماع من قبل المدراء على مؤشرات تكامل سلسلة التوريد وهي التكامل مع المستفيدين والتكامل الداخلي والتكامل مع الموردين، وقد كان التكامل مع المستفيدين الأكثر أهمية بين المؤشرات الثلاث يليها التكامل الداخلي وأخيراً التكامل مع الموردين، ومن ناحية أخرى أظهرت النتائج وجود علاقة تداخلية وتفاعلية قوية بين كل من عناصر تكامل سلسلة التوريد الثلاث وعناصر الأداء التشغيلي، وأن المستطلعين يعتقدون بأن هناك علاقة قوية ما بين تكامل سلسلة التوريد وبين الأداء التشغيلي في تلك الشركات، حيث كان للتكامل الداخلي الأثر الأكبر في العلاقة، يليه في الأثر التكامل مع الموردين والتكامل مع المستفيدين.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تساهم بشكل فعال في زيادة وتحسين الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية، كان أهمها الأخذ بعين الاعتبار القيام بتطوير العناصر لتكامل سلسلة الثلاث المكونة التوريد مجتمعة وذلك لأنها متداخلة ومتفاعلة مع بعضها بقوة شديدة، والاهتمام بالعلاقة الاستراتيجية مع الموردين من خلال تحسين برامج ونشاطات مشتركة من أجل زيادة التماسك والتناغم، وكذلك زيادة الاهتمام بالتكامل الداخلي من خلال مشاركة الإدارات في تشكيل الخطط الاستراتيجية، ويوصى أيضاً بمشاركة المستفيدين في تصميم منتجات الشركة التي تؤثر إيجابياً على التكامل معهم.

# 2. دراسة (الشهري، 2014م) بعنوان "معوقات التكامل المهني في مجال الخدمات الصحية بمستشفيات وزارة الصحة":

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التكامل المهني في مجال الخدمات الصحية بمستشفيات وزارة الصحة السعودية من وجهة نظر كل من الأطباء والممرضين والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين،

والوقوف على المعوقات التي تحول دون ذلك، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المجال الصحي البالغ عددهم 5200 فرداً، وقد كان حجم العينة 380 فرداً، وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وقد تم توزيع 500 استبانة تم استرجاع 420 استبانة واستبعاد 40 استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي لتصبح النسبة المئوية 76%.

وكانت نتائج الدراسة بأن التكامل المهني في المستشفيات التي أجريت عليها الدراسة أصبح مطلباً وظيفياً ومهنياً ومعيارياً، وأن ضعف الدور المهني لعضو الفريق الطبي بالمستشفيات يؤدي إلى التهميش، وأن عدم إتاحة الفرصة لعضو الفريق الطبي للمشاركة في وضع تنفيذ ومتابعة الخطة العلاجية يؤدي للصراع بين الأعضاء.

وبناء على النتائج التي تم التوصيل إليها، تم صياغة مجموعة من التوصيات أهمها الاهتمام ببيئة العمل من قبل إدارة المستشفيات ليقدم عضو الفريق الطبي كل ما لديه من معارف وخبرات ومهارات مهنية، والعمل على توضيح الدور المهني الذي يمارسه أعضاء الفريق الطبي بالمستشفيات، وذلك من خلال خطة واضيحة ومحددة لعمل الفريق الطبي وإدراجها باللائحة الصيحية التنظيمية بالمستشفيات، وكذلك العمل على تعزيز قنوات الاتصال الفعال بين أعضاء الفريق الطبي من خلال الاجتماعات الدورية لمناقشة الحالات المرضية.

### 3. دراسة (عيسى، 2014م) بعنوان "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين":

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، وقد استخدم الباحث الاستبانة والمنهج الوصيفي التحليلي في دراسته، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في إدارة المنافذ في وزارة الداخلية بمملكة البحرين والبالغ عددهم 509 موظفاً وموظفة، وتكونت عينة الدراسية من 227 موظف، حيث تم توزيع 240 استبانة تم استرداد 227 استبانة لتكون النسبة المئوية 94.6%.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد وهي (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والحوافز، والتقنية، والاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرارات) والأداء الوظيفي للعاملين، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل العمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

وبناء على ذلك فقد توصلت الدراسة إلى توصيات عدة أهمها تعزيز أنظمة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المتميزين والمجتهدين في عملهم، وتحقيق الموازنة المطلوبة لمبدأ الثواب والعقاب في إطار من العدالة والمساواة، وتقليص الفجوة بين المؤهلات الدراسة للعاملين من خلال إتاحة الفرصة للعاملين ذوي المؤهلات المتوسطة والدنيا لاستكمال دراستهم لأن ذلك من شأنه تطور العمل، وكذلك التوجه نحو اللامركزية والعمل على منح بعض الصلحيات الإدارية للموظفين بالدرجات الدنيا ضمن حدود مدروسة دون الرجوع بشكل دائم إلى المسؤولين، وأخيراً تطوير الهيكل التنظيمي الحالي لإدارة المنافذ بحيث يكون وحدة متكاملة قائمة بذاتها وتابي جميع احتياجات موظفي المنافذ المختلفة، كتضمين الهيكل بالإدارات المختلفة كالموارد البشرية والمالية بالإضافة إلى تقنية المعلومات والتدريب والجودة.

4. دراسة (جابر، 2013م) بعنوان "دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز إبداع الفريق – دراسة تحليلية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الكليات في كليات جامعات الفرات الأوسط":

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار فكري وعملي حول إمكانية توظيف التكامل السلوكي الذي يعبر عن مستوى التفاعل بين أعضاء فريق الإدارة العليا فيما يتصل بتبادل المعلومات والتعاون والمشاركة في صنع القرار لتعزيز إبداع الفريق، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لعدد 229 من رؤساء وأعضاء مجالس الكليات، وقد شملت الدراسة عدد 5 جامعات وهي القادسية والمثنى وكربلاء وبابل والكوفة وفيها 50 كلية من كليات جامعات الفرات الأوسط، وقد اختارت الباحثة عينة قصدية لأن الدراسة تحتاج إلى اختيار عينة محددة يكون لديها الإلمام والمعرفة الكافية بطيعة متغيرات الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بأبعاده المختلفة وإبداع الفريق، وأن أعضاء مجالس الكليات عينة الدراسة يتمتعون بمرونة عالية فيما بينهم لتجاوز بعض السياقات التقليدية في العمل ما يجعله أكثر يسراً وسهولة، كما أنها عكست نتائج الدراسة وجود حالة من الدعم المتبادل بين أعضاء مجالس الكليات ويظهر ذلك جلياً من خلال السلوك التعاوني الذي يبديه الأعضاء لمساعدة بعضهم البعض في تعاملهم مع التحديات التي تواجههم في العمل، وأثبتت إمكانية توظيف حالة التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا فيما يتصل بتبادل المعلومات والسلوك التعاوني لتعزيز ممارسة الأنشطة الإبداعية داخل الكليات كونها مصدر مهم لاكتساب الخبرة والمعلومات المفيدة اللازمة لتنفيذ الأفكار والطرائق الجديدة في العمل.

وتوصي الدراسة بتعزيز عملية تبادل المعلومات على مستوى مجالس الكليات وعلى المستوى التنظيمي أيضاً من خلال بناء أنظمة معلومات فاعلة تسهل من عملية نشر المعلومات وتقاسمها لبلوغ مستويات عالية من الأداء، وضرورة أهمية تقديم الدعم الكافي للأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير عمل المؤسسات التعليمية ومؤسسات الدولة المختلفة وهذا يبدأ بدون أدنى شك من إظهار الدعم القيادي والتشجيع المستمر لأعضاء الهيئات التدريسية والباحثين لإنجاز البحوث ذات الطابع التطبيقي، وكذلك العمل على تنمية روح التعاون بين أعضاء مجالس الكليات وكذلك العاملين وتشجيعهم على تقديم المساعدة لبعضهم البعض متى ما كانت هناك حاجة لذلك ويمكن أن يكون اللقاءات غير الرسمية والزيارات الاجتماعية المتبادلة الأثر الكبير في تحقيق هذا الهدف.

# 5. دراســـة (محمود، 2007م) بعنوان "أثر كل من التكيف الخارجي والتكامل الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية":

هدفت الدراسة إلى قياس علاقة وأثر أبعاد التكيف الخارجي والتكامل الداخلي في عناصر الثقافة التنظيمية المتبلورة في بيئة المديرية العامة للتربية في العراق، وقد استخدمت الباحثة استبانة موزعة على 35 مدير يعملون في الدائرة المبحوثة، وتم تحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS.

وقد خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد أي علاقة ترابطية بين عناصر التكامل الداخلي وعمليات تكوين بناء الثقافة التنظيمية، وأن المديرية لا تركز على عناصــر التكامل الداخلي في تكوين ثقافتها التنظيمية، وأن هناك علاقة ترابطية بين عناصــر التكيف الخارجي وعمليات بناء الثقافة التنظيمية، وكذلك أن مستوى الثقافة التنظيمية في المديرية ليس بالمستوى المقبول.

وتوصىي الدراسة بضرورة التركيز على إتمام واجراء عمليات التكامل الداخلي بكل عناصرها، وانشاء وبناء قنوات اتصال داخلية قبل الخارجية لتنسيق العمل في شتى مهام المديرية وتوفير مستلزمات وتقنيات إتمام عمليات الاتصال لتبادل المعلومات وخلق الابداع والابتكار ثم بناء ثقافة تنظيمية ذات طابع خاص بالمديرية، واعتماد العدالة في تطبيق جميع التعليمات والضوابط ومنح الحوافز والمنح وتنظيم الإفادات بهدف خلق نوع من الانتماء والولاء الوظيفي لدى العاملين مما يعزز بناء وإرساء دعائم الثقافة التنظيمية المشتركة، وكذلك إعادة تنظيم توزيع الصلحيات والمسؤوليات ونظام التعويض الإداري ونطاق الإشراف مما يؤدي إلى تكوين الصورة الواضحة حول رقي مستوى الثقافة الفردية من حيث تحمل الأعباء والنهوض بها وتقبل الإشراف والمتابعة وحسن الاستخدام للصلحيات الممنوحة، وأخيراً بناء نظام معلوماتي عالي المستوى من النوع والكم من خلال بناء قواعد المعلومات وقواعد المعرفة فيما تخص أنشطة المديرية داخلياً وخارجياً لتسهل عملية استغلال

الفرص المتاحة وتجنب التهديدات البيئية وذلك من خلال خلق نقاط قوة لديها تواجه أو تتحدى بها نقاط ضعفها.

# 6. دراسة (مصطفى، 1999م) بعنوان "التنسيق في الأجهزة الحكومية الأردنية – دراسة ميدانية على وزارة الأشغال العامة والإسكان ووزارة المياه والري وأمانة عمان الكبرى":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود التنسيق في الأجهزة الحكومية الأردنية، وطرق التنسيق المستخدمة فيها والعوامل التي تؤثر على التنسيق ومعوقات التنسيق وطرق التغلب عليها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم تطوير استبانة لجمع المعلومات من عينة طبقية عشوائية من المديرين العاميين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في كل من وزارة الأشغال العامة والإسكان ووزارة المياه والري وأمانة عمان الكبرى، وقد تم توزيع 340 استبانة على عينة الدراسة وأعيد منها 241 استبانة تم تحليلها بنسبة 88.70%، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، وتبين أن جميع العوامل المستقلة ما عدا مستوى التنسيق لها علاقة إيجابية طردية مع المتغير التابع وهو التنسيق.

وكانت أهم النتائج أن هناك تنسيق وبدرجات متفاوتة بين الأجهزة الحكومية الأردنية بنسبة 73.8%، ويوجد بعض التداخل والازدواجية في مهام واختصاصات الأجهزة الحكومية بنسبة 64.4%، كما أنه لدى المديرين الصلحيات اللازمة لإجراء عمليات التنسيق بنسبة 72.2%، ويوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة التالية (كالعمليات الإدارية التي يمارسها المديرون من تخطيط وتنظيم ورقابة، وأنماط القيادة والإشراف، ونطاق إشراف المديرين، وأساليب الاتصال وصنع القرارات، ونظم المعلومات الإدارية، والكفاءات الإدارية، وحوافز التنسيق) وبين المتغير التابع وهو التنسيق، وقد كانت أكثر طرق التنسيق استخداماً هي الكتب الرسمية بنسبة 76.4% وأقلها هي اللجان بنسبة 1.4%، وأيضاً أهم معوقات التنسيق في ضعف التغويض في الصلحيات وتدخل اعتبارات غير موضوعية في اختيار بعض القيادات الإدارية وافتقار الأجهزة الحكومية إلى نظم معلومات إدارية متطورة واستخدام الأجهزة الحكومية طرق اتصال بطيئة وتقليدية.

ولتعزيز عملية التنسيق في الأجهزة الحكومية فقد تم تقديم بعض التوصيات التي كان أهمها دمج الأجهزة ذات الاختصاصات المتشابهة لتسهيل عملية التنسيق، وإيجاد مجالس عليا للتنسيق بين الأجهزة الحكومية ودوائر تنسيق بين وحدات الجهاز الواحد، وتوفير نظم معلومات إدارية لتسهيل تدفق المعلومات بين الأجهزة المختلفة لإجراء التنسيق، وأيضاً تفعيل دور اللجان والاجتماعات لأغراض

التنسيق، وتحقيق التكامل والانسجام بين أهداف وسياسات الأجهزة الحكومية ذات النشاطات المترابطة، وزيادة المشاركة وتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا والمستويات التشغيلية.

### الدراسات الأجنبية:

# "لأداء الريادي" (Chi, 2015) بعنوان "تأثيرات الرؤية المشتركة والتكامل على الأداء الريادي". "Effects Of Shared Vision & Integrations On Entrepreneurial Performance":

هدفت الدراسة إلى إظهار أثر الرؤية المشتركة والتكامل الداخلي والخارجي على الأداء الريادي في المشاريع الصينية الجديدة، حيث اشتمل مجتمع الدراسة أكبر المدن الصينية مثل تايوان وهونغ كونغ، وقد بلغ عدده 300 شركة مختصة بالإلكترونيات والإلكترونيات البصرية والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والطاقة المتجددة بواقع 1650 فرداً، وتم جمع البيانات من خلال استبانة حيث بلغ حجم العينة 246 فرداً يعملون في الإدارة والبحث والتطوير والتسويق والتصينيع والمالية وبعضهم مدراء مشاريع، وقد تم تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS و LISREL.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الرؤية الريادية والرؤية المشتركة، فالمشاريع الجديدة تتطلب بشكل واضح جهد تعاوني من جميع أعضاء الفريق بكافة معارفهم الظاهرة والمخفية وخبراتهم وعلاقاتهم الاجتماعية الحالية، وهناك علاقة إيجابية بين الرؤية المشتركة وكل من التكامل الداخلي والخارجي، فالرؤية المشتركة لها تأثير عميق وتلعب دوراً مهماً جداً في تأسيس المشروع، وأي شركة جديدة يجب أن تتكامل مواردها الممكنة بشكل داخلي أو خارجي، كما أظهرت الدراسة أن التكامل الفعال له أهمية وتأثير إيجابي على الأداء، كما أن التكامل الداخلي له علاقة إيجابية مع الأداء الريادي، ولكن التكامل الخارجي ليس له علاقة قوية مع الأداء الريادي.

وتوصي الدراسة بأن الرؤية المشتركة من قبل أعضاء الفريق الريادي تساعدهم في تحقيق الأداء الريادي بشكل رائع، وعلى المدراء في المشاريع الجديدة أخذ التكامل الخارجي بعين الاعتبار في مشاريعهم، وتقوية التكامل الداخلي للحصول على أداء ريادي فعال، كما توصي الدراسة الأخذ بعين الاعتبار صاعات أخرى مهمة ومختلفة عن تلك التي تناولتها الدراسة الحالية، ولها منتجات أخرى ذات دورة حياة مختلفة وبنفس النمط التكاملي، واختيار أوقات أخرى لم تتطرق إليها الدراسة الحالية.

2. دراســـة (Swink & Schoenherr, 2015) بعنوان "أثر التكامل الداخلي على ربحية الشركة وكفاءة الإجراءات وانتاجية الأصول"

"The Effects Of Cross-Functional Integration On Profitability, Process Efficiency & Asset Productivity":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التكامل الداخلي على كل من ربحية الشركة وكفاءة الإجراءات وإنتاجية الأصرول، حيث تم جمع البيانات الأولية لقياس التكامل الداخلي وجمع البيانات الثانوية من التقارير المالية المتضمنة أداء الربح والنسب المالية المتعلقة، وقد تم توزيع الاستبانة على 609 مديراً يعملون في إدارات الشراء والعمليات واللوجستيات في الشركات الأمريكية على مدار 3 سنوات مختلفة في عام 2007م وعام 2008م وعام 2011م، وقد كانت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 115 استبانة بنسبة مئوية 18.88%.

ومن أهم نتائج الدراسة أن التكامل الداخلي يؤثر بشكل أساسي على الربح من خلال قيادة كفاءة الإجراءات، وهذه الكفاءات تظهر بشكل خاص ومهم في المبيعات والأمور الإدارية المتعلقة بالتكاليف للشركات التي لديها فترة عملية واسعة، وفي المقابل لم تجد الدراسة أي علاقة بين التكامل الداخلي وإنتاجية الأصول، وبناء على هذه النتائج فإن الدراسة تشير إلى أهمية الآثار المترتبة في تطبيق نظرية معالجة المعلومات في تفسير تأثير التكامل الداخلي وتعريف إجراءاته للممارسين في المنظمات.

وتوصي الدراسة بأن يتم تعزيز شدة وملائمة التكامل الداخلي من خلال المعرفة الأساسية بنظرية معالجة المعلومات، والانتفاع بشكل موضوعي من بيانات التقارير المالية، وتحديد منافع التكاليف، ومن خلال دراسة تأثير اتساع الإجراءات باعتبارها مهمة وطارئة، وكذلك فإن التحسينات المعتبرة في الربح يمكن أن تأتي من التكامل الداخلي الكبير، وعلى المدراء أن يهتموا جيداً بالتكامل الداخلي لأنه سيعمل على تحسينات في التكاليف المباشرة، كما توصي الدراسة بأن التخطيط والتنسيق المشترك بين الأقسام سيقود إلى تدفقات مالية منتظمة في الشراء وقلة عدم التأكد في حالات الطلب والعرض، وأن التكامل الداخلي يعمل على تحسين التخطيط وكفاءة الإجراءات بشكل كبير.

3. دراسة (Maiga, et al., 2015) بعنوان "العلاقات بين تكامل أنظمة المعلومات الداخلي والخارجي، والتكلفة وجودة الأداء، وريحية الشركة"

"Relationships Between Internal & External Information Systems Integration, Cost & Quality Performance, & Firm Profitability":

هدفت الدراســة إلى معرفة أثر تكامل أنظمة المعلومات على ربحية الشــركات الصــناعية، واسـتكشـاف العلاقات بين التكامل الداخلي والخارجي لأنظمة المعلومات والتكلفة وجودة الأداء وربحية الشركة، حيث تم اختيار 263 شركة كعينة للدراسة من أصل 1100 شركة تم مراسلتها بنسبة مئوية الشركة، وتم اسـتخدام برنامج التحليل الإحصـائي SPSS لتحليل نتائج البيانات التي تم جمعها في عام 2014.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية مهمة بين التكامل الداخلي لأنظمة المعلومات والتكامل الخارجي لها، وهناك علاقة إيجابية مهمة بين كل من التكامل الداخلي والخارجي لأنظمة المعلومات وبين التكلفة وجودة الأداء، وأيضاً هناك علاقة إيجابية بين جودة الأداء وتكلفته، وهناك علاقة إيجابية بين كل من التكلفة وجودة الأداء وبين ربحية الشركة، وليس هناك تأثير مباشر للتكامل الداخلي والخارجي لأنظمة المعلومات على ربحية الشركة.

وتوصي الدراسة المدراء بأن يعززوا من تكامل أنظمة المعلومات بشكل فعال ليعود عليهم بالمنفعة في تحسين جودة الأداء والتكلفة وهذا سيقود إلى ربحية أفضل بالتأكيد، وأن أفضل طريقة لتكامل أنظمة المعلومات هي أن تبدأ من تطوير قدرات أنظمة المعلومات الداخلية ثم بناء قدرات تكاملية خارجية، وعلى المدراء أيضاً أن يستخدموا أنظمة المعلومات من أجل تحسين الأداء في شركاتهم، كما توصي الدراسة بدراسة متغيرات أخرى لإلقاء الضوء على الظروف التي تعمل على تأثير أكثر إيجابية للتكامل والأداء، والأخذ بعين الاعتبار بعينات وقطاعات صناعية مختلفة لم تتطرق لها الدراسة.

### 4. دراسة (Sampaio, et al., 2012) بعنوان "أنظمة المعلومات: تكامل أم إضافة؟ "Management Systems: Integration or Addition?":

هدفت الدراسة إلى تقديم استراتيجيات متنوعة لتحقيق التكامل من خلال مستويات متعددة من القوة والعمق والموثوقية بين الأنظمة الفرعية المختلفة، وتقديم توصيات نهائية متعلقة بالممارسة الجيدة في الكفاءة والفاعلية لعملية التكامل في الحالة التي يتم دراستها، حيث تم دراسة 3 حالات من الشركات البرتغالية التي تحتوي على الجودة المتكاملة ونظام إدارة البيئة ونظام إدارة الأمان، فقد تم اختيار

شركتين في القطاع الصناعي وشركة واحدة في قطاع الخدمات وكلهم حاصلون على شهادات الجودة في الأنظمة الإدارية المتكاملة ISO 9001, ISO 14001 & OHSAS 18001) وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على الشركات محل الدراسة وعمل مقابلات معهم أيضاً.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عدة طرق مرتبة زمنياً ومتتابعة لا بد أن تتبع من أجل تطبيق أنظمة الإدارة المتكاملة، وأن كل من الموارد المثلى والإدارة المتكاملة وتخفيض النفقات هي الأسباب الرئيسية التي تقود المنظمات لتكامل أنظمتها الإدارية الفرعية، وأن نظام إدارة الجودة هو المؤسس لتكامل الأنظمة الإدارية الأخرى، وكذلك فإن استراتيجية الشركة عندما تطبق أكثر من نظام إداري فإن هناك منافع واضحة ستدعم عملية التكامل، وأن عملية التكامل لا بد من أن تأخذ بعين الاعتبار كل من سياسة المنظمة وشكل الإدارة والأنظمة الفرعية المطبقة والصورة العامة للشركة والموقع التسويقي وحجم المنظمة وأخيراً المصادر المتاحة، وتفترض الدراسة أربعة مستويات متقدمة في تكامل نظام الإدارة، ففي المستوى الأول تكامل التوثيق ومن ثم تكامل أدوات الإدارة وبعدها الأهداف والسياسات العامة وأخيراً الهيكلية التنظيمية العامة.

وتوصي الدراسة بعدة توصيات أهمها تحسين الاتصالات وتبني رؤية متكاملة وفريدة لها إدارات متعلقة بالأنظمة الإدارية المطبقة، وكذلك تبني تصميم مخطط مسبقاً بعناية يدعم المرونة، والتأكيد على التزام الإدارة العليا وإتاحة الموارد والقيام بأنشطة تدريبة مطبقة ومتكاملة، وتجنب وجود التكتلات التنظيمية الداخلية، والقيام بتدقيقات تكاملية داخلية.

# 5. دراسة (Bae, 2011) بعنوان "العلاقة بين التكامل والبيئة والأداء في سلسلة التوريد" The Relation Between Environment, Integration & Performance In Supply Chain Contexts":

هدفت الدراسة إلى لمعرفة العلاقات بين البيئة والتكامل والأداء للشركات ذات الاستثمار الكوري الأجنبي المباشر في الصين، وتم استخدام العينة العشوائية وتم تصميم استبانة أرسلت إلى 1000 شركة وتحديداً إلى العاملين في إدارة الشراء واللوجستيات، وتم جمع الاستبانات من خلال الإيميل والتلفون والفاكس والزيارات الشخصية، حيث تم جمع 213 استبانة واستبعاد 5 استبانات لعدم دقتها ومصداقيتها وتحليل 208 عينة بنسبة مئوية 20.8%، وتم تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS، وقد قامت الدراسة باعتماد 4 عوامل للبيئة في حالة عدم التأكد وهي السخاء والديناميكية وعدم التماثل والعدائية، وأما التكامل فكان في النوعين الداخلي والخارجي، وأما الأداء فاقتصر على التكلفة والخدمة فقط.

وقد خلصت الدراسة إلى أن عامل عدم التماثل له تأثير إيجابي على التكامل الداخلي بينما الديناميكية لها تأثير سلبي وبقية العوامل الأخرى لا تؤثر، وأن عاملي السخاء وعدم التماثل لهما تأثير إيجابي على التكامل الخارجي بينما الديناميكية لها تأثير سلبي والعدائية لا تؤثر، وأن كل من التكامل الداخلي والخارجي له تأثير على الأداء من حيث الخدمة والتكلفة، والعلاقة بين البيئة والاستراتيجية والأداء يمكن أن تفسر بأنها روابط عارضة.

وتوصىي الدراسة بأن الشركات ذات البيئة المستقرة يمكن أن تحقق أداء مكلف من خلال تعزيز التكامل الداخلي وبشكل أقل من الشركات ذات البيئة غير المستقرة التي ستكون تكلفة أداء مكلفة جداً، وأن الشركات التي في حالة عدم التأكد البيئي تحقق أداء خدماتي عالٍ من خلال تعزيز التكامل الخارجي، وأن تكلفة الأداء يمكن أن يتم تحسينها من خلال التكامل أكثر من إدراك البيئة، ولا بد من بذل الجهد من أجل تحقيق احتياجات المستفيدين من التعاون والتفاعل بين الشركات في عملية التكامل الخارجي.

6. دراسة (Flynn, et al., 2010) بعنوان "أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء: منظور التكوين والطوارئ"

## "The Impact Of Supply Chain Integration On Performance: A Contingency & Configuration Approach":

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التكامل في عمليات سلسلة التوريد والأداء من خلال دراسة أبعاد التكامل المتمثلة في تكامل المستفيدين والموردين والتكامل الداخلي وتأثيرها على الأداء الوظيفي والإداري من منظور التكوين المتمثل في التكامل الداخلي والتكامل مع الموردين والمستفيدين، ومنظور الطوارئ المتمثل في قوة التكامل وتوازنه، حيث تم اختيار 5 مدن صينية بشكل استراتيجي وفي مراحل اقتصادية متنوعة، وكانت المدن الصينية شونج كينج وتينجين وكوانزهو وشانقهاي وهونج كونج مرتبة بشكل تصاعدي من حيث القوة الاقتصادية، وتم التواصل هاتفياً مع 4569 شركة صناعية وتوزيع 1356 استبانة بنسبة مئوية وتوزيع 1356 من الاستبانات الموزعة.

وكانت نتائج الدراسة متمثلة في أن التكامل له علاقة كبيرة بالأداء الوظيفي والإداري، وأن التكامل الداخلي وتكامل المستفيدين لهما علاقة قوية جداً في تحسين الأداء أكثر من تكامل الموردين، وأن هناك علاقة بين الأبعاد الفردية لتكامل سلسلة التوريد والأبعاد المختلفة للأداء تماماً كعلاقة أنماط التكامل والأبعاد المختلفة للأداء، وأن التكامل الداخلي من المتطلبات الأساسية للتكامل الخارجي مع

المستفيدين والموردين، وأن هناك تفاعل بين أبعاد التكامل في سلسلة التوريد وله تأثير إيجابي على الأداء.

وتوصي الدراسة بأن على المنظمات أن تتوافق تركيبتها وإجراءاتها مع البيئة المحيطة من أجل تعظيم الأداء، وعلى الشركة أن تبذلك المزيد من الجهد في التكامل الخارجي مع الموردين والمستفيدين من أجل الاستفادة الكبيرة في التكامل الداخلي لتحقيق أداء وظيفي فعال، وللوصول إلى أفضل عملية تكامل فإنه لا بد من البدء بتطوير قدرات التكامل الداخلي ومن ثم تطوير قدرات التكامل الخارجي مع المستفيدين والموردين، كما توصي الدراسة بالأخذ بعين الاعتبار الفروق الثقافية ودراسة مدن أخرى وعوامل أخرى لم تغطيها الدراسة.

# 7. دراسة (Kim, 2009) بعنوان "استقصاء تكامل سلسلة التوريد المباشر وغير المباشر على أداء الشركة"

## "An Investigation On The Direct & Indirect Effect Of Supply Chain Integration On Firm Performance":

هدفت الدراسة إلى معرفة الروابط بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والقدرة التنافسية ومستوى التكامل وأداء الشركة، مما أدى إلى المساعدة في تشكيل إطار لاستراتيجية تكامل عمليات سلسلة التوريد من أجل تحسين أداء المنظمة، تم اختيار الشركات الصناعية اليابانية والكورية لتكون مجتمع الدراسة، بحيث تم اختيار 668 من الشركات الكورية واليابانية، وتم استجابة 379 استبانة من الشركات الكورية بمجموع 623 استبانة كانت هي عينة الدراسة الصالحة للتحليل الإحصائي بنسبة مئوية 93.26%، وقد تم استخدام برنامج LISREL لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أن التكامل الفعال في الشركات الكورية يمكن أن يلعب دور حيوي في استدامة المنافسة بينها، بينما في الشركات اليابانية فإن العلاقات الوثيقة بين ممارسات سلسلة التوريد والقدرة التنافسية لها يمكن أن يكون لها تأثير مهم على درجة المنافسة بين الشركات، وأن مستوى تأثير كل من ممارسات إدارة سلسلة التوريد والقدرات التنافسية والتكامل على الأداء مختلف بينهم، وأن تكامل سلسلة التوريد يمكن أن تلعب دوراً حاسماً في الربط الكفء بين استراتيجية سلسلة التوريد والاستراتيجية التنافسية والأداء، وأن مستويات التكامل في الشركات اليابانية أعلى منها في الشركات الكورية سواء في التكامل الداخلي أو الخارجي مع المستفيدين أو الموردين.

وتوصى الدراسة بالسعي دوماً لتحقيق درجة ثبات مرتفع بين استراتيجية إدارة سلسلة التوريد والاستراتيجية التنافسية، وأن الشركات الكبيرة بحاجة إلى أن تهتم كثيراً في تكامل سلسلة التوريد، وأن تحليل ممارسات إدارة سلسلة التوريد والقدرات التنافسية لهذه الشركات يعطي مؤشراً واضحاً لدور البنية التحتية لتكامل سلسلة التوريد، كما توصى الدراسة بالأخذ بعين الاعتبار الفروق الثقافية ودراسة مدن أخرى وعوامل أخرى لم تغطيها الدراسة.

## 8. دراسة (Chen, et al., 2007) بعنوان "التكامل في الشركات الواسعة وأثره على الأداء" "Firm-wide Integration & Firm Performance":

هدفت الدراسة إلى استكشاف نطاق التكامل وأثره في أداء الشركة، وفحص العلاقات التكاملية الثنائية في الشركة، وتحليل العلاقة بين الأنشطة التعاونية بين التسويق واللوجستيات وبين التكامل بين الوظائف وبين الأداء في الشركة، حيث تم اختيار المدراء التنفيذيين في الشركات ليكونوا عينة الدراسة، فقد كان حجم العينة 434 مديراً في أفضل 500 شركة تم توزيع الاستبانة عليهم، وقد تم استرجاع 125 استبانة صالحة للتحليل بنسبة مئوية 28.8%.

وتوصلت الدراسة إلى أن التكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة يعمل على تحسين أداء الشركة، وأن التعاون بين إدارة اللوجستيات وإدارة التسويق ليس له تأثير مباشر على أداء الشركة عندما يتم أخذ التكامل بعين الاعتبار، وأن التعاون بين الإدارتين يزيد من أداء الشركة من خلال المتغير الوسيط بينهما وهو التكامل بين الوظائف في الشركة.

وتوصي الدراسة بأن التعاون الثنائي بين أي إدارتين يحتاج إلى دعم التكامل على نطاق واسع لتحقيق أداء الشركة الأفضل، كما توصي الدراسة بالأخذ بعين الاعتبار بقية العوامل التي يمكن أن تؤثر على التكامل وفهم أكثر للعلاقة بين التكامل الداخلي والخارجي، وأي إجراءات العمل المناسبة لأن تتكامل في الشركة، كما توصي الدراسة بتناول متغيرات جديدة مثل الهيكل التنظيمي وقدرته على تسهيل عملية التكامل، ودراسة تكامل الإجراءات بشكل مباشر لمعرفة أثره على الأداء في الشركة.

9. دراسة (Rosenzweig, et al., 2003) بعنوان "تأثير استراتيجية التكامل على القدرات (السنة الإداري: دراسة استكشافية على مصنعي المنتجات الاستهلاكية" "The Influence Of An Integration Strategy On Competitive Capabilities & Business Performance: An Exploratory Study Of Consumer Products Manufacturers":

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التكامل على الأداء من خلال توسط القدرات التنافسية المعتمدة على التصنيع فيما بين التكامل والأداء الإداري، حيث تم اختيار 35 دولة موزعة جغرافياً على شمال أمريكا وأوروبا وآسيا وتم اختيار الشركات ذات إيرادات المبيعات العالية من مختلف القطاعات كتجارة السيارات والأدوية والأدوات الكيماوية والطيران ومنتجات المستفيدين، واشتملت عينة الدراسة على 238 شركة من أصل 867 بنسبة مئوية 27.5%.

وتوصلت الدراسة إلى أن التكامل الداخلي المكثف يقود بشكل مباشر إلى تحسين الأداء الإداري من خلال تعزيز المعرفة في دور القدرات التنافسية المعتمدة على التصنيع في الشركات، وأن الشركات المصنعة لمنتجات المستفيدين ذات التكامل المكثف تحقق جودة منتجات عالية ودقة في التوصيل ومرونة في الإجراءات وقيادة في التكلفة وهذا سيعمل على تحسين الأداء الإداري، كما أن الدراسة توصلت إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التكامل ومقياسين ماليين؛ الأول أداء الوحدة الوظيفية الصناعية المرتبط بأهداف العائد من الأصول والثاني نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة، وأن التكامل المكثف بشكل كبير لا يبني فقط القدرات إنما أيضاً يقل صافي التكاليف الناتجة من تشابك عناصر سلسلة التوريد، وأنه ليس هناك علاقة مباشرة بين التكامل المكثف وبين نمو المبيعات أو رضا المستفيدين.

وتوصىي الدراسة بالاستفادة من منافع التكامل من خلال تحويله إلى قدرات تشغيلية ذات قيمة للمستفيدين مثل جودة المنتج وموثوقية التوصييل ومرونة الإجراءات وقيادة في التكلفة، وأن جهود التكامل الداخلي تزداد أهميتها عند خلق فرص جديدة لتطوير منتجات جديدة وتحسين الإجراءات، وأن جهود التكامل الخارجي يمكن أن تتطور من خلال الاستفادة من تكنولوجيات الانترنت التي تسمح لإنشاء طرق جديدة تعمل على تنسيق التطوير والتبادل في السلع والخدمات بين الأعمال وذلك لتحسين الميزة التنافسية.

10. دراســة (Gimenez & Ventura, 2003) بعنوان " لوجســتيات الإنتاج والتســويق والتكامل الخارجي وتأثيرهم على الأداء"

#### "Logistics Production, Logistics Marketing & External Integration: Their Impact On Performance":

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين لوجستيات الإنتاج والتسويق وتأثيرها على عملية التكامل الخارجي وأثر هذا التكامل الخارجي ومعه الداخلي على الأداء الخدماتي، حيث تم تصميم استبانة تحتوي على 3 جوانب تتضمن التكامل الخارجي والأداء والتكامل الداخلي بين لوجستيات الإنتاج والتسويق، واستخدمت الاستبانة أسلوب ليكرت العشري، حيث تم توزيعها على 199 شركة اسبانية في قطاع المنتجات الغذائية والعطور.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التكامل الداخلي والخارجي، وأن التكامل الخارجي يعمل على تحسين الأداء بشكل جيد، وأن هناك علاقة إيجابية بين التكامل الخارجي وكل من تكامل لوجستيات الإنتاج ولوجستيات السويق، وهناك ارتباط عالٍ بين تكامل لوجستيات الإنتاج والتكامل الخارجي أكثر من تكامل لوجستيات التسويق والتكامل الخارجي، كما أنه عندما تحقق الشركات مستوى كبير من التكامل الداخلي في لوجستيات التسويق فإن هذا المستوى لا يقود إلى أداء محسن بشكل مطلق، بينما عندما تحقق مستوى كبير من التكامل الداخلي في لوجستيات الإنتاج فإن هذا يقود إلى أداء محسن بشكل مطلق.

وتوصى الدراسة بتعزيز العلاقة بين التكامل الداخلي والخارجي من أجل تحقيق مؤشرات أداء ممتازة، وأن التعاون الخارجي بين أعضاء سلسلة التوريد يساهم في تحقيق التكلفة والوقت الأقل، والتأثير الأكبر على أداء الشركة الخدماتي اللوجستي هو من خلال التكامل الخارجي، كما توصي الدراسة بالأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة والبحث في بيئة عمل مختلفة وفي أوقات زمنية وتناول قطاعات صناعية أخرى.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة في موضوع التكامل لاحظ الباحث وجود توافق في الآراء بشان أهمية التكامل وعلاقته بالأداء وجودته على الرغم من اختلاف الزمان والمكان الذي تم إجراء الدراسات بها، واختلاف الوظائف والمؤسسات والباحثين، حيث استعرض الباحث عدد (22) دراسة متنوعة ما بين دراسة فلسطينية وعربية وأجنبية.

واتفقت جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة واستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع وذلك لملائمته الحقيقية لطبيعة البحث العلمي.

وتناولت الدراسات الأجنبية السابقة كلها موضوع التكامل وعلاقته بالأداء وكانت مميزة في طرحها وتفصيلها لموضوعي التكامل والأداء، وتشابهت معها بعض الدراسات العربية، وأما البعض الآخر فقد تناولت موضوعات قريبة من موضوع التكامل مثل موضوع التنسيق والتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا والمناخ التنظيمي، وأما الدراسات الفلسطينية فقد تشابهت بعضها مع الدراسة الحالية أيضاً واقترب البعض الآخر من الموضوع نفسه حيث كان هناك موضوع الاتصال الإداري والمناخ التنظيمي والهياكل التنظيمية، حيث الأخيرة تعتبر إحدى أدوات وأساليب التكامل.

وتنوعت الدراسات السابقة في طبيعة المؤسسات والشركات والمنظمات موضوع الدراسة بحيث اشتملت على القطاع الحكومي والقطاع الخاص في مجملها، فقد تميزت الدراسات الأجنبية في تناولها للقطاع الخاص، وأما الدراسات الفلسطينية والعربية فقد تناولت القطاعين الحكومي والخاص.

وأما الفترة الزمنية للدراسات السابقة فقد انحصرت ما بين عام 1999م إلى عام 2015م، بحيث تناولت الدراسات الفلسطينية الفترة الزمنية من عام 2006 إلى عام 2015م مع التركيز على عام 2014م، وتناولت الدراسات العربية الفترة الزمنية من عام 1999م إلى عام 2015م مع التركيز على عام 2015م، وتناولت الدراسات الأجنبية الفترة الزمنية من عام 2003م إلى عام 2015م مع التركيز على عام 2015م.

وقد تراوحت حجم العينة في الدراسات الفلسطينية من 97 شخص إلى 674 شخص بمعدل 338 شخصاً، وتراوحت حجم العينة في الدراسات العربية من 35 شخصا إلى 380 شخصا، وتراوحت حجم العينة في الدراسات الأجنبية من 125 شخصا إلى 623 شخص بمعدل 206 شخصاً، وتراوحت حجم العينة في الدراسات الأجنبية من 125 شخصا عينة الدارسة ما بين 328 شخصاً، وبالنظر إلى الأرقام السابقة فإن هناك تقارب كبير جداً في متوسط عينة الدارسة ما بين الدراسات الفلسطينية والأجنبية مع الاختلاف في عدد الدراسات الكلية لهما.

وقد تنوعت الدراسات السابقة في نطاقها الجغرافي بحيث غطت الدراسات الفلسطينية جميعها قطاع غزة في فلسطين، وأجريت الدراسات العربية في الأردن والعراق والسعودية والبحرين، وأما الدراسات الأجنبية فقد أجريت في مناطق جغرافية عديدة مثل الدنمارك وإسبانيا والبرتغال والصين وكوريا واليابان وأمريكا.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية ببعض الميزات التي ميزتها عن بقية الدراسات السابقة، فقد ركزت الدراسة الحالية على موضوع التكامل بين الإدارات الذي يعتبر من المواضيع الجديدة التي لم يتم تناولها من قبل – على حد علم الباحث – في الدراسات السابقة وخصوصاً الدراسات الفلسطينية والعربية، حيث بحثت تلك الدراسات في مواضيع قريبة من التكامل مثل التنسيق والتعاون، وقد تناولت الدراسة الحالية 4 متغيرات مستقلة كالهيكلية التنظيمية والسياسات والإجراءات الإدارية وبرامج وخطط العمل والثقافة التنظيمية التي تعتبر من أساليب وأدوات التكامل وذلك بعد الرجوع إلى الأدبيات في المجال، وتميزت هذه الدراسة بربط هذه المتغيرات المستقلة الأربعة بالمتغير التابع وهو جودة الأداء المؤسسي.

## الفصل الرابع الإطار العملي للدراسة

## الفصل الرابع الإطار العملي للدراسة

#### مقدمة:

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

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

#### منهجية وأسلوب الدراسة:

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

#### وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

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

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المدنيين الذين يعملون على كادر وزارة الداخلية والأمن الوطني –الشق المدني في محافظات قطاع غزة، وتكون تبعيتهم لديوان الموظفين العام، وكذلك الموظفين العسكريين المفرزين على الشق المدني وتكون تبعيتهم للتنظيم والإدارة وعددهم 547 موظف وموظفة، حيث تم استثناء العاملين في برامج التشغيل المؤقت، والجدول (4.1) يوضح مجتمع الدراسة بشكل تفصيلي:

جدول (4.1): مجتمع الدراسة

النسبة	المجموع		ۣڟڣۑڹ				
المئوية	. ك الكلي	المجموع	عسكري	مدني	الإدارة/المديرية/الوحدة	القطاع	م
		55	25	30	مديرية داخلية غزة		1
		39	21	18	مديرية داخلية الشمال		2
%34.37	188	32	4	28	مديرية داخلية الوسطى	قطاع المحافظات	3
		35	8	27	مديرية داخلية خان يونس		4
		27	1	26	مديرية داخلية رفح		5
		29	5	24	الإدارة العامة للأحوال المدنية	قطاع الأحوال	6
%10.24	56	14	3	11	الإدارة العامة للجوازات	المدنية والجوازات	7
		13	2	11	الإدارة العامة للإقامات وشؤون الأجانب	والإقامات	8
%8.96	49	42	5	37	الإدارة العامة للحاسوب ونظم المعلومات	قطاع التخطيط	9
700.90	49	7	2	5	وحدة التخطيط والتطوير	والمعلوماتية	10
%14.81	81	52	17	35	الإدارة العامة للشؤون الإدارية	قطاع الشؤون الإدارية	11
/014.01	01	29	3	26	الإدارة العامة للشؤون المالية	وألمالية	12
%11.15	61	61	21	40	الإدارة العامة للشؤون العامة	قطاع الشؤون العامة والسياسية	13
		13	0	13	مكتب الوزير		14
		10	2	8	مكتب الوكيل		15
		8	0	8	الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام		16
%20.47	112	23	12	11	الإدارة العامة لشؤون العشائر والإصلاح	الإدارات	17
7020.47	112	11	4	7	الإدارة العامة للشؤون القانونية	الأخرى	18
		14	2	12	وحدة الرقابة الداخلية		19
		21	7	14	ديوان الوزارة		20
		12	4	8	وحدة حقوق الإنسان		21
%100	547	547	148	399	المجموع		

المصدر: (قاعدة بيانات الإدارة العامة للشؤون الإدارية، 2016م)

#### عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية بحيث تم اختيار الافراد العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني – الشـــق المدني في محافظات قطاع غزة، حيث بلغ عدد افراد العينة 226 موظف وموظفة طبقاً لمعادلة روبرت ماسون في حساب العينة وبنسبة مئوية 41.3%، وقد تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 35 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار حيث لم يتم حذف أي فقرة من مجالات الاستبانة، وتم احتساب العينة الاستطلاعية ضمن العينة النهائية.

وقد استهدف الباحث المسميات الوظيفية التي شملت مدير عام ومدير دائرة ورئيس قسم ورئيس شعبة وموظف من كافة إدارات ومديريات ووحدات الوزارة، وقد تم توزيع 226 استبانة واسترداد 212 بنسبة مئوية 93.8%، ليكون عدد الاستبانات المفقودة 14 استبانة بنسبة مئوية 6.2%، وبهذا يصبح حجم العينة النهائية الصالحة للتحليل الإحصائي 212 موظف وموظفة بنسبة مئوية 38.8% من مجتمع الدراسة الكلي البالغ حجمه 547، والجدول (4.2) يوضح ذلك:

النسبة المئوية	التكرار	البند
%93.8	212	استمارات صالحة للتحليل
%6.2	14	استمارات غير صالحة للتحليل
%100	226	المجموع

جدول (4.2): الاستمارات المكتملة والمفقودة

#### أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "تكامل الأدوار وعلاقته بجودة الأداء لدى الإدارات العاملة في وزارة الداخلية والأمن الوطنى - الشق المدنى"، حيث تكونت الدراسة من قسمين رئيسين:

- 1. **القسم الأول**: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفى، مكان العمل).
- 2. **القسم الثاني**: وهو عبارة عن محاور الدراسة، ويتكون من (60) فقرة موزعة على محورين أساسين: أ. المحور الأول: تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة ويتكون من (43) فقرة.
  - ◄ المجال الأول: الهيكلية التنظيمية ويتكون من (11) فقرة.
  - ◄ المجال الثاني: السياسات والإجراءات الإدارية، ويتكون من (10) فقرات.
    - ◄ المجال الثالث: برامج وخطط العمل، ويتكون من (10) فقرات.

◄ المجال الرابع: الثقافة التنظيمية ويتكون من (12) فقرة.
 ب. المحور الثاني: جودة الأداء ويتكون من (17) فقرة.

وتم استخدام التدرج (1-10) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول (4.3):

جدول (4.3): درجات مقیاس

موافق بدرجة كبيرة جدا				<b>+</b> +		<b>++</b>			غير موافق بدرجة كبيرة جدا	الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المقياس

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

ولبيان الحكم على درجة الموافقة على فقرات ومجالات الدراسة بشكل تفصيلي أكثر فقد تم تقسيمها إلى 5 مستويات وهي (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً)، حتى يتم تفسير استجابات المبحوثين لفقرات ومجالات الدراسة بشكل أكثر دقة وموضوعية، والجدول (4.4) يوضح ذلك:

جدول (4.4): مستويات الموافقة على فقرات ومجالات الدراسة

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
%35.9 - %10	3.59 – 1	قليلة جداً
%51.9 - %36	5.19 – 3.6	قليلة
%67.9 - %52	6.79 - 5.2	متوسطة
%83.9 - %68	8.39 - 6.8	كبيرة
%100 - %84	10 - 8.4	كبيرة جداً

#### خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "تكامل الأدوار وعلاقته بجودة الأداء لدى الإدارات العاملة في وزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- 1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2. استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.

- 3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة بناء على متغيرات الدراسة.
  - 4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
  - 5. عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وابداء الملاحظات.
- 6. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين و 63 فقرة.
- 7. تم عرض الاســـتبانة على ثمانية من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإدارية والإحصــائية في كل من الجامعة الإســـلامية وجامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة وجامعة غزة وأكاديمية الإدارة والسياسة، والملحق (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 8. في ضـوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاسـتبانة من حيث الحذف أو الإضـافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على 60 فقرة، ملحق (1).

#### صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، حيث قام الباحث بتوزيع عينة استطلاعية حجمها 35 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 8 متخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية وأسماء المحكمين بالملحق (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية – انظر الملحق (1).

#### 2. صدق المقياس:

#### أ. الاتساق الداخلي:

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

#### المحور الأول: تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة

جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الهيكلية التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال

القيمة	معامل		
الاحتمالية	بيرسون	الهيكلية التنظيمية	م
(Sig.)	للارتباط		
0.000	0.695*	تساعد هيكلية المؤسسة على تعزيز التكامل بين الإدارات.	1
0.000	0.741*	تلعب المرونة في السلطة والمسؤولية دوراً فعالاً في عملية التكامل بين الإدارات.	2
0.000	0.784*	يعزز تطوير الهيكلية التنظيمية تكامل الأدوار بين الإدارات بشكل كبير.	3
0.000	0.869*	تساهم متابعة التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا في تحقيق التكامل بين الإدارات.	4
0.000	0.717*	يتم تحديد الصلاحيات بشكل واضح لتعزيز التكامل في المؤسسة.	5
0.000	0.586*	تساعد البيروقراطية الشديدة في دعم عملية التكامل في المؤسسة.	6
0.000	0.684*	يعتبر تفويض الصلاحيات خطوة إيجابية لتعزيز التكامل بين الإدارات.	7
0.000	0.650*	تساهم معرفة الموظف بالوصف الوظيفي والتزامه به في عملية التكامل في المؤسسة.	8
0.000	0.695*	تحدد هيكلية المؤسسة عمل كل إدارة ووحدة دون تداخلات.	9
0.000	0.456*	تعمل الإدارات والأقسام غير الفعالة في المؤسسة على ضعف التكامل بين إدارات	10
0.000	U.75U	وأقسام المؤسسة ككل.	10
0.000	0.678*	يعمل الهيكل التنظيمي الذي يراعي البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على تعزيز	11
0.000	3.070	التكامل في المؤسسة.	••

<sup>\*</sup> الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ 

يوضـــح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الهيكلية التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مســتوى معنوية (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "السياسات والإجراءات الإدارية" والدرجة الكلية للمجال

القيمة	معامل		
الاحتمالية	بيرسون	السياسات والإجراءات الإدارية	م
(Sig.)	للارتباط		
0.000	0.709*	يعزز التزام الموظفين بسياسات وإجراءات العمل من تكامل الأدوار.	1
0.000	0.844*	تساهم السياسات والإجراءات الإدارية المتبعة في تحقيق أهداف تكامل الأدوار.	2
0.000	0.785*	تساعد السياسات والإجراءات الإدارية المتبعة في تعزيز التكامل بين الإدارات في المؤسسة.	3
0.000	0.726*	يساعد وضوح السياسات والإجراءات الإدارية في بناء التكامل الناجح.	4
0.000	0.770*	يطلب من الموظفين إنجاز مهامهم وفقاً لإجراءات محددة تضبط عملية التكامل.	5

القيمة	معامل		
الاحتمالية	بيرسون	السياسات والإجراءات الإدارية	م
(Sig.)	للارتباط		
0.000	0.860*	يبرز نجاح التكامل في مراجعة السياسات والإجراءات الإدارية بشكل مستمر من قبل الإدارة العليا.	6
0.000	0.903*	تساهم التغذية الراجعة عن جودة السياسات والإجراءات الإدارية المتبعة في المؤسسة في تعزيز التكامل.	7
0.000	0.886*	يعتبر النظام وسلامة الإجراءات المتبعة من العوامل الأولية في بناء التكامل الآمن.	8
0.000	0.787*	يعد تبسيط إجراءات العمل من السبل الفعالة في رفع مستوى التكامل.	9
0.000	0.805*	يساعد الالتزام بالسياسات والإجراءات الإدارية في اتخاذ القرارات الداعمة لعملية التكامل.	10

<sup>&</sup>quot; الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ 

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "السياسات والإجراءات الإدارية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "برامج وخطط العمل" والدرجة الكلية للمجال

القيمة	معامل		
الاحتمالية	بيرسون	برامج وخطط العمل	م
(Sig.)	للارتباط		
0.000	0.650*	يعمل انسجام برامج وخطط عمل المؤسسة مع أهدافها على تعزيز تكامل الأدوار.	1
0.000	0.684*	تلعب مشاركة الموظفين في وضع برامج وخطط العمل دوراً مهماً في عملية تكامل	2
0.000	0.084*	الأدوار في المؤسسة.	2
0.000	0.813*	تعمل البرامج والخطط المعمول بها في المؤسسة على رفع مستوى تكامل الأدوار.	3
0.000	0.844*	تزيد واقعية البرامج والخطط المطبقة من فاعلية تكامل الأدوار .	4
0.000	0.841*	يتم وضع البرامج وخطط العمل بطريقة منهجية صحيحة.	5
0.000	0.869*	تســـاهم المتابعة الدورية للأهداف المحققة من البرامج وخطط العمل في رفع كفاءة	6
0.000	0.809	التكامل بين الإدارات.	U
0.000	0.846*	توجد في المؤسسسة وحدة مختصة بالتخطيط لها تأثير كبير على عمل الإدارات	7
0.000	0.040	الأخرى.	,
0.000	0.847*	تدعم الإدارة العليا الإمكانيات الفنية اللازمة لتنفيذ خططها وبرامجها على أكمل وجه	8
0.000	0.047	لبناء التكامل الهادف.	o
0.000	0.839*	يتم اختيار فريق التخطيط الكفؤ والفعال لدعم التكامل بين الإدارات في المؤسسة.	9
0.000	0.669*	يوجد لدى إدارتي خطة موثقة وأشارك في تطبيقها مع زملائي.	10

<sup>&</sup>quot; الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ 

يوضـــح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "برامج وخطط العمل" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مســتوى معنوية ( $\alpha$ 0.05) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الثقافة التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال

القيمة	معامل		
الاحتمالية	بيرسون	الثقافة التنظيمية	م
(Sig.)	للارتباط		
0.000	0.739*	يحافظ الموظفون على علاقات طيبة تستند إلى مبدأ تكامل الأدوار في إنجاز المهام.	1
0.000	0.767*	تنظر الإدارة العليا إلى العنصر البشري بأنه جزء أصيل في عملية التكامل في العمل.	2
0.000	0.788*	يوجد ثقافة مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية التكامل داخل المؤسسة.	3
0.000	0.787*	يوجد معتقدات لدى الموظفين بأن التكامل في العمل يسهم في الارتقاء بجودة الأداء المقدم.	4
0.000	0.858*	يعتقد الموظفون بأن طبيعة مهام العمل تتطلب تكاملاً في العمل مع بقية الإدارات الأخرى.	5
0.000	0.768*	يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تكامل العمل مع الإدارات الأخرى.	6
0.000	0.798*	تعزز بيئة العمل داخل إدارتي من التكامل بين الإدارات.	7
0.000	0.855*	تبذل الإدارة العليا الجهود لزرع ثقافة التكامل بين الإدارات.	8
0.000	0.810*	تدعم الإدارة العليا أي مبادرات أقوم بها من أجل تطوير عملية التكامل بين الإدارات.	9
0.000	0.785*	يوجد لدي ثقافة التكامل في العمل وأعمل على تطبيقها مع زملائي في الإدارات الأخرى.	10
0.000	0.709*	تلعب بيئة العمل المحفزة دوراً مهماً في تقوية التكامل بين الإدارات.	11
0.000	0.853*	توجد علاقة طردية بين ثقافة المؤسسة العسكرية وبين تكامل إداراتها.	12

<sup>\*</sup> الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ 

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الثقافة التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

المحور الثاني: جودة الأداء جودة الأداء جودة الأداء" والدرجة الكلية للمحور جودة الأداء" والدرجة الكلية للمحور جودة الأداء" والدرجة الكلية للمحور المحادي

القيمة	معامل		
الاحتمالية	بيرسون	جودة الأداء	م
(Sig.)	للارتباط		
0.000	0.751*	يوجد قسم مختص بالجودة في المؤسسة ويسعى دائماً لتطويرها والارتقاء بها.	1
0.000	0.778*	يوجد مؤشرات قياس للأداء واضحة ومحددة في المؤسسة.	2
0.000	0.758*	يوجد مستوى مقبول من الرضا لدى الموظفين عن أداء المؤسسة.	3
0.000	0.629*	يقوم الموظفون بتأدية أعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	4
0.000	0.606*	يقوم الموظفون باستغلال كافة الموارد المتاحة لديهم أثناء أداءهم في إداراتهم.	5
0.000	0.752*	يتم متابعة نتائج تقييم الأداء لتطويره والارتقاء به في المؤسسة.	6

القيمة	معامل		
الاحتمالية	بيرسون	جودة الأداء	م
(Sig.)	للارتباط		
0.000	0.832*	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الإدارة العليا للاقتراحات والمبادرات المقدمة من	7
0.000	0.032	الموظفين لتحسين جودة الأداء.	,
0.000	0.848*	يؤدي الموظفون المهام والواجبات الوظيفية طبقاً لسياسات وإجراءات إدارية معتمدة	8
0.000	0.040	من المؤسسة.	0
0.000	0.780*	يوجد لدى الموظفين معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة لهم.	9
0.000	0.862*	يشكل نظام تقييم الأداء حافزاً للموظفين لتطوير وتحسين أداءهم.	10
0.000	0.693*	يطلعني مسؤولي المباشر على نتائج تقييم أدائي لمعرفة نقاط قوتي وضعفي.	11
0.000	0.593*	تقدم دائرة التدريب في المؤسسة برامج تدريبية للموظفين لتساعدهم على إنجاز المهام	12
0.000	0.393	بالكفاءة المطلوبة.	12
0.000	0.724*	يلتزم الموظفون بتنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا في المؤسسة.	13
0.000	0.645*	ينعكس التزام الإدارة العليا بجودة الأداء إيجابياً على تحسين مستوى أداء الموظفين.	14
0.000	0.857*	تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة بالمؤسسة في تطوير أداء الموظفين.	15
0.000	0.815*	يتم إنجاز المهام الإدارية وفق جدول زمني محدد ومتفق عليه مسبقاً.	16
0.000	0.658*	تتوفر في المؤسسة الحوافز لجميع الموظفين المتميزين دون أي تمييز.	17

 $<sup>\</sup>alpha \leq 0.05$  الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة \*

يوضـــح جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "جودة الأداء" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

#### ب. الصدق البنائي:

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

جدول (4.10): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور "تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة" والدرجة الكلية لكل محور

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجالات	م
0.000	*0.858	الهيكلية التنظيمية	1
0.000	*0.957	السياسات والإجراءات الإدارية	2
0.000	*0.937	برامج وخطط العمل	3
0.000	*0.887	الثقافة التنظيمية	4

<sup>\*</sup> الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \ge 0$ .

يبين جدول (4.10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

#### ثبات الاستبانة:

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

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية Split Half وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.11):

4.11) 69-							
التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجالات	م			
0.912*	0.883*	11	الهيكلية التنظيمية	1			
0.965*	0.941*	10	السياسات والإجراءات الإدارية	2			
0.970*	0.933*	10	برامج وخطط العمل	3			
0.962*	0.945*	12	الثقافة التنظيمية	4			
0.989	0.975*	43	تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة	5			
0.959*	0.948*	17	جودة الأداء	6			

جدول (4.11): معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور "تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة" حيث تتراوح بين (0.983–0.945) بينما بلغت لجميع مجالات محور "تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة" (0.975)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ حيث تتراوح بين (0.912 –0.962)، بينما بلغت لجميع المجالات (0.989)، أما لمحور جودة الأداء فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.948) وبلغ معامل التجزئة النصفية (0.959)، وهي قيم مرتفعة تعبر عن مدى ثبات الاستبانة.

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

 $<sup>\</sup>alpha \leq 0.05$  الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة \*

#### اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولمجوروف – سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.12):

جدول (4.12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Sig.	كولمجوروف – سمرنوف (K-S)	عدد الفقرات	المجالات	م
0.570	0.784	11	الهيكلية التنظيمية	1
0.138	1.156	10	السياسات والإجراءات الإدارية	2
0.110	1.205	10	برامج وخطط العمل	3
0.571	0.784	12	الثقافة التنظيمية	4
0.084	1.287	43	تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة	5
0.571	0.784	17	جودة الأداء	6

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.12) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

#### الأدوات الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for ومن خلاله تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وبتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
  - 2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
    - 3. اختبار التجزئة النصفية (Split Half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4. استخدام اختبار كولمجوروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S): يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) وقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

- 7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 8. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
  - 9. اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression.

# الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الخامس تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة

#### مقدمة:

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

#### الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلى عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

#### 1. توزيع العينة حسب الجنس:

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البند
%80.7	171	نکر
%19.3	41	أنثى
%100	212	المجموع

يوضح جدول (5.1) أن ما نسبته 80.7% من عينة الدراسة من الذكور، بينما 19.3% من الإناث، وتتفق هذه النتيجة مع طبيعة سوق العمل في المجتمع الفلسطيني بشكل عام وخاصة في قطاع غزة، كما أن توفر فرص العمل يتجه لصالح الذكور، وقد أشارت نتائج مركز الإحصاء الفلسطيني في تقرير إحصائيات المرأة والرجل في فلسطين إلى أن نسبة عمل المرأة لا تتجاوز 17.3% (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2013م).

2. توزيع العينة حسب العمر: جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	البند
%13.2	28	أقل من 30 سنة
%56.6	120	من 30 إلى أقل من 40 سنة
%24.1	51	من 40 إلى أقل من 50 سنة
%6.1	13	50 سنة فأكثر
%100	212	المجموع

يوضح جدول (5.2) أن ما نسبته 69.8% من عينة الدراسة ما دون الأربعين، بينما كانت نسبة الأربعين فما فوق 30.2%، ومن الملاحظ أن المؤسسة تسعى إلى استقطاب الكفاءات الشابة حديثي التخرج، وذلك بعد الانقسام السياسي بين الضفة الغربية وقطاع غزة واستتكاف العديد من الموظفين في الحكومة، مما أصبح هناك حاجة لتوظيف الكثير من الموظفين ذوي الأعمار الشابة لسد النقص الحاصل.

3. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي: جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العملي

النسبة المئوية	التكرار	البند
%5.2	11	ثانوية عامة أو أقل
%16.5	35	دبلوم متوسط
%64.6	137	بكالوريوس
%13.7	29	ماجستير
%100	212	المجموع

يوضح جدول (5.3) أن ما نسبته 78.3% من عينة الدراسة هم متعلمون بشكل جيد ولديهم الشهادة الجامعية الأولى أو الشهادة العليا، لذلك فإن المؤسسة تسعى إلى استقطاب الكفاءات العلمية والأكاديمية وتعتبره متطلباً أساسياً من متطلبات العمل، ويعطي هذا انطباعاً جيداً عن استجابات المبحوثين باعتبارهم مؤهلين علمياً وأكاديمياً.

4. توزيع العينة حسب سنوات الخدمة: جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	البند
%8	17	أقل من 5 سنوات
%50.5	107	من 5 إلى أقل 10 سنوات
%22.2	47	من 10 إلى أقل من 15 سنة
%19.3	41	15 سنة فأكثر
%100	212	المجموع

يوضح جدول (5.4) أن ما نسبته 80.7% من عينة الدراسة هم الموظفين الذين لديهم سنوات خدمة أقل من 15 سنة وهذا يدل على وفرة الخبرة العملية لدى الموظفين مما يدفعهم للعمل بشكل قوي من أجل تميز المؤسسة التي يعملون فيها ويسعون إلى أن تكون الأفضل، ويجدر الإشارة إلى أن قطاع الشباب يمثل ثلث سكان قطاع غزة وهذا يتفق مع الأرقام السابقة (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2013م).

5. توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي: جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البند
%3.8	8	مدير عام
%28.8	61	مدير دائرة
%35.4	75	رئس قسم
%4.2	9	رئيس شعبة
%27.8	59	موظف
%100	212	المجموع

يوضح جدول (5.5) أن ما نسبته 68.4% من عينة الدراسة هم من الإدارة الوسطى، بينما كانت نسببة الإدارة العليا 3.8% والإدارة الدنيا 27.8%، ويعزو الباحث ذلك إلى ملء الكثير من شواغر المواقع الإشرافية وخاصة مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام من خلال الإعلانات الداخلية، وعلى اعتبار أن غالبية الموظفين هم ممن تعينوا بعد الانقسام الفلسطيني بين الضفة الغربية وقطاع غزة، وأن أحد أهم متطلبات التقدم لوظيفة مدير دائرة هي الخبرة في القطاع الحكومي على الأقل 5 سنوات ورئيس قسم بخبرة على الأقل 5 سنوات، فيمكن أن يكون ذلك سبباً في ارتفاع هذه النسبة.

6. توزيع العينة حسب مكان العمل: جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	البند
%34.4	73	قطاع المحافظات
%10.4	22	قطاع الأحوال المدنية والجوازات والإقامات
%10.8	23	قطاع التخطيط والمعلوماتية
%17.9	38	قطاع الشؤون الإدارية والمالية
%10.8	23	قطاع الشؤون العامة والسياسية
%15.6	33	الإدارات الأخرى
%100	212	المجموع

يوضح جدول (5.6) أن ما نسبته 34.4% من عينة الدراسة هم من قطاع المحافظات، 17.9% من قطاع الشوون الإدارية والمالية، 15.6% من الإدارات الأخرى التي تتبع للوزير أو للوكيل، 10.8% من قطاع الشوون العامة والسياسية، 10.8% من قطاع التخطيط والمعلوماتية، للوكيل، 10.8% من قطاع الأحوال المدنية والجوازات والإقامات، ويعزو الباحث ذلك إلى اتساع عمل المديريات الخمس في قطاع غزة وهي (مديرية غزة والشمال والوسطى وخان يونس ورفح)، واعتبارها كوزارة مصغرة في كل محافظة، وهذا كله يحتاج إلى أعداد موظفين بشكل كبير في كل مديرية حيث يصل عدد موظفي المديريات الخمس إلى 188 موظف وموظفة من أصل 547 الذي يمثل مجتمع الدراسة حسب قاعدة بيانات الإدارة العامة للشؤون الإدارية.

#### تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة متوسطات الاستجابة لجميع الفقرات، حيث اعتبرت الدرجة 6 هي الحياد وهي تمثل 60% على مقياس الدراسة، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

#### 1. المحور الأول: تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة.

#### أ. مجال الهيكلية التنظيمية:

جدول (5.7): الوزن النسبي لفقرات مجال "الهيكلية التنظيمية"

جدون (۶۰۱). الورق التنبي تعرات الجال الهجنية								
ترتيب الفقرة	المعنوية p- value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الهيكلية التنظيمية	٩	
6	0.000	9.80	72.41	1.84	7.24	تساعد هيكلية المؤسسة على تعزيز التكامل بين الإدارات.	1	
8	0.000	8.39	70.99	1.91	7.10	تلعب المرونة في السلطة والمسؤولية دوراً فعالاً في عملية التكامل بين الإدارات.	2	
5	0.000	10.87	73.40	1.79	7.34	يعزز تطوير الهيكلية التنظيمية تكامل الأدوار بين الإدارات بشكل كبير.	3	
7	0.000	9.49	71.79	1.81	7.18	تساهم متابعة التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا في تحقيق التكامل بين الإدارات.	4	
10	0.000	7.01	69.62	2.00	6.96	يتم تحديد الصلحيات بشكل واضح لتعزيز التكامل في المؤسسة.	5	
11	0.008	-2.69	55.90	2.22	5.59	تساعد البيروقراطية الشديدة في دعم عملية التكامل في المؤسسة.	6	
2	0.000	15.95	78.21	1.66	7.82	يعتبر تقويض الصلاحيات خطوة إيجابية لتعزيز التكامل بين الإدارات.	7	
1	0.000	15.09	78.44	1.78	7.84	تساهم معرفة الموظف بالوصف الوظيفي والتزامه به في عملية التكامل في المؤسسة.	8	
3	0.000	10.32	73.92	1.96	7.39	تحدد هيكلية المؤسسة عمل كل إدارة ووحدة دون تداخلات.	9	
9	0.000	7.95	70.33	1.89	7.03	تعمل الإدارات والأقسام غير الفعالة في المؤسسة على ضعف التكامل بين إدارات وأقسام المؤسسة ككل.	10	
4	0.000	10.11	73.49	1.94	7.35	يعمل الهيكل التنظيمي الذي يراعي البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على تعزيز التكامل في المؤسسة.	11	
	0.000	12.40	71.68	1.37	7.17	إجمالي مجال الهيكلية التنظيمية		

من خلال جدول (5.7) يتضح الوزن النسبي لفقرات مجال الهيكلية التنظيمية، فكانت الفقرة الثامنة (تساهم معرفة الموظف بالوصف الوظيفي والتزامه به في عملية التكامل في المؤسسة) قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 78.44%، وقد تلتها الفقرة السابعة (يعتبر تفويض الصلاحيات خطوة إيجابية لتعزيز التكامل بين الإدارات) بوزن نسبي بلغ 78.21%، بينما احتلت الفقرة السادسة (تساعد البيروقراطية الشديدة في دعم عملية التكامل في المؤسسة) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي وركيزة أصيل المؤترة الثامنة المرتبة الأولى على أن الوصف الوظيفي جزء أصيل وركيزة أساسية في مجال الهيكلية التنظيمية، وأن معرفة الموظف به والتزامه به تلعبان دوراً مهماً في عملية التكامل في الوزارة، وجاءت الفقرة السابعة في المرتبة الثانية لتؤكد أهمية تفويض الصلحيات التي تعطى للموظفين والتي تشكل خطوة إيجابية لتعزيز التكامل بين الإدارات، وأما الفقرة السادسة التي حازت على المرتبة الأخيرة فهي تؤكد ضعف البيروقراطية الشديدة في دعم عملية التكامل وليس هناك علاقة فيما ببنهما.

وقد كان الوزن النسببي لإجمالي مجال الهيكلية التنظيمية 0.00% بقيمة اختبار 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.051 هما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال عموماً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الهيكلية التنظيمية توضح عمل كل إدارة ومديرية ووحدة في الوزارة من حيث الواجبات والمسؤوليات الخاصة بكل منها، وكيفية تدرج السلطة والمسؤولية بين المستويات الإدارية الثلاثة وهي العليا والوسطى والدنيا، وكلما كانت الهيكلية التنظيمية أكثر مرونة وأكثر وضوحاً فإن ذلك سينعكس بشكل إيجابي على عملية التكامل بين هذه الإدارات، ويبقى التطبيق الفعلي لهذه المرونة وهذا الوضوح هو عامل النجاح الذي تتركز عليه الوزارة في تحقيق التكامل، بالإضافة إلى المرونة وهذا الوضود وتحديدها بشكل واضح والبعد عن البيروقراطية الشديدة التي تحكم العمل داخل الإدارات.

وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو كويك، 2012م) حيث هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على الهياكل التنظيمية في القطاع الحكومي، وسبب الاتفاق بين الدراستين أن كلتيهما تم تطبيقهما على الوزارة نفسها وهي وزارة الداخلية، ويدلل ذلك على أهمية الهياكل التنظيمية في عملية التكامل داخل الوزارة بشقيها المدني والعسكري، ولكن بالرغم من الأهمية الكبيرة لهذه الهياكل إلا أن هناك ضعف في تطبيقها، وقد يكون السبب في ذلك الانقسام السياسي الحاصل بين الضفة الغربية وقطاع غزة باعتبار وجود حكومتين في دولة واحدة، أو قلة الكفاءات الخبيرة والمختصسة مع الضعف الشديد للموارد والإمكانيات في ظل الحصار الخانق، واتفقت أيضاً مع دراسة (Sampaio) الغربية وفد هذه المستويات وآخرها.

ب. مجال السياسات والإجراءات الإدارية: جدول (5.8): الوزن النسبي لفقرات مجال "السياسات والإجراءات الإدارية"

ترتيب الفقرة	المعنوية p- value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السياسات والإجراءات الإدارية	٩
1	0.000	15.86	78.87	1.73	7.89	يعزز التزام الموظفين بسياسات وإجراءات العمل من تكامل الأدوار.	1
7	0.000	8.77	71.70	1.94	7.17	تساهم السياسات والإجراءات الإدارية المتبعة في تحقيق أهداف تكامل الأدوار.	2
8	0.000	8.50	71.37	1.95	7.14	تساعد السياسات والإجراءات الإدارية المتبعة في تعزيز التكامل بين الإدارات في المؤسسة.	3
3	0.000	11.81	75.85	1.95	7.58	يساعد وضوح السياسات والإجراءات الإدارية في بناء التكامل الناجح.	4
9	0.000	8.45	71.08	1.91	7.11	يطلب من الموظفين إنجاز مهامهم وفقاً لإجراءات محددة تضبط عملية التكامل.	5
10	0.000	6.97	69.10	1.90	6.91	يبرز نجاح التكامل في مراجعة السياسات والإجراءات الإدارية بشكل مستمر من قبل الإدارة العليا.	6
5	0.000	9.84	73.21	1.95	7.32	تساهم التغذية الراجعة عن جودة السياسات والإجراءات الإدارية المتبعة في المؤسسسة في تعزيز التكامل.	7
4	0.000	11.68	75.33	1.91	7.53	يعتبر النظام وسلامة الإجراءات المتبعة من العوامل الأولية في بناء التكامل الآمن.	8
2	0.000	13.84	77.59	1.85	7.76	يعد تبسيط إجراءات العمل من السبل الفعالة في رفع مستوى التكامل.	9
6	0.000	9.62	73.16	1.99	7.32	يساعد الالتزام بالسياسات والإجراءات الإدارية في اتخاذ القرارات الداعمة لعملية التكامل.	10
	0.000	13.29	73.73	1.50	7.37	إجمالي مجال السياسات والإجراءات الإدارية	

من خلال جدول (5.8) يتضح الوزن النسبي لفقرات مجال السياسات والإجراءات الإدارية، فاحتلت الفقرة الأولى (يعزز التزام الموظفين بسياسات وإجراءات العمل من تكامل الأدوار) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 78.87%، وقد تلتها الفقرة التاسعة (يعد تبسيط إجراءات العمل من السبل الفعالة في رفع مستوى التكامل) بوزن نسبي بلغ 77.59%، بينما كانت الفقرة السادسة (يبرز نجاح التكامل في مراجعة السياسات والإجراءات الإدارية بشكل مستمر من قبل الإدارة العليا) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 10.60%، ويدلل احتلال الفقرة الأولى المرتبة الأولى على أن التزام الموظفين بسياسات وإجراءات العمل يعزز من تكامل الأدوار بين الإدارات في الوزارة، لذا على الوزارة أن تضع سياساتها وإجراءات عملها بشكل مكتوب أمام موظفيها وتعمل على تقوية التزامهم بها سعياً للوصول

إلى مستويات متقدمة من التكامل بين إداراتها، وأما الفقرة التاسعة التي حازت على المرتبة الثانية فهي تعطي مؤشراً آخراً لتقوية سبل التكامل بين الإدارات في الوزارة وهو تبسيط هذه الإجراءات المكتوبة والمقدمة للموظفين، وأما الفقرة السادسة التي حازت على المرتبة الأخيرة فهي تظهر ضعف الإدارة العليا في مراجعة سياساتها وإجراءات عمل إداراتها بشكل مستمر.

وقد كان الوزن النسبي لإجمالي مجال السياسات والإجراءات 73.73% بقيمة اختبار 13.29 وقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \le 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال عموماً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن السياسات والإجراءات الإدارية تضبط عمل كل إدارة في الوزارة، بحيث يتم وضبع دليل الإجراءات لكل العمليات التي تتم داخل هذه الإدارة، وهذه الإجراءات توضيح الخطوات بشكل تفصيلي لإتمام أي عملية أو نشاط، وكل إدارة تقوم بمهام عملها من خلال هذا الدليل، وهذا له أهمية كبيرة في عملية تكامل الأدوار في الوزارة، ولكن تبقى مستويات تطبيق هذا الدليل في الوزارة والتزام كل إدارة فيه هي المؤشر الأساسي على نجاح أي تكامل سيحدث بين الإدارات.

وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو كويك، 2012م) حيث هناك استجابة بدرجة كبيرة من قبل المبحوثين حول أهمية السياسات والأنظمة المعمول بها في عملية التكامل، ويبقى تطبيق هذه السياسات والأنظمة هو المؤشر على نجاح عملية التكامل أو فشلها، ومن خلال استجابات المبحوثين يظهر والأنظمة هو المؤشر على نجاح عملية التكامل أو فشلها، ومن خلال استجابات المبحوثين يظهر هناك ضعف في تطبيق السياسات والأنظمة المعمول بها، وقد يكون السبب في ذلك الاختلاط الحاصل بين المدنيين والعسكريين في الوزارة، بحيث إن كل منهما يتبع لأنظمة وسياسات مختلفة عن الآخر، ولعل عدم وجود سياسات مكتوبة وموثقة بشكل رسمي هو السبب الأهم في ضعف هذا المجال، حيث إنه لم يتم عمل دليل سياسات للوزارة، بل اقتصر الأمر على دليل الإجراءات الذي يجري تحديثه في عام 2016 في نسخته الثانية المطورة عن سابقتها، واتفقت أيضاً مع دراسة يجري تحديثه في عام (Sampaio, et al., 2012)

ج. مجال برامج وخطط العمل: جدول (5.9): الوزن النسبي لفقرات مجال "برامج وخطط العمل"

ترتيب الفقرة	المعنوية p- value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	برامج وخطط العمل	م
2	0.000	12.51	75.57	1.81	7.56	يعمل انسجام برامج وخطط عمل المؤسسة مع أهدافها على تعزيز تكامل الأدوار.	1
1	0.000	13.45	76.60	1.80	7.66	تلعب مشاركة الموظفين في وضع برامج وخطط العمل دوراً مهماً في عملية تكامل الأدوار في المؤسسة.	2
5	0.000	9.34	71.79	1.84	7.18	تعمل البرامج والخطط المعمول بها في المؤسسة على رفع مستوى تكامل الأدوار.	3
3	0.000	10.61	73.58	1.86	7.36	تزيد واقعية البرامج والخطط المطبقة من فاعلية تكامل الأدوار.	4
7	0.000	6.18	68.35	1.97	6.83	يتم وضـع البرامج وخطط العمل بطريقة منهجية صحيحة.	5
4	0.000	9.85	72.69	1.87	7.27	تساهم المتابعة الدورية للأهداف المحققة من البرامج وخطط العمل في رفع كفاءة التكامل بين الإدارات.	6
8	0.000	4.62	67.03	2.22	6.70	توجد في المؤسسة وحدة مختصة بالتخطيط لها تأثير كبير على عمل الإدارات الأخرى.	7
10	0.000	2.42	63.40	2.04	6.34	تدعم الإدارة العليا الإمكانيات الفنية اللازمة لتنفيذ خططها وبرامجها على أكمل وجه لبناء التكامل الهادف.	8
9	0.000	3.06	64.48	2.13	6.45	يتم اختيار فريق التخطيط الكفؤ والفعال لدعم التكامل بين الإدارات في المؤسسة.	9
6	0.000	5.58	68.40	2.19	6.84	يوجد لدى إدارتي خطة موثقة وأشارك في تطبيقها مع زملائي.	10
	0.000	9.70	70.19	1.53	7.02	إجمالي مجال برامج وخطط العمل	

من خلال جدول (5.9) يتضح الوزن النسبي لفقرات مجال برامج وخطط العمل، فاحتلت الفقرة الثانية (تلعب مشاركة الموظفين في وضع برامج وخطط العمل دوراً مهماً في عملية تكامل الأدوار في المؤسسة) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 76.60%، وقد تلتها الفقرة الأولى (يعمل انسجام برامج وخطط عمل المؤسسة مع أهدافها على تعزيز تكامل الأدوار) بوزن نسبي بلغ 75.57%، بينما كانت الفقرة الثامنة (تدعم الإدارة العليا الإمكانيات الفنية اللازمة لتنفيذ خططها وبرامجها على أكمل وجه لبناء التكامل الهادف) في المرتبة الاخيرة بوزن نسبي 63.40%، ويدلل احتلال الفقرة الثانية المرتبة الأولى على أن هناك أهمية كبيرة في إشراك الموظفين في وضع برامج وخطط العمل التي تلعب دوراً

مهماً في عملية التكامل بين الإدارات في الوزارة، وأن لا تكون محتكرة فقط لدى الإدارة العليا، وأما الفقرة الأولى التي حازت على المرتبة الثانية فهي تؤكد على انســـجام هذه البرامج والخطط مع أهداف المؤسسة لتعمل على تقوية التكامل في الوزارة، وأما الفقرة الثامنة التي حازت على المرتبة الأخيرة فهي تظهر وجه الضــعف في دعم الإدارة العليا في الوزارة للإمكانيات الفنية اللازمة لتنفيذ هذه الخطط والبرامج على أكمل وجه.

وقد كان الوزن النسبي لإجمالي مجال برامج وخطط العمل 70.19% بقيمة اختبار 9.70 وقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال عموماً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التخطيط يعمل على الوصول السريع إلى الأهداف، حيث إن وضع الخطة الاستراتيجية للوزارة وانبثاق الخطط التشغيلية عنها بطريقة منهجية صحيحة هو حجر الأساس في تعزيز عملية التكامل بين الإدارات، ويكتمل نجاح هذا التكامل من خلال واقعية الخطط الذي سيعمل على تحقيق الأهداف بشكل أكثر تعاوني من الجميع.

وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مصطفى، 1999م) حيث تظهر أهمية التخطيط المشترك بين الدوائر ذات العلاقة وأن هناك حاجة ماسة لتوسيع قاعدة المشاركة في وضع خطط التنسيق فيما بينهم، ولا شك بأن ذلك لن يحصل إلا من خلال خطط استراتيجية ينبثق عنها خطط تشغيلية تعمل على تقوية التكامل والتنسيق فيما بينها.

د. مجال الثقافة التنظيمية: جدول (5.10): الوزن النسبي لفقرات مجال "الثقافة التنظيمية"

ترتيب الفقرة	المعنوية p- value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الثقافة التنظيمية	٩
1	0.00	10.69	74.10	1.92	7.41	يحافظ الموظفون على علاقات طيبة تستند إلى مبدأ تكامل الأدوار في إنجاز المهام.	1
7	0.00	5.42	68.02	2.15	6.80	تنظر الإدارة العليا إلى العنصر البشري بأنه جزء أصيل في عملية التكامل في العمل.	2
9	0.00	3.97	65.71	2.09	6.57	يوجد ثقافة مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية التكامل داخل المؤسسة.	3
5	0.00	7.47	69.62	1.87	6.96	يوجد معتقدات لدى الموظفين بأن التكامل في العمل يسهم في الارتقاء بجودة الأداء المقدم في المؤسسة.	4

ترتيب الفقرة	المعنوية p- value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الثقافة التنظيمية	۴
3	0.00	8.65	70.71	1.80	7.07	يعتقد الموظفون بأن طبيعة مهام العمل تتطلب تكاملاً في العمل مع بقية الإدارات الأخرى في المؤسسة.	5
6	0.00	7.55	69.24	1.78	6.92	يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تكامل العمل مع الإدارات الأخرى.	6
8	0.00	5.07	66.97	2.00	6.70	تعزز بيئة العمل داخل إدارتي من التكامل بين الإدارات.	7
11	0.02	2.29	63.41	2.16	6.34	تبذل الإدارة العليا الجهود لزرع ثقافة التكامل بين الإدارات.	8
12	0.14	1.49	62.37	2.31	6.24	تدعم الإدارة العليا أي مبادرات أقوم بها من أجل تطوير عملية التكامل بين الإدارات داخل المؤسسة.	9
2	0.00	9.50	72.23	1.87	7.22	يوجد لدي ثقافة التكامل في العمل وأعمل على تطبيقها مع زملائي في الإدارات الأخرى.	10
4	0.00	6.96	69.95	2.08	7.00	تلعب بيئة العمل المحفزة دوراً مهماً في تقوية التكامل بين الإدارات.	11
10	0.01	2.76	64.03	2.12	6.40	توجد علاقة طردية بين ثقافة المؤسسة العسكرية وبين تكامل إداراتها.	12
	0.000	7.48	68.11	1.58	6.81	إجمالي مجال الثقافة التنظيمية	

من خلال جدول (5.10) يتضح الوزن النسبي لفقرات مجال الثقافة التنظيمية، فاحتلت الفقرة الأولى (يحافظ الموظفون على علاقات طيبة تستند إلى مبدأ تكامل الأدوار في إنجاز المهام) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 74.10%، وقد تلتها الفقرة العاشرة (يوجد لدي ثقافة التكامل في العمل وأعمل على تطبيقها مع زملائي في الإدارات الأخرى) بوزن نسبي بلغ 72.23%، بينما كانت الفقرة التاسعة (تدعم الإدارة العليا أي مبادرات أقوم بها من أجل تطوير عملية التكامل بين الإدارات داخل المؤسسة) في المرتبة الاخيرة بوزن نسبي 75.26%، ويدلل احتلال الفقرة الأولى المرتبة الأولى على أن الموظفين في المؤسسة يحافظون على علاقات طيبة فيما بينهم تستند إلى مبدأ تكامل الأدوار بين الإدارات في إنجاز المهام داخل الوزارة، وعلى الوزارة أن تستثمر هذه العلاقات بشكل كبير في تقوية عملية التكامل، وأما الفقرة العاشرة التي حازت على المرتبة الثانية فهي تؤكد على وجود ثقافة التكامل مع علية الترارات الأخرى من خلال علاقاتهم الطيبة فيما بينهم، وأما الفقرة التاسسعة التي حازت على المرتبة الأخيرة فهي الوزارة لأي مبادرات فردية على المرتبة الأخيرة فهي تظهر وجه الضعف في دعم الإدارة العليا في الوزارة لأي مبادرات فردية تصدر من الموظفين من أجل تطوير عملية التكامل في الوزارة.

وقد كان الوزن النسبي لإجمالي مجال الثقافة التنظيمية 68.11% بقيمة اختبار 7.48% وقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال عموماً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية لها دور مهم في تقوية التكامل بين الإدارات من خلال إيجاد علاقات طيبة بين الموظفين وبيئة عمل محفزة لهم واعتقادهم بأن طبيعة مهام العمل تتطلب تكاملاً في العمل مع بقية الإدارات الأخرى مما يؤدي إلى الارتقاء بجودة الأداء، ولكن كل هذا لا يتأتى إلا بجهود كبيرة من الإدارة العليا في زرع ثقافة التكامل بين الموظفين ودعم مبادراتهم من أجل تطوير عملية التكامل.

وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (محمود، 2007م) في محور الثقافة التنظيمية باعتباره المتغير التابع لديها حيث تظهر أهمية الثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة ولكن بدرجة متوسطة، مع ضرورة تنظيم دورات تدريبية حول نشر وتعميم الاستخدام السليم للقدرات الفكرية والعقلية والسلوكية للعاملين، حيث يؤدي ذلك إلى استثمار رأس المال الفكري وتحويله إلى معرفي ليشكل دعامة أساسية في ثقافة المنظمة ورفع مستواها إلى الأفضل.

ه. إجمالي مجالات محور تكامل الأدوار: جدول (5.11): الوزن النسبي لإجمالي كل مجال في محور "تكامل الأدوار"

ترتيب المجال	المعنوية p- value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال	٩
2	0.000	12.40	71.68	1.37	7.17	الهيكلية التنظيمية	
1	0.000	13.29	73.73	1.50	7.37	السياسات والإجراءات الإدارية	
3	0.000	9.70	70.19	1.53	7.02	برامج وخطط العمل	3
4	0.000	7.48	68.11	1.58	6.81	الثقافة التنظيمية	4
	0.000	11.67	70.93	1.36	7.09	امل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة	تک

من خلال جدول (5.11) يتضح الوزن النسبي الإجمالي محور تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة حيث بلغ 70.93% بقيمة اختبار 11.67 وقيمة احتمالية 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك يعتبر هذا المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 >  $\alpha$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور عموماً، فقد احتل المجال الثاني (السياسات والإجراءات الإدارية) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 73.73%، وقد تلاه المجال الأولى (الهيكلية التنظيمية) في المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ 71.68%، وجاء المجال الثالث (برامج وخطط العمل) بالمرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ 70.19%، بينما كان المجال الرابع (الثقافة التنظيمية) في المرتبة المحال الثالثة بوزن نسبي بلغ 70.19%، بينما كان المجال الرابع (الثقافة التنظيمية) في المرتبة المحال الثالثة بوزن نسبي بلغ 70.19%، بينما كان المجال الرابع (الثقافة التنظيمية) في المرتبة المحال الثالثة بوزن نسبي بلغ 70.19%، بينما كان المجال الرابع (الثقافة التنظيمية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ 70.19%، بينما كان المجال الرابع (الثقافة التنظيمية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ 70.19%، بينما كان المجال الرابع (الثقافة التنظيمية) في المرتبة الثالثة بوزن نسب بلغ 70.19%، بينما كان المجال الرابع (الثقافة التنظيمية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبة الثالثة بوزن نسبة المحدد المحدد

الاخيرة بوزن نسبي بلغ 68.11%، وتدلل هذه النسب على الأهمية النسبية لكل مجال من المجالات الأربعة لمحور تكامل الأدوار، حيث تظهر النتائج الأهمية الكبرى لمجال السياسات والإجراءات الإدارية مقارنة مع المجال الأقل أهمية وهو الثقافة التنظيمية.

ويعزو الباحث احتلال مجال السياسات والإجراءات الإدارية المرتبة الأولى إلى أن الموظفين ينظرون إلى وجود سياسات ناظمة لعملية التكامل بأن له أهمية كبيرة في نجاح التكامل بين الإدارات في الوزارة، وكذلك يعطون أهمية كبيرة لإجراءات العمل وتسلسلها الصحيح بين الإدارات بحيث تسير أي معاملة داخل الوزارة ضمن سير العمل، ويجدر الإشارة إلى أن دليل الإجراءات المعمول به في الوزارة هو من نتاج عام 2010 ولم يطرأ أي تحديثات عليه سوى من بداية شهر كانون الثاني من عام 2016، حيث جاري العمل على تحديث جديد لهذا الدليل بشكل عملي وأكثر مرونة، وهذا يدعو الإدارة العليا للشروع في إنشاء سياسات إدارية ناظمة لعملية التكامل بين الإدارات وإتاحتها بين الموظفين للاطلاع عليه في كل وقت لتكون المرجعية التي يستند إليها الموظفون في أعمالهم، وكذلك مراجعة دليل الإجراءات الإدارية بشكل دوري وتقوية التزام الموظفين به وإتاحته بين الموظفين للاطلاع عليه في كل وقت، مع ضرورة التأكيد على جميع الموظفين بالالتزام التام لهذه الإجراءات.

وأما بالنسبة للهيكلية التنظيمية فإن الباحث يعزو ذلك إلى أن عينة الدراسة تنظر إلى الهيكلية التنظيمية بأهمية كبيرة في عملية التكامل بين الإدارات، بحيث إن تقسيم الوزارة إلى قطاعات عدة يتم إدارتها من قبل الوكلاء المساعدين الذين يتبعون لوكيل الوزارة يعمل على تقوية التكامل في الوزارة، وتجدر الإشسارة إلى أن هيكلية الوزارة لم يتم تحديثها منذ عام 2007 ولا يوجد لها وصف هيكلي لإداراتها ووحداتها ومديرياتها، إنما يقتصر الأمر فقط على الوصف الوظيفي لجميع وظائف الوزارة، وهذا يدعو الإدارة العليا للبدء بتحديث هيكلية الوزارة بما يتناسب مع متطلبات العمل، ومراجعتها بشكل دوري بما يتناسب مع التوسع والتطور الإداري الموجود وما يتبعه من احتياجات وظيفية، وذلك من أجل الوصول إلى هيكل تنظيمي مرن يراعي التغيرات التي تحدث وتؤثر في الوزارة، وبالتالي رفع مستويات التكامل داخل الوزارة بشكل كبير.

وأما بالنسبة للبرامج وخطط العمل فإن الباحث يعزو ذلك إلى أن عينة الدراسة تنظر إلى برامج وخطط العمل بأهمية كبيرة في عملية التكامل بين الإدارات، ولكن حصولها على المرتبة الثالثة من حيث أهميتها في عملية التكامل يدلل على أن هناك ضعف في اتباع الخطوات المنهجية السايمة للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي الداعم لعملية التكامل في الوزارة، وتجدر الإشارة بأن أول خطة استراتيجية تم تدشينها والعمل بها كانت في عام 2014 ولمدة 3 سنوات ومن خلالها تم عمل الخطط التشغيلية السنوية، لذلك فإن هذا يدعو الإدارة العليا لتعزيز عملية التكامل بين الإدارات المختلفة عند وضع الخطة الاستراتيجية الخاصة بالوزارة للأعوام 2017–2019، وصياغة أهداف وأنشطة عملية ذات مؤشرات أداء تساهم في رفع مستوى التكامل في الوزارة، وإن توجه الوزارة نحو التخطيط المنهجي

السليم وتدشينها لخطط استراتيجية وتشغيلية للوزارة بطريقة تشاركية تعاونية وفق مؤشرات أداء كفؤة لهو مؤشر إيجابي في مجال البرامج وخطط العمل لديها.

وأما بالنسبة للثقافة التنظيمية فإن الباحث يعزو ذلك إلى أن عينة الدراسة تنظر إلى الثقافة التنظيمية بأهمية كبيرة في عملية التكامل بين الإدارات، ولكن حصولها على المرتبة الرابعة من حيث أهميتها في عملية التكامل يدلل على أن المبحوثين يعتقدون أن هناك ضعف في الجهود التي تبذلها الإدارة العليا في زرع ثقافة التكامل بين الإدارات، وهذا يدعو الإدارة العليا لزرع ثقافة التكامل والتعاون والتآزر والتنسيق بين الموظفين ودعمها بين الإدارات لتكون أكثر قوة ومتانة بينهم، وذلك من خلال وضع استراتيجية جديدة تحث على تعزيز ثقافة التكامل في الوزارة، ووضع أنشطة مخطط لها تحقق هذه الاستراتيجية، مع ضرورة المتابعة الدورية والمستمرة لها ودعمها بكل ما يلزم من أجل تحقيق مستويات متقدمة من التكامل.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (التميمي، 2015م) حيث هناك اهتمام لدى مدراء شركات الأدوية ويتفق هذه النتائج مع دراسة (التميمي، 2015م) حيث هناك المسبب في ذلك هو الأهمية الكبيرة الأدوية في القطاع الخاص بأهمية تكامل سلسلة التوريد، وقد يكون السبب في ذلك هو الأهمية الكبير بين للأدوية ومدى مساهمتها في علاج المرضى في الأردن، لذلك كلما كان التكامل بشكل كبير بين الشركات ومورديهم والمستفيدين من الأدوية فإن هذا سيعمل على المساهمة في علاج الكثير من الأمراض، وكذلك دراسة (الشهري، 2014م) حيث تظهر أهمية التكامل المهني في مجال الخدمات الصحية بمستشفيات وزارة الصحة، واتفاقها مع نظرية الدور المستخدمة في الدراسة والتي تقوم على أن كل فرد من أفراد المجتمع يشغل مركزاً مهنياً معيناً في السلم الوظيفي، ودراسة (جابر، 2013م) حيث تظهر أهمية التكامل السلوكي لدى فريق الإدارة العليا بأبعاده المختلفة، فقد تبين وجود حالة من الدعم المتبادل بينهم وإمكانية توظيف حالة التكامل السلوكي لهم فيما يتصل بتبادل المعلومات والسلوك المتعاوني لتعزيز ممارسة الأنشطة الإبداعية داخل الكليات، وتتفق أيضاً مع دراسة كل من ( Bae, 2011) حيث إنها تظهر أهمية التكامل الداخلي والخارجي لدى الشركات في القطاع الخاص مع التركيز بشكل كبير على التكامل الداخلي بين الإدارات والأقسام حيث يعتبر مصدراً للقوة لهذه مع التركيز بشكل كبير على التكامل الداخلي بين الإدارات والأقسام حيث يعتبر مصدراً للقوة لهذه الشركات، لأن ذلك سعود بالنفع الكبير على الريحية والتكاليف المقننة.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (اللوح، 2007م) حيث الهياكل التنظيمية لم تساعد على إنجاز العمل بشكل جيد وذلك لوجود مشاكل في كفاءة الجهاز الحكومي وتضارب وتداخل الصلاحيات، وأن التغيرات التي تحدث في الهياكل التنظيمية لا تتوافق مع استراتيجية الوزارة وتعاني من الجمود وعدم التطوير، غير ذلك فإن بعض الوزارات الفلسطينية لم يساعدها الهيكل التنظيمي في استغلال الكفاءات البشرية الموجودة في الوزارات الفلسطينية، وأن غالبية من يشيغل الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي موظفون ليسوا من ذوي الكفاءات العالية، ودراسة (الشنطي، 2006م) حيث إن الهياكل التنظيمية للوزارات غير جيدة بسبب عدم اتباع الطرق العلمية والمنهجية عند إعداد الهياكل التنظيمية،

ولابد من بذل الجهد من أجل تطوير هذه الهياكل لتصبح أكثر فاعلية لتلبي حاجات العمل وتخدم في تحقيق خطط وبرامج الوزارات، ودراسة (محمود، 2007م) حيث تظهر ضعف التكامل الداخلي في مديرية التربية باعتباره المتغير المستقل لديها، وقد يكون السبب في ذلك ضعف تنظيم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ونظام التعويض الإداري ونطاق الإشراف.

 المحور الثاني: جودة الأداء جدول (5.12): الوزن النسبي لفقرات محور "جودة الأداء"

					**	,	
ترتيب الفقرة	المعنوية p- value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	جودة الأداء	م
15	0.49	0.69	61.13	2.40	6.11	يوجد قسم مختص بالجودة في المؤسسة ويسعى دائماً لتطويرها والارتقاء بها.	1
13	0.03	2.13	63.11	2.13	6.31	يوجد مؤشرات قياس للأداء واضحة ومحددة في المؤسسة.	2
16	0.37	0.90	61.27	2.07	6.13	يوجد مستوى مقبول من الرضا لدى الموظفين عن أداء المؤسسة.	3
5	0.00	8.00	69.72	1.77	6.97	يقوم الموظفون بتأدية أعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	4
6	0.00	7.27	69.67	1.94	6.97	يقوم الموظفون باستغلال كافة الموارد المتاحة لديهم أثناء أداءهم في إداراتهم.	5
12	0.00	3.17	64.53	2.08	6.45	يتم متابعة نتائج تقييم الأداء لتطويره والارتقاء به في المؤسسة.	6
14	0.25	1.15	61.75	2.20	6.17	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الإدارة العليا للاقتراحات والمبادرات المقدمة من الموظفين لتحسين جودة الأداء.	7
3	0.00	7.65	70.05	1.91	7.00	يؤدي الموظفون المهام والواجبات الوظيفية طبقاً لسياسات وإجراءات إدارية معتمدة من المؤسسة.	8
2	0.00	10.80	74.06	1.89	7.41	يوجد لدى الموظفين معرفة والمام بطبيعة الأعمال الموكلة الهم.	9
10	0.00	3.72	65.80	2.27	6.58	يشكل نظام تقييم الأداء حافزاً للموظفين لتطوير وتحسين أداءهم.	10
7	0.00	5.86	69.43	2.35	6.94	يطلعني مسؤولي المباشر على نتائج تقييم أدائي لمعرفة نقاط قوتي وضعفي.	11
9	0.00	3.82	66.08	2.32	6.61	تقدم دائرة التدريب في المؤسسسة برامج تدريبية الموظفين لتساعدهم على إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة.	12

ترتيب الفقرة	المعنوية p- value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	جودة الأداء	٩
1	0.00	11.12	74.25	1.86	7.42	يلتزم الموظفون بتنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا في المؤسسة.	13
4	0.00	6.75	69.86	2.13	6.99	ينعكس التزام الإدارة العليا بجودة الأداء إيجابياً على تحسين مستوى أداء الموظفين في المؤسسة.	14
8	0.00	4.68	66.65	2.07	6.67	تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة بالمؤسسة في تطوير أداء الموظفين.	15
11	0.00	3.81	65.66	2.16	6.57	يتم إنجاز المهام الإدارية وفق جدول زمني محدد ومتفق عليه مسبقاً.	16
17	0.00	-4.39	51.65	2.77	5.17	تتوفر في المؤسسسة الحوافز لجميع الموظفين المتميزين دون أي تمييز.	17
	0.00	5.70	66.16	1.57	6.62	إجمالي محور جودة الأداء	

من خلال جدول (5.12) يتضـح الوزن النسبي لفقرات مجال جودة الأداء، فقد احتلت الفقرة الثالثة عشر (يلتزم الموظفون بتنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا في المؤسسة) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 74.25%، وقد تلتها الفقرة التاسعة (يوجد لدى الموظفين معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة لهم) بوزن نسبي 74.09%، بينما كانت الفقرة السابعة عشر (تتوفر في المؤسسة الحوافز لجميع الموظفين المتميزين دون أي تمييز) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 53.16%، ويدلل احتلال الفقرة الثالثة عشر المرتبة الأولى على أن هناك التزام قوي لدى الموظفين في تنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا في الوزارة، بحيث تظهر الثقة بين الموظفين والإدارة العليا التي توجههم، وأما الفقرة التاسعة التي حازت على المرتبة الأنية فهي تؤكد معرفة الموظفين بطبيعة مهامهم والأعمال الموكلة عشر التي حازت على المرتبة الأخيرة فهي تظهر ضعف لدى الإدارة العليا في تحفيز موظفيهم سواء عشر التي حازت على المرتبة الأخيرة فهي تظهر ضعف لدى الإدارة العليا في تحفيز موظفيهم سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية، وهنا يتساءل الباحث عن سبب ضعف التحفيز لدى الإدارة العليا بالرغم من وجود جائزة الشهيد سعيد صيام السنوية التي تعنى بتميز الموظفين في مختلف الفئات بالرغم من وجود جائزة الشهيد سعيد صيام السنوية التي تعنى بتميز الموظفين في مختلف الفئات المتقدمين لهذه الجائزة بكل موضوعية، ويتم فيها تسليم جوائز مادية ومعنوية من خلال حفل تكريمي المتميزين في كل عام.

وقد كان الوزن النسبي لإجمالي محور جودة الأداء 66.16% بقيمة اختبار 5.70 وقيمة احتمالية 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذلك يعتبر هذا المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور عموماً، وهذا يدلل على أن الوزارة لديها اهتمام متوسط بجودة الأداء المقدم من إداراتها، ويعزو الباحث ذلك إلى

صعوبة تطبيق معايير جودة الأداء في ظل شح الموارد البشرية والمادية في الوزارة، لأن الجودة في الأداء تتطلب تكلفة كبيرة من خلال إشراك بعض الموظفين في برامج تدريبية متخصصة ووجود نفقات تشعيلية مكلفة وحوافز مادية مجزية للأفكار والابداعات المقدمة في سبيل تطوير جودة الأداء في الوزارة، لذلك جعل من عينة الدراسة أن يكون لديهم مستوى غير مقبول من الرضاعن أداء الوزارة، ويجدر الإشارة إلى أن الوزارة شرعت حديثاً في تطوير دليل الإجراءات وفقاً للمواصفة القياسية OSI ويجدر الإشارة إلى أن الوزارة شرعت مديثاً في تطوير دليل الإجراءات وفقاً المواصفة الجودة، وهذا يعطي مؤشراً إيجابياً للوزارة بتقدمها نحو الجودة ومحاولة تطبيق أفضل المعايير والمواصفات الخاصة بها في محاولة لها من رفع مستويات الأداء وتغليب مفهوم الجودة بين الموظفين وإداراتهم، وكذلك رفع مستوى الرضا عن أداء الوزارة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسـة (النديم، 2014م) حيث هناك اهتمام لدى الإدارات الجامعية بتطبيق مبادئ الجودة في العمل في الجامعات الفلسطينية ومتابعة أداء الموظفين، حيث إن العاملين يتمتعون بالمؤهلات الأكاديمية والعلمية لذلك تحرص الإدارات الجامعية على اختيار الكفاءات وتدريبها وتطويرها وهذا يدفع العاملين لتأدية أعمالهم بكفاءة عالية، ودراسة (أبو كويك، 2012م) حيث هناك موافقة بدرجة متوسـطة من قبل أفراد العينة على قياس أداء الأجهزة الأمنية، وتحتاج إلى تقدم وتطور تجاه المجتمع المحلى، وكذلك دراســة (الشــنطى، 2006م) حيث إن أداء الموارد البشــربة من حيث تحقيق الأهداف وإنجاز المهام وغيرها جيد، وأن هناك توجهات إيجابية نحو أدائهم في إنجاز أعمالهم بدقة وبالسرعة المناسبة وقدرتهم على تصحيح أخطاء العمل وبذلهم الجهد والوقت الكافي لإنجاز الأعمال بصورة صحيحة، ودراسة (التميمي، 2015م) حيث تعتبر جودة الأداء لدى شركات الأدوية حيوية ومهمة ولا يمكن إهمالها باعتبارها تؤثر على حياة الناس من خلال الأدوية التي يستخدمونها، وتتفق أيضاً مع دراسة كل من (chi, 2015) ودراسة (Flynn et al., 2010) ودراسة (Flynn et al., 2010) ودراسة 2007) ودراسة (Gimenez & Ventura, 2003) حيث إنها تظهر أهمية الأداء في جانبي الكفاءة والفاعلية لدى القطاع الخاص من وجهة نظر عينة الدراسة في القطاع الخاص، وذلك سعياً لتحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للمستفيدين وخاصة المنتجات الجديدة التي تتطلب الابداع والريادة في إنتاجها وتسويقها بالشكل الصحيح، وهذا كله يقود إلى الربحية الأفضل والتكاليف الأقل والوصول الأسرع إلى الأسواق.

#### اختبار الفرضيات:

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

## $(\alpha \le 0.05)$ . الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \le 0.05)$ . بين تكامل الأدوار وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.

جدول (5.13): معامل الارتباط بين تكامل الأدوار وجودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.859	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تكامل الأدوار وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.

<sup>\*</sup> الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ 

يبين جدول (5.13) أن معامل الارتباط يساوي 0.859، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي يبين جدول (5.13) أن معامل الارتباط يساوي ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة وجودة الأداء، مما يعني قبول هذه الفرضية.

وتوضح هذه الفرضية وجود علاقة طردية قوية جداً بين تكامل الأدوار وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة، أي أنه كلما توافرت وسائل وأدوات التكامل في الوزارة بدرجة أكبر زاد مستوى جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.

كما أن وجود هذه العلاقة الارتباطية الطردية بين مدى تطبيق توافر وسائل وأدوات التكامل بين الإدارات العاملة في الوزارة وبين جودة الأداء، بالإضافة إلى الوزن النسبي الإجمالي لمجالات محور تكامل الأدوار بنسبة 70.93%، يدلل على أن تكامل الأدوار تلعب دوراً مهماً في تطوير جودة الأداء وتحسينها لدى هذه الإدارات العاملة في الوزارة.

وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (التميمي، 2015م) حيث إن هناك علاقة إيجابية بين التكامل الداخلي والأداء التشغيلي لشركات صناعة الأدوية الأردنية بجوانبه الأربعة وهي التكلفة والجودة والوقت والمرونة، ودراسة (Swink & Schoenherr, 2015) حيث تظهر أهمية التكامل الداخلي في رفع مستويات الأداء وخصوصاً الربح وذلك من خلال قيادة كفاءة الإجراءات، وهذه الكفاءات تظهر بشكل خاص ومهم في المبيعات والأمور الإدارية المتعلقة بالتكاليف للشركات التي لديها فترة عملية واسعة، ودراسة (2015) (Maiga et al., 2015) حيث إن هناك علاقة إيجابية مهمة بين كل من التكامل الداخلي والخارجي لأنظمة المعلومات وبين التكلفة وجودة الأداء وهذا سيقود إلى ربحية أفضل بالتأكيد، ودارسة (2010) (Flynn et al., 2010) حيث إن التكامل له علاقة كبيرة بالأداء الوظيفي والإداري، وأن هناك علاقة بين الأبعاد الفردية لتكامل سلسلة التوريد والأبعاد المختلفة للأداء تماماً كعلاقة أنماط التكامل والأبعاد المختلفة للأداء.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

## أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الهيكلية التنظيمية وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.

وجودة الأداء	التنظيمية	الهيكلية	الارتباطبين	ا: معامل	(5.14)	جدول ا
--------------	-----------	----------	-------------	----------	--------	--------

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.698	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الهيكلية التنظيمية وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.

<sup>\*</sup> الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ 

يبين جدول (5.14) أن معامل الارتباط يساوي 0.698، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي يبين جدول (5.14) أن معامل الارتباط يساوي ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكلية التنظيمية وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الهيكلية التنظيمية تلعب دوراً مهماً في نجاح أي عملية للتكامل، لأن الإدارات ستتعاون مع بعضها البعض من خلال تدرج واضح للسلطة والمسؤولية، لذا كلما كانت الهيكلية التنظيمية للمؤسسة أكثر مرونة ساعدت بشكل كبير على تقوية عملية التكامل فيما بين الإدارات، وجاءت الهيكلية التنظيمية في المرتبة الرابعة من حيث العلاقة مع جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة، ويعتقد الباحث أن عينة الدراسة تنظر إلى الهيكلية التنظيمية بأهمية متدنية فيما يخص جودة الأداء، وقد يكون السبب في ذلك عدم معرفتهم الجيدة بما يخص الهيكلية التنظيمية، حيث لم يتم تعديل أو تطوير أو حتى مراجعة للهيكل التنظيمي الخاص بالوزارة منذ تأسسيسه عام 2007، ولكن من وجهة نظر أخرى فإن توضيح السلطة والمسؤولية وطرق انسياب المعلومات والاتصال التواصل فيما بين الإدارات له علاقة إيجابية كبيرة مع جودة الأداء، لأنه كلما كانت السلطة أكثر لا مركزية وهناك انسيابية مرنة في المعلومات بين الإدارات وسهولة في الاتصال والتواصل فيما بينها، فهذا يعطي مؤشراً إيجابياً على جودة الأداء المقدمة من كل إدارة، وبالتالي جودة الأداء الخاصة بالوزارة ستكون في المراكز المتقدمة والمستويات المفضلة لديها.

## ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السياسات والإجراءات الإدارية وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.

ول (5.15): معامل الارتباط بين السياسات والإجراءات الإدارية وجودة الأداء	ية وجودة الأداء	الإجراءات الإدار	، السياسات و	، الارتباط بين	): معامل	5.15)	جدول ا
---	-----------------	------------------	--------------	----------------	----------	-------	--------

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.768	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السياسات والإجراءات الإدارية وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في
		الوزارة.

<sup>\*</sup> الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \le \alpha$ 

يبين جدول (5.15) أن معامل الارتباط يساوي 0.768، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي يبين جدول (5.15) أن معامل الارتباط يساوي  $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والإجراءات الإدارية وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن السياسات والإجراءات الإدارية تعتبر وسيلة مهمة جداً في توضيح مفهوم السلطة وتحديد كيفية إتمام المهام ومن سيقوم بها لاسيما في ظل وجود الكثير من الصراعات الداخلية بين الإدارات، وهذا سيقود الوزارة إلى تحقيق مستويات جيدة في الكفاءة وخاصة التكاليف من خلال تبسيط إجراءات العمل، وجاءت السياسات والإجراءات الإدارية في المرتبة الثالثة من حيث العلاقة مع جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة، وقد يكون السبب في ذلك عدم وجود سياسات عمل مكتوبة وموثقة بشكل رسمي في الوزارة بالأصل، بالإضافة إلى عدم تحديث دليل الإجراءات عمل المعمول به في الوزارة أو تطبيقه بالشكل الصحيح، ويعتقد الباحث أن وجود سياسات وإجراءات عمل تخص كل إدارة مع الالتزام بما هو موثق فيها، فإن ذلك سيعمل على تحسين جودة الأداء المقدم من الوزارة، وكلما كانت السياسات والإجراءات الإدارية مكتوبة وموثقة بشكل رسمي ويطلع عليها الموظفون ويراجعونها أولاً بأول، فإن هذا سيعمل على رفع مستوى الأداء وجودته في الوزارة بشكل كبير جداً.

### ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين برامج وخطط العمل وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.

جدول (5.16): معامل الارتباط بين برامج وخطط العمل وجودة الأداء

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.804	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين برامج وخطط العمل وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.

<sup>\*</sup> الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ 

يبين جدول (5.16) أن معامل الارتباط يساوي 0.804، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي يبين جدول (5.16) أن معامل الارتباط يساوي ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج وخطط العمل وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن برامج وخطط العمل تمثل خريطة الطريق التي ســـتوجه عمل كل إدارة في الوزارة، بحيث ستكون نابعة من الرؤية والرسالة والأهداف العامة التي تسعى لتحقيقها الوزارة، وجاءت برامج وخطط العمل في المرتبة الثانية من حيث العلاقة مع جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة، ويعتقد الباحث أن قيام كل إدارة بوضع الخطط التشغيلية الخاصة بها ومتابعتها المستمرة لكل ما ينجز من الخطة، فإن هذا سـيخلق أداءً ذا جودة عالية ومرضيية للوزارة، والجدير بالذكر أن وحدة التخطيط والتطوير في الوزارة بدأت من جديد عمل خطة اســـتراتيجية للوزارة للأعوام 2014-2016 بشكل موثق ومنهجي لتشارك جميع الإدارات في عملية التخطيط من خلال وضع كل إدارة للخطة الخاصة بهم والسعي نحو تحقيقها، وهذا بالتأكيد سينعكس إيجاباً على جودة أداء كل إدارة في الوزارة، وبالتالي ستكون جودة أداء الوزارة ككل في المستويات المرتفعة.

## د. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.857	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.

جدول (5.17): معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء

يبين جدول (5.17) أن معامل الارتباط يساوي 0.857، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي يبين جدول ( $\alpha \leq 0.05$ ) أن معامل الارتباط يساوي  $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية تعتبر من المكونات المعنوية والفكرية للوزارة، فهي تحتوي في ثناياها القيم والمعتقدات والاتجاهات لدى أفراد الوزارة، وهي من الأمور التي يصعب تغييرها وتحتاج إلى وقت طويل في التغيير، وجاءت الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى من حيث العلاقة مع جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة، ويعتقد الباحث أن هناك اهتمام كبير لدى عينة الدراسة بالثقافة التنظيمية التي تخص وزارتهم بما يحقق جودة في الأداء المقدم من قبلهم، وسعيهم الدؤوب نحو المراكز الأولى في الترتيب بين الوزارات، ولكن يبقى أن تكون هذه الثقافة ممنهجة ومخطط لها بشكل سليم، لذلك فإن انتشار ثقافة الجودة في الأداء بين الموظفين وترسيخها فيما بينهم مع مرور الوقت سيعمل على رفع مستويات الأداء للجودة المطلوبة، وهذا يدعو الوزارة إلى نشر ثقافة الجودة في الأداء

<sup>\*</sup> الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.

بين إداراتها وبين موظفيها من خلال برامج المنافسة الإيجابية التي تحفزهم وتستفيد من أفكارهم وابداعاتهم.

 $(\alpha \le 0.05)$  . الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \le 0.05$ ) لوسائل وأدوات تكامل الأدوار على مستوى جودة الأداء في الإدارات العاملة في الوزارة.

للوقوف على مستوى تأثير تطبيق وسائل وأدوات تكامل الأدوار (الهيكلية التنظيمية، والسياسات والإجراءات الإدارية، وبرامج وخطط العمل، والثقافة التنظيمية) مجتمعة معاً وبين جودة الأداء، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي: أ. يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن جودة الأداء وهي تمثل المتغير التابع تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات المستقلة (الثقافة التنظيمية، والسياسات والإجراءات الإدارية، وبرامج وخطط العمل).

- ب. تم استبعاد كلاً من المتغيرات التالية لعدم وجود تأثير ذا دلالة إحصائية حسب طريقة Stepwise بين جودة الأداء والمتغيرات المستقلة (الهيكلية التنظيمية).
- ج. أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد يساوي 0.786، وهذا يعني أن 78.6% من التغير في جودة الأداء يعود الى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (الثقافة التنظيمية، وبرامج وخطط العمل، والسياسات والإجراءات الإدارية)، والباقي 21.4% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع جودة الأداء، قد تكون في نظر الباحث المتغيرات التالية (تنقلات الموظفين بين الإدارات، والنظام الاجتماعي غير الرسمي، ونظام المكافئات المشترك، والتدريب على التكامل بين الوظائف، والتماسك).

جدول (5.18): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	خطأ معياري	معاملات الانحدار غير القياسية	المتغيرات المستقلة
.886	.143-		.258	037	المقدار الثابت
.000	10.986	.569	.052	.566	الثقافة التنظيمية
.002	3.210	.238	.076	.245	برامج وخطط العمل
.044	2.025	.140	.072	.146	السياسات والإجراءات الإدارية
قيمة 0.786= R Square			0.887	قیمة R =	

#### معادلة التأثر:

0.146 + 0.037 = -0.037 + 0.056 + 0.037 + 0.045 (برامج وخطط العمل) + 0.146 (برامج وخطط العمل) + 0.146 (السياسات والإجراءات الإدارية).

- ✓ في حالة تثبيت قيمة (برامج وخطط العمل، والسياسات والإجراءات الإدارية) وعند زيادة (الثقافة التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زبادة المتغير التابع (جودة الأداء) بمقدار (0.566).
- ﴿ وفي حالة تثبيت قيمة (الثقافة التنظيمية، والسياسات والإجراءات الإدارية) وعند زيادة (برامج وخطط العمل) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (جودة الأداء) بمقدار (0.245).
- ﴿ وفي حالة تثبيت قيمة (الثقافة التنظيمية، وبرامج وخطط العمل) وعند زيادة (السياسات والإجراءات الإدارية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (جودة الأداء) بمقدار (0.146).
- ﴿ وفي حالة تثبيت قيمة (الثقافة التنظيمية، وبرامج وخطط العمل، والسياسات والإجراءات الإدارية) معاً فإن هذا سيؤدي إلى نقصان المتغير التابع (جودة الأداء) بمقدار (0.037)، وهذا مؤشر سلبي لجودة الأداء في حال أهملت الإدارة العليا لهذه العوامل المستقلة، لأنه من الناحية الإدارية يمكن القول بأن جودة الأداء ستتناقص بنسبة 3.7% مع مرور الزمن وبشكل دوري، ولا يمكن معرفة دورية هذا التناقص إلا بوجود متغير الزمن في المعادلة، وهذا ما يدعو الوزارة وخاصة إدارتها العليا إلى الاهتمام بزيادة الثقافة التنظيمية، وبرامج وخطط العمل، والسياسات والإجراءات الإدارية.

ويعزو الباحث الضعف الشديد لتأثير الهيكلية التنظيمية على جودة الأداء إلى الضعف الشديد في معرفة المبحوثين بالهيكلية التنظيمية الخاصـــة بوزارتهم، حيث لم يتم تعديل أو تطوير الهيكلية الخاصـة بالوزارة منذ عام 2007 كما ذكر سابقاً، كما أن المسار الوظيفي المرتبط بالهيكلية وشواغرها ومدى الترقية فيها غير متاح لدى الموظفين، وهذا يدعو الإدارة العليا للبدء بتحديث هيكلية الوزارة، وأن تكون أكثر مرونة في التعامل معها وإطلاع الموظفين على أي تعديل يطرأ فيها من أجل زيادة معرفتهم بها، غير ذلك فإن النتيجة التي توصلت إليها الدراسة بخصوص الهيكلية التنظيمية تتنافى مع ما ذكر في وسائل وأدوات التكامل في الفصل الثاني، حيث تم وضعها كأولى الوسائل والأدوات التي تساعد في عملية التكامل.

بينما حصلت الثقافة التنظيمية على التأثير الأول والكبير على جودة الأداء ويعتبره الباحث نتيجة جيدة، حيث إن الثقافة من الأمور الحساسة جداً والتي لا تبنى في يوم وليلة، إنما تحتاج إلى سنوات عديدة لكي تشكل وتنقل بين الموظفين، لذا كلما كانت الثقافة التنظيمية أكثر تكاملاً وأوسع مرونة فإن جودة الأداء ستكون في المراتب المميزة لدى الوزارة، ولابد للإدارة العليا تبني برامج حقيقية

وخطط عملية من أجل نشر روح التعاون بين الموظفين وبث قيم التكامل بين إداراتها المتنوعة في الوزارة، لأن هذا سيعود بالنفع الكبير على جودة أداء موظفيها وإداراتها والوزارة ككل، لتستطيع المنافسة بين نظيراتها من الوزارات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

وقد حازت برامج وخطط العمل على المرتبة الثانية في التأثير على جودة الأداء، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية الخطط التشغيلية الخاصة في كل إدارة ومدى التزام كل إدارة في تحقيق أهدافها السنوية وتأثير ذلك كله على جودة الأداء الخاصة في كل منها، وبالتالي فإن المجموع الكلي لمدى تحقيق إنجازات هذه الخطط سينعكس إيجاباً على جودة الأداء الكلية للوزارة، وإن قيام وحدة التخطيط والتطوير في الوزارة بتبني مشروع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للوزارة للأعوام 2014-2016، ومتابعتها المستمرة للإدارات في تحقيق إنجازات كبيرة فيها يعتبر نقطة إيجابية في تاريخ الوزارة.

وأما السياسات والإجراءات الإدارية التي حصات على المرتبة الثالثة في التأثير على جودة الأداء، فإن الباحث يعزو ذلك إلى ضعف هذه المعاني بين الموظفين وعدم وجود سياسات رسمية مكتوبة في الوزارة بالأصل، وإن أغلب السياسات التي يتم التعامل بها هي سياسات شفوية غير موثقة، وأما الإجراءات الإدارية فقد تم العمل بها في عام 2010 وتركت منذ ذلك الوقت لتكون فقط موروث لدى الوزارة، بحيث لم يتم التعديل أو التطوير على هذه الإجراءات أو حتى تبسيطها لدى الموظفين إلا في شهر كانون الثاني من عام 2016، وذلك بعد قيام وحدة التخطيط والتطوير بفتح هذا الملف ومعالجته المعالجة الصحيحة والمنهجية له، وما زال العمل جاري حتى هذه اللحظة في تطوير وتبسيط إجراءات العمل لدى الوزارة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الشهري، 2014م) حيث إن التكامل المهني في مستشفيات وزارة الصححة يؤثر على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، وقد أصبيح مطلباً وظيفياً ومهنياً ومعيارياً، لذلك فإن عدم إتاحة الفرصة لعضو الفريق الطبي للمشاركة في وضع تنفيذ ومتابعة الخطة العلاجية لتكون أكثر تكاملاً بين الأعضاء سيؤدي إلى خلق حالة من الصراع بينهم، ودراسة ( 2011) حيث إن كل من التكامل الداخلي والخارجي له تأثير على الأداء من حيث الخدمة والتكلفة، ودراسة (2009) حيث النكامل الداخلي المكثف يقود بشكل مباشر إلى تحسين الأداء الإداري من خلال تعزيز المعرفة في دور القدرات التنافسية المعتمدة على التصنيع في الشركات الخاصة، ودراسة (2003) حيث هناك علاقة إيجابية بين كل من التكامل الداخلي والخارجي ولهما التأثير الكبير على الأداء وجودته، ودراسة (2015) حيث التكامل الفعال له أهمية وتأثير إيجابي على الأداء، فقد تبين أن التكامل الداخلي له علاقة إيجابية مع الأداء الريادي بعكس التكامل الخارجي الذي ليس له علاقة قوية معه، ودراسة (2007) حيث التكامل على نطاق واسع الإدارات والأقسام المختلفة يعمل على تحسين أداء الشركة، ولابد من دعم التكامل على نطاق واسع لتحقيق أداء الشركة الأفضل.

وكذلك اتفقت هذه النتائج في نظرتها إلى الهيكلية التنظيمية التي أثرت بشكل ضعيف جداً لا يذكر على جودة الأداء من وجهة نظر عينة الدراسة مع دراسة كل من (اللوح، 2007م) ودراسة (الشنطي، 2006م) حيث أظهرتا الضعف الشديد للهيكلية التنظيمية في تأثيرها على الأداء وجودته، وذلك بناء على خلل في الهياكل التنظيمية ناتج عن التغيرات الوزارية المتلاحقة وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية، مما سمح لكل وزير جديد لكي يعدل في الهيكل التنظيمي للوزارة حسب أهوائه الشخصية وبدون دراسات معمقة، بالإضافة إلى الاعتماد على المركزية وضعف تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف الوزارات.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (عيسى، 2014م) حيث أظهرت أن الهيكلية الوظيفية باعتبارها إحدى أبعاد المناخ التنظيمي التي تؤثر على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي، لذلك كلما تم التوجه نحو اللامركزية والعمل على منح بعض الصلحيات الإدارية للموظفين بالدرجات الدنيا ضمن حدود مدروسة دون الرجوع بشكل دائم إلى المسؤولين فإن ذلك سيعود بالتأثير الأكبر على الأداء، وتختلف أيضاً مع دراسة (أبو كويك، 2012م) حيث أظهرت أن الهيكلية التنظيمية لها تأثير على أداء الأجهزة الأمنية ولكن في حدود المقبول، وحتى تكون ذات تأثير قوي فلابد من اعتماد الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية وتسكين المواقع التنظيمية فيها بالتوافق مع وزارة التخطيط ومشاركة مختصين مهنيين وأمنيين بحسب تخصص عمل كل جهاز.

جدول (5.19): ملخص الأهمية والتأثير لتكامل الأدوار على جودة الأداء

ترتيب المجال	التأثير في جودة الأداء	ترتيب المجال	العلاقة مع جودة الأداء	ترتيب المجال	الأهمية النسبية لتكامل الأدوار	المجال	۴
4	0	4	69.8	2	71.68	الهيكاية التنظيمية	1
3	14.6	3	76.8	1	73.73	السياسات والإجراءات الإدارية	2
2	24.5	2	80.4	3	70.19	برامج وخطط العمل	3
1	56.6	1	85.7	4	68.11	الثقافة التنظيمية	4
_	78.6	_	85.9	_	100	تكامل الأدوار	5

ولتكون الأرقام أكثر وضوحاً فإن الباحث يضع الجدول (5.19) كملخص للأهمية النسبية لمجالات تكامل الأدوار مع محورها العام وترتيب تلك المجالات، وأيضاً علاقة كل مجال من تلك المجالات بمحور جودة الأداء مع الترتيب، وكذلك تأثير كل منها على جودة الأداء مع الترتيب، ومن الملاحظ توافق ترتيب المجالات من حيث العلاقة والتأثير في جودة الأداء واختلافها في الأهمية النسبية لتكامل الأدوار وذلك بناء على آراء المبحوثين في عينة الدراسة.

- 3. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول تكامل الأدوار تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).
- أ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول تكامل الأدوار تعزى لمتغير الجنس.

جدول (5.20): نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين - الجنس

القيمة	قىمة	المتوسطات		
الاحتمالية (Sig.)	قيمة الإختبار T	أنثى	ذكر	المجال
0.023	-2.29	7.61	7.06	الهيكاية التنظيمية
	2.23		-	
0.005	-2.56	7.95	7.23	السياسات والإجراءات الإدارية
0.005	-2.84	7.62	6.87	برامج وخطط العمل
0.009	-2.62	7.38	6.67	الثقافة التنظيمية
0.004	-2.92	7.64	6.96	تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة

يتبين من الجدول (5.20) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين يتبين من الجدول (0.05) أن القيمة الاحتمالية (0.05) المحور (تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة 0.004 وقيمة 0.004 وقيمة 0.004 وقيمة 0.004 وقيمة الوزارة العاملة في الوزارة تعزى لمتغير الجنس، وكانت المبحوثين حول محور تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث، ويعزو الباحث وجود هذه الفروق بين الذكور والإناث إلى أن هناك اختلاف في ظروف العمل التي يعمل بها الجنسين، وكذلك وجود تمييز بينهما في المعاملة من قبل مسؤوليهم، أي أنهما لا يخضعان لنفس المعاملة ونفس الظروف.

# ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول تكامل الأدوار تعزى لمتغير العمر.

" - العمر	الأحادي	"التباين	اختبار	ا: نتائج	(5.21)	جدول (

القيمة			بطات	المتوس		
العيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	50 سنة فأكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	المجال
0.940	0.133	7.18	7.25	7.15	7.05	الهيكلية التنظيمية
0.917	0.170	7.22	7.46	7.32	7.46	السياسات والإجراءات الإدارية
0.964	0.092	7.00	6.97	7.00	7.15	برامج وخطط العمل
0.774	0.371	6.88	6.88	6.71	6.88	الثقافة التنظيمية
0.960	0.100	7.07	7.16	7.14	7.14	تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة

يتبين من الجدول (5.21) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي المحور (تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة) حيث كانت 0.960، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول محور تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة تعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحث ذلك إلى انسحام العينة في آرائهم وعدم تأثير العمر عليها واتفاقهم بجميع فئاتهم العمرية فيما يتعلق بتكامل الأدوار.

# ج. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول تكامل الأدوار تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (5.22): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المؤهل العلمي

القيمة	قىمة		طات	المتوسد			
الاحتمالية	قيمه الاختبار F	. 1		بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة	المجال
(Sig.)	ردحتبار ۱	ماجستير	بعانوريوس	متوسط	أو أقل		
0.199	1.565	7.00	7.28	7.05	6.45	الهيكلية التنظيمية	
0.373	1.045	7.30	7.46	7.27	6.67	السياسات والإجراءات الإدارية	
0.655	0.541	6.97	7.09	6.92	6.52	برامج وخطط العمل	
0.148	1.804	6.26	6.96	6.75	6.47	الثقافة التنظيمية	
0.312	1.197	6.88	7.20	7.00	6.53	تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة	
0.312	1.197	0.00	7.20	7.00	0.33	في الوزارة	

يتبين من الجدول (5.22) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي المحور (تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة) حيث كانت 0.312 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود نسبة كبيرة من الموظفين حاصلين على الشهادات من دبلوم متوسط فما فوق حيث تبلغ 94.8%، لذلك هناك تقارب بين هذه الدرجات العلمية ولم تؤثر على آراء المبحوثين.

# د. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول تكامل الأدوار تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ANOVA سنوات الخدمة	"التباين الأحادي"	: نتائج اختبار	حدول (5.23)
		) <del></del>	

القيمة	قيمة		طات	المتوس			
الاحتمالية	قيمه الاختبار F	15 سنة	من 10 إلى	من 5 إلى أقل	أقل من 5	المجال	
(Sig.)	الاحتبار ٦	فأكثر	أقل من 15	من 10 أقل من 5			
0.680	0.503	7.24	7.22	7.17	6.78	الهيكلية التنظيمية	
0.740	0.418	7.52	7.17	7.40	7.34	السياسات والإجراءات الإدارية	
0.790	0.349	7.15	6.85	7.01	7.19	برامج وخطط العمل	
0.773	0.372	6.91	6.61	6.83	6.97	الثقافة التنظيمية	
0.872	0.234	7.21	6.96	7.11	7.07	تكامل الأدوار لدى الإدارات	
0.872	0.234	1.21	0.90	/.11	7.07	العاملة في الوزارة	

يتبين من الجدول (5.23) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي المحور (تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة) حيث كانت 0.872، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول محور تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن سنوات الخدمة متقاربة فيما بين المبحوثين وكثير من الأعمال الحكومية هي إجراءات روتينية، وهذا أدى إلى عدم وجود فروق بين المبحوثين بمرور الوقت في العمل الحكومي.

# ه. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول تكامل الأدوار تعزى لمتغير المسمى الوظيفى.

جدول (5.24): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - المسمى الوظيفي

القيمة	قيمة		المتوسطات				
الاحتمالية	قيمه الاختبار F	موظف	رئيس	رئيس	مدير	مدير	المجال
(Sig.)	الاحتبار ا	هوصد	شعبة	قسم	دائرة	عام	
0.408	1.001	7.24	6.71	6.99	7.30	7.68	الهيكلية التنظيمية
0.289	1.256	7.54	6.92	7.11	7.54	7.71	السياسات والإجراءات الإدارية
0.344	1.129	7.18	6.46	6.78	7.19	7.18	برامج وخطط العمل
0.811	0.397	6.23	6.23	6.78	6.79	6.95	الثقافة التنظيمية
0.437	0.948	7.22	6.58	6.92	7.21	7.38	تكامل الأدوار لدى الإدارات
0.437	0.948	1.22	0.38	0.92	1.21	7.38	العاملة في الوزارة

يتبين من الجدول (5.24) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \ge 0$ ) بالنسبة لإجمالي المحور (تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة) حيث كانت 0.437، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول محور تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى التقارب الحاصل بين المبحوثين بمختلف مسمياتهم الوظيفية حول تكامل الأدوار بالرغم من اختلاف المرجعية القانونية لهم، حيث الموظفون المدنيون يتبعون لديوان الموظفين العام والموظفون العسكريون المفرزون على الشق المدني يتبعون لهيئة التنظيم والإدارة، وهذا الاختلاف لم يؤثر على آرائهم معاً.

و. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول تكامل الأدوار تعزى لمتغير مكان العمل.

ANOVA – مكان العمل	الأحادى".	"التباين	اختبار	): نتائج	(5.25)	جدول (
--------------------	-----------	----------	--------	----------	--------	--------

				ات	المتوسط			
القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	الإدارات الأخرى	قطاع الشؤون العامة والسياسية	قطاع الشؤون الإدارية والمالية	قطاع التخطيط والمعلوماتية	قطاع الأحوال المدنية والجوازات والإقامات	قطاع المحافظات	المجال
0.617	0.701	7.00	7.41	6.94	7.43	6.99	7.24	الهيكلية التنظيمية
0.371	1.082	7.33	7.32	7.11	7.82	7.06	7.35	السياسات والإجراءات الإدارية
0.255	1.324	6.96	7.48	7.55	7.54	6.95	6.88	برامج وخطط العمل
0.816	0.447	6.64	7.13	7.79	7.08	6.68	6.74	الثقافة التنظيمية
0.478	0.907	7.98	7.43	6.90	6.46	6.92	7.06	تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة

يتبين من الجدول (5.25) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي المحور (تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة) حيث كانت 0.4778، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول محور تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة تعزى لمتغير مكان العمل، ويعزو الباحث ذلك إلى انسجام القطاعات مع بعضها البعض وعملهم جميعاً كفريق عمل واحد يسعى لتحقيق أهداف الوزارة بكل جد واجتهاد.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الستجابات المبحوثين حول جودة الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

# أ. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول جودة الأداء تعزى لمتغير الجنس.

جدول (5.26): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - الجنس

القيمة	قيمة	طات	المتوس	
الاحتمالية (Sig.)	الاختبار	أنثى	نکر	المجال
0.004	-2.939	7.25	6.46	جودة الأداء

يتبين من الجدول (5.26) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين ويتبين من الجدول ( $0.06 \ge 0$ ) بالنسبة لإجمالي محور (جودة الأداء) حيث كانت 0.004 وقيمة أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \ge 0$ ) بالنسبة لإجمالي محور (جودة الأداء) حيث كانت 0.004 وقيمة 0.004 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول محور جودة الأداء تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصلاح الإناث، ويعزو الباحث وجود هذه الفروق بين الذكور والإناث إلى أن هناك اختلاف في ظروف العمل التي يعمل بها الجنسين، وكذلك وجود تمييز بينهما في المعاملة من قبل مسؤوليهم، أي أنهما لا يخضعان لنفس المعاملة ونفس الظروف.

# ب. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول جودة الأداء تعزي لمتغير العمر.

جدول (5.27): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة			بطات	المتو		
القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	50 سنة فأكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	المجال
0.410	0.965	6.62	6.93	6.48	6.60	جودة الأداء

يتبين من الجدول (5.27) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي محور (جودة الأداء) حيث كانت 0.410 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول محور جودة الأداء تعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحث ذلك إلى انسجام العينة في آرائهم وعدم تأثير العمر عليها واتفاقهم بجميع فئاتهم العمرية فيما يتعلق بجودة الأداء.

# ج. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول جودة الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ANOVA – المؤهل العلمي	الأحادى" ١	اختبار "التباين	5.28): نتائج	جدول (
-----------------------	------------	-----------------	--------------	--------

القيمة	قيمة		طات	المتوس		
الاحتمالية		. 1	11-	دبلوم	ثانوية عامة	المجال
(Sig.)	الاختبار F	ماجستير	بكالوريوس	متوسط	أو أقل	
0.267	1.325	6.11	6.74	6.60	6.42	جودة الأداء

يتبين من الجدول (5.28) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) المعابلة معنوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي محور (جودة الأداء) حيث كانت 0.267، مما يوضع عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول جودة الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود نسبة كبيرة من الموظفين حاصلين على الشهادات من دبلوم متوسط فما فوق حيث تبلغ 94.8%، لذلك هناك تقارب بين هذه الدرجات العلمية ولم تؤثر على آراء المبحوثين.

# د. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول جودة الأداء تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (5.29): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- سنوات الخدمة

			طات	المتوسد		
القيمة	قيمة		من 10	من 5		
الاحتمالية	قيمه الاختبار F	15 سنة	سنوات إلى	سنوات إلى	أقل من 5	المجال
(Sig.)	الاحتبار ا	فأكثر	أقل من 15	أقل من 10	سنوات	
			سنة	سنوات		
0.823	0.303	6.75	6.44	6.63	6.63	جودة الأداء

يتبين من الجدول (5.29) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي محور (جودة الأداء) حيث كانت 0.823، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول محور جودة الأداء تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن سنوات الخدمة متقاربة فيما بين المبحوثين وكثير من الأعمال الحكومية هي إجراءات روتينية، وهذا أدى إلى عدم وجود فروق بين المبحوثين بمرور الوقت في العمل الحكومي.

# ه. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول جودة الأداء تعزى لمتغير المسمى الوظيفى.

أحادي" ANOVA – المسمى الوظيفي	ندول (5.30): نتائج اختبار "التباين الإ
-------------------------------	--

القيمة	قيمة			المتوسطات			
الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	موظف	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير عام	المجال
0.542	0.775	6.75	6.03	6.44	6.74	6.85	جودة الأداء

يتبين من الجدول (5.30) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي محور (جودة الأداء) حيث كانت 0.542، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول محور جودة الأداء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى التقارب الحاصل بين المبحوثين بمختلف مسمياتهم الوظيفية حول جودة الأداء بالرغم من اختلاف المرجعية القانونية لهم، حيث الموظفون المدنيون يتبعون لديوان الموظفين العام والموظفون العسكريون المفرزون على الشق المدني يتبعون لهيئة التنظيم والإدارة، وهذا الاختلاف لم يؤثر على آرائهم معاً.

# و. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول جودة الأداء تعزي لمتغير مكان العمل.

جدول (5.31): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- مكان العمل

							· /	
				نات	المتوسط			
القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	الإدارات الأخرى	قطاع الشؤون العامة والسياسية	قطاع الشؤون الإدارية والمالية	قطاع التخطيط والمعلوماتية	قطاع الأحوال المدنية والجوازات والإقامات		المجال
0.733	0.557	6.68	6.98	6.58	6.74	6.24	6.55	جودة الأداء

يتبين من الجدول (5.31) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي المحور (جودة الأداء) حيث كانت 0.733 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول محور جودة الأداء تعزى لمتغير مكان العمل، ويعزو الباحث ذلك إلى انسجام القطاعات مع بعضها البعض وعملهم جميعاً كفريق عمل واحد يسعى لتحقيق أهداف الوزارة بكل جد واجتهاد.

الفصل السادس النتائج والتوصيات

#### الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

#### مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث بعد عمليات تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج والتي يأمل الباحث من خلالها المساهمة رفع مستويات التكامل بين الإدارات في الوزارة من أجل الحصول على جودة أداء متقدمة لدى هذه الإدارات.

### النتائج:

من خلال التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية:

1. النتائج المتعلقة بمحور تكامل الأدوار بين الإدارات: وتنقسم إلى 4 مجالات وهي كالتالي:

### أ. النتائج المتعلقة بمجال الهيكلية التنظيمية:

- ◄ أظهرت الدراسة الأهمية النسبية لمجال (الهيكلية التنظيمية) في محور (تكامل الأدوار) بنسبة كبيرة وترتيبها الثاني، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عينة الدراسة تنظر إلى الهيكلية التنظيمية بأهمية كبيرة في عملية التكامل بين الإدارات، بحيث إن تقسيم الوزارة إلى قطاعات عدة يتم إدارتها من قبل الوكلاء المساعدين الذين يتبعون لوكيل الوزارة يعمل على تقوية التكامل في الوزارة.
- يعتبر الوصف الوظيفي جزءاً أصيلاً وركيزة أساسية في مجال الهيكلية التنظيمية، وأن
   معرفة الموظف به والتزامه به تلعبان دوراً مهماً في عملية التكامل في الوزارة.
- تعتبر البيروقراطية الشديدة عاملاً ضعيفاً في دعم عملية التكامل، لأنها ستحقق المركزية
   في العمل وتضعف من انسيابية المعرفة بين الموظفين في الإدارات المختلفة.
- ◄ توضيح السلطة والمسؤولية وطرق انسياب المعلومات والاتصال التواصل فيما بين الإدارات له دور إيجابي في عملية تكامل الأدوار بين الإدارات، حيث تلعب الهيكلية

التنظيمية المرنة دوراً مهماً في نجاح أي عملية للتكامل، لأن الإدارات سيتعاون مع بعضها البعض من خلال تدرج واضح للسلطة والمسؤولية، لذلك كلما كانت السلطة أكثر لا مركزية وهناك انسيابية مرنة في المعلومات بين الإدارات وسهولة في الاتصال والتواصل فيما بينها، فهذا يعطي مؤشراً إيجابياً على جودة الأداء المقدمة من كل إدارة، وبالتالي جودة الأداء الخاصة بالوزارة ستكون في المراكز المتقدمة والمستويات المفضلة لديها.

### ب. النتائج المتعلقة بمجال السياسات والإجراءات الإدارية:

- ﴿ أظهرت الدراسة الأهمية النسبية لمجال (السياسات والإجراءات الإدارية) في محور (تكامل الأدوار) بنسبة كبيرة وترتيبها الأول، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عينة الدراسة تنظر إلى وجود سياسات ناظمة لعملية التكامل بأن له أهمية كبيرة في نجاح التكامل بين الإدارات في الوزارة، وكذلك يعطون أهمية كبيرة لإجراءات العمل وتسلسلها الصحيح بين الإدارات، ويجدر الإشارة إلى أن دليل الإجراءات المعمول به في الوزارة هو من نتاج عام 2010 ولم يطرأ أي تحديثات عليه سوى من بداية شهر كانون الثاني من عام 2016، حيث جاري العمل على تحديث جديد لهذا الدليل بشكل عملي وأكثر مرونة.
- يعد تبسيط إجراءات العمل المكتوبة والمتاحة لاطلاع الموظفين عليها والتزامهم بها طريقة ناجعة في تقوية سـبل التكامل بين الإدارات في الوزارة، لأن التعقيد في الإجراءات وزيادة عدد الإجراءات في العملية الواحدة سيؤدي إلى وقت أكثر وجهد أكبر وتكاليف كبيرة وهذا سيعمل على ضعف عملية التكامل.
- ◄ هناك ضعف لدى الإدارة العليا من وجهة نظر عينة الدراسة في مراجعة إجراءات عمل إداراتها بشكل مستمر، وذلك بسبب عدم وجود دليل سياسات إدارية عامة تخص الوزارة بحيث تكون المرجعية في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تأخر مراجعتها لدليل الإجراءات الذي تم عمله في عام 2010 ليكون العمل فيه من جديد مع بداية عام 2016.
- ﴿ وجود سياسات وإجراءات عمل تخص كل إدارة مع الالتزام بما هو موثق فيها سيعمل على تحسين عملية التكامل في الأدوار بين الإدارات في الوزارة، لأنها تعتبر وسيلة مهمة جداً في توضيح مفهوم السلطة وتحديد كيفية إتمام المهام ومن سيقوم بها، لذلك كلما كانت السياسات والإجراءات الإدارية مكتوبة وموثقة بشكل رسمي ومتاحة لاطلاع الموظفين عليها، فإن هذا سيعمل على رفع مستوى الأداء وجودته في الوزارة بشكل كبير جداً.

#### ج. النتائج المتعلقة بمجال برامج وخطط العمل:

- أظهرت الدراسة الأهمية النسبية لمجال (برامج وخطط العمل) في محور (تكامل الأدوار) بنسبة كبيرة وترتيبها الثالث، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عينة الدراسة تنظر إلى برامج وخطط العمل بأهمية كبيرة في عملية التكامل بين الإدارات، ولكن حصولها على المرتبة الثالثة يدلل على أن هناك ضعف في اتباع الخطوات المنهجية السليمة للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي الداعم لعملية التكامل في الوزارة، فقد تم تدسين أول خطة الستراتيجية في عام 2014 ولمدة 3 سنوات ومن خلالها تم عمل الخطط التشغيلية السنوية، وتم إشراك جميع الإدارات فيها وتمت مراقبة أداءهم من خلال وحدة الرقابة الداخلية في الوزارة.
- ◄ يعتبر تدريب الموظفين من خلال إشراكهم في وضع البرامج والخطط التشغيلية داخل إداراتهم بحيث تتكامل مع بقية الإدارات الأخرى، علاوة على أن المتابعة المستمرة لكل بنود الخطة سيعمل على رفع مستويات التكامل فيما بين الإدارات داخل الوزارة، وهذا بحد ذاته خطوة إيجابية في التدريب على التكامل، لأن الموظفين سيقومون بوضع الأهداف الخاصة بإدارتهم، وبالتالي سيعمل على تحفيزهم من أجل تحقيق هذه الأهداف التي وضعوها بأنفسهم في سبيل تحقيق أهداف الوزارة.
- هناك ضعف لدى الإدارة العليا من وجهة نظر المبحوثين في دعمها لتنفيذ البرامج وخطط العمل على أكمل وجه، وذلك بسبب الأزمة المالية التي تعاني منها الحكومة والتي أثرت بشكل كبير على الوزارة.

### د. النتائج المتعلقة بمجال الثقافة التنظيمية:

- ﴿ أظهرت الدراسـة الأهمية النسـبية لمجال (الثقافة التنظيمية) في محور (تكامل الأدوار) بنسـبة كبيرة وترتيبها الرابع، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عينة الدراسـة تنظر إلى الثقافة التنظيمية بأهمية كبيرة في عملية التكامل بين الإدارات، ولكن حصـولها على المرتبة الرابعة يدلل على أن المبحوثين يعتقدون بأن هناك ضـعف في الجهود التي تبذلها الإدارة العليا في زرع ثقافة التكامل بين الإدارات.
- ◄ يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأنهم يحافظون على علاقات طيبة فيما بينهم تستند إلى مبدأ تكامل الأدوار بين الإدارات في إنجاز المهام داخل الوزارة، ولديهم ثقافة التكامل بحيث يسعى كل منهم في تطبيق عملية التكامل مع زملائهم في الإدارات الأخرى من خلال علاقاتهم الطيبة فيما بينهم.

◄ هناك ضعف لدى الإدارة العليا من وجهة نظر عينة الدراسة في دعمها لأي مبادرات فردية تصدر عن الموظفين من أجل تطوير عملية التكامل في الوزارة، وذلك بسبب ضدعف دعم الإدارة العليا في تبني الأفكار المقدمة من الموظفين، حيث قامت الوزارة بإطلاق برنامج "إضاءات" من أجل تبني أفكار الموظفين ودعمها في مطلع عام 2015، حيث تم اعتماده وتعميمه على جميع الإدارات، وقد بلغت عدد الأفكار المقدمة منذ ذلك الحين حتى شهر أكتوبر 2016 هو (6 أفكار) وعدد الأفكار المطبقة هو (فكرتين) وذلك بناءً على إحصائية دائرة المشاريع في وحدة التخطيط والتطوير.

#### 2. النتائج المتعلقة بمحور جودة الأداء:

- أ. أظهرت الدراسة الوزن النسبي لمحور جودة الأداء بنسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى صعوبة تطبيق معايير جودة الأداء في ظل شع الموارد البشرية والمادية في الوزارة، لأن الجودة في الأداء تتطلب تكلفة كبيرة من خلال إشراك بعض الموظفين في برامج تدريبية متخصصة ووجود نفقات تشغيلية مكلفة وحوافز مادية مجزية للأفكار والابداعات المقدمة في سبيل تطوير جودة الأداء في الوزارة، لذلك جعل من عينة الدراسة أن يكون لديهم مستوى غير مقبول من الرضا عن أداء الوزارة.
- ب. هناك التزام قوي لدى الموظفين في تنفيذ التعليمات الصلدرة عن الإدارة العليا في الوزارة، وهذا يعطي انطباعاً جيداً عن قوة الإدارة العليا في إدارتها للموظفين والاحترام المتبادل فيما بينهم.
- ج. هناك معرفة للموظفين بطبيعة مهامهم والأعمال الموكلة لهم من قبل إداراتهم بحيث لا تتعارض مع التعليمات التي تصدر عن الإدارة العليا، وذلك بسبب قيام المدراء بشرح أهم الواجبات والمسؤوليات التي تخص الوظيفة، وتدريبهم التدريب الصحيح عليها ومتابعتهم لهم من أجل تقليل الأخطاء الحاصلة في العمل.
- د. هناك نسبة عدم رضا من قبل الموظفين عن أداء الوزارة، وقد تكون مضللة بسبب حالة الإحباط العام المسيطرة على الموظفين فيما يخص الأمان الوظيفي والرواتب، أو قد تكون حقيقية بسبب ضعف دعم الإدارة العليا في المجالات التي تم ذكرها سابقاً.
- ه. هناك ضعف لدى الإدارة العليا من وجهة نظر عينة الدراسة في تحفيز موظفيهم سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية، وذلك بسبب شح الموارد المالية وسيطرة حالة الإحباط العام على الموظفين، بالإضافة إلى أن جائزة الشهيد سعيد صيام السنوية التي تعنى بتميز الموظفين في مختلف الفئات الوظيفية والتي تحفز على الأداء المتميز لهم ليست بالقدر الكافي لتشجيع

كافة الموظفين للتقدم لها وذلك بسبب شروطها، وأنها تعمل على تحفيز عدد قليل جداً من الموظفين المتميزين.

### 3. النتائج المتعلقة بعلاقة تكامل الأدوار بجودة الأداء:

- أ. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين مجال (الهيكلية التنظيمية) ومحور (جودة الأداء) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبلغت قوة هذه العلاقة 8.60% حسب معامل ارتباط بيرسون، أي أنه كلما توافر الاهتمام بأداة الهيكلية التنظيمية في الوزارة بدرجة أكبر زاد مستوى جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.
- ب. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين مجال (السياسات والإجراءات الإدارية) ومحور (جودة الأداء) عند مستوى دلالة (0.05)، وبلغت قوة هذه العلاقة 76.8% حسب معامل ارتباط بيرسون، أي أنه كلما توافر الاهتمام بأداة السياسات والإجراءات الإدارية في الوزارة بدرجة أكبر زاد مستوى جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.
- ج. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين مجال (برامج وخطط العمل) ومحور (جودة الأداء) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبلغت قوة هذه العلاقة 80.4% حسب معامل ارتباط بيرسون، أي أنه كلما توافر الاهتمام بأداة برامج وخطط العمل في الوزارة بدرجة أكبر زاد مستوى جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.
- د. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً وذات دلالة إحصائية بين مجال (الثقافة التنظيمية) ومحور (جودة الأداء) عند مستوى دلالة (0.05)، وبلغت قوة هذه العلاقة 5.7 حسب معامل ارتباط بيرسون، أي أنه كلما توافر الاهتمام بأداة الثقافة التنظيمية في الوزارة بدرجة أكبر زاد مستوى جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.
- ه. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً وذات دلالة إحصائية بين محور (تكامل الأدوار بين الإدارات) ومحور (جودة الأداء) عند مستوى دلالة (0.05)، وبلغت قوة هذه العلاقة 85.9 حسب معامل ارتباط بيرسون، أي أنه كلما توافرت وسائل وأدوات التكامل في الوزارة بدرجة أكبر زاد مستوى جودة الأداء لدى الإدارات العاملة في الوزارة.

### 4. النتائج المتعلقة بمدى تأثير تكامل الأدوار على جودة الأداء:

- أ. أظهرت الدراسة وجود تأثير كبير لتكامل الأدوار على جودة الأداء بنسبة 78.6%، وهذا يعني أن 78.6% من التغير في جودة الأداء يعود الى تأثير المتغيرات المستقلة التالية المرتبة ترتيباً تنازلياً من الأكثر فالأقل تأثيراً كما يلى:
  - ◄ الثقافة التنظيمية وترتيبها الأول.
  - ◄ برامج وخطط العمل وترتيبها الثاني.
  - ◄ السياسات والإجراءات الإدارية وترتيبها الثالث.
- ب. هناك عوامل أخرى تؤثر على جودة الأداء قد تكون في نظر الباحث المتغيرات التالية (تنقلات الموظفين بين الإدارات، والنظام الاجتماعي غير الرسمي، ونظام المكافئات المشترك، والتدريب على التكامل بين الوظائف، والتماسك)، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المتغيرات هي بقية الوسائل والأدوات التي تم ذكرها في وسائل وأدوات التكامل في الفصل الثاني من الدراسة.
- ج. توصلت الدراسة إلى أن الهيكلية التنظيمية لا تؤثر على جودة الأداء من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا يتنافى مع ما ذكر في وسائل وأدوات التكامل في الفصل الثاني، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف معرفة العينة بالهيكلية التنظيمية الخاصة بوزارتهم، حيث لم يتم تعديل أو تطوير الهيكلية الخاصة بالوزارة منذ تأسيسها عام 2007، كما أن المسار الوظيفي المرتبط بالهيكلية وشواغرها ومدى الترقية فيها غير متاح لدى الموظفين.
- د. إذا أهملت الإدارة العليا كل من (الثقافة التنظيمية، وبرامج وخطط العمل، والسياسات والإجراءات الإدارية) معاً، فإن هذا سيؤدي إلى ضعف جودة الأداء، وهذا مؤشر سلبي لجودة الأداء لأنه من الناحية الإدارية يمكن القول بأن جودة الأداء سيتتناقص مع مرور الزمن وبشكل دوري، وذلك بعدما تبين وجود علاقة وتأثير واضح لهذه المتغيرات المستقلة على جودة الأداء.

### 5. النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة:

أ. وجود فروق معنوية بين استجابات عينة الدراسة حول محوري تكامل الأدوار وجودة الأداء تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث، ويعزو الباحث وجود هذه الفروق بين الذكور والإناث إلى أن هناك اختلاف في ظروف العمل التي يعمل بها الجنسين، وكذلك

وجود تمييز بينهما في المعاملة من قبل مسؤوليهم، أي أنهما لا يخضعان لنفس المعاملة ونفس الظروف.

ب. عدم وجود فروق معنوية بين استجابات عينة الدراسة حول محوري تكامل الأدوار وجودة الأداء تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، مكان العمل)، ويعزو الباحث ذلك إلى انسجام أفراد العينة مع بعضها البعض بما يخص تلك المتغيرات الشخصية.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحث يقترح عدداً من التوصيات التي قد تسهم في رفع مستوى التكامل بين الإدارات من أجل تحسين جودة الأداء في الوزارة:

#### 1. التوصيات المتعلقة بتكامل الأدوار بين الإدارات:

- أ. مراجعة دليل الإجراءات الإدارية بشكل دوري وتقوية التزام الموظفين به وإتاحته بين الموظفين للاطلاع عليه في كل وقت، وذلك من أجل تبسيط الإجراءات بشكل أكثر فاعلية، وهذا سيعمل على تقليل الوقت والجهد والتكاليف في الوزارة، وسيعمل على التسهيل على المستفيدين من الخدمة وزيادة الرضا لديهم عن أداء الوزارة، وبالتالي سيقود إلى تقوية عملية التكامل بين الإدارات.
- ب. الشروع في إنشاء سياسات إدارية ناظمة لعملية التكامل بين الإدارات وإتاحتها بين الموظفين للاطلاع عليه في كل وقت لتكون المرجعية التي يستند إليها الموظفون في أعمالهم، وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرارات في الوزارة لتكون أكثر نجاعة، وكذلك ضبط العمل داخل الإدارات وبين الموظفين، وبالتالي نجاح عملية التكامل في الوزارة، وهذا يتوافق مع ما ذكر في مقابلة الأشقر بخصوص معوقات التكامل في الفصل الثاني.
- ج. البدء بتحديث هيكلية الوزارة بما يتناسب مع متطلبات العمل، ومراجعتها بشكل دوري بما يتناسب مع التوسع والتطور الإداري الموجود وما يتبعه من احتياجات وظيفية، وذلك من أجل الوصول إلى هيكل تنظيمي مرن يراعي التغيرات التي تحدث وتؤثر في الوزارة، وبالتالي رفع مستويات التكامل داخل الوزارة بشكل كبير، وهذا يتوافق مع ما ذكر في مقابلة الأشقر بخصوص معوقات التكامل في الفصل الثاني.
- د. إيجاد سياسة واضحة تضبط تفويض الصلاحيات وتنظمها داخل هيكلية الإدارات بما يتلاءم مع أهداف الوزارة، وخصوصاً منح بعض الصلاحيات الإدارية للموظفين بالدرجات الدنيا ضمن حدود مدروسة دون الرجوع بشكل دائم إلى المسؤولين، لأن هذا سيعزز من الثقة بينهم وبين مدراء هم، وسيعمل على تحفيزهم وتقديم أفضل ما لديهم من أفكار وأعمال تساهم في رفع مستوى التكامل في الوزارة، وسيكونون حريصين كل الحرص على إتمام المهام بكل كفاءة وفاعلية.

- ه. تعزيز عملية التكامل بين الإدارات المختلفة عند وضع الخطة الاستراتيجية الخاصة بالوزارة للأعوام 2017-2019، وصياغة أهداف وأنشطة عملية ذات مؤشرات أداء تساهم في رفع مستوى التكامل في الوزارة.
- و. العمل على تطبيق الوصف الوظيفي في الوزارة وذلك بعد مراجعته من قبل ذوي العلاقة من خلال وجود نسخة ورقية لكل موظف يتم مراجعته أولاً بأول في كل بنوده وربط عملية تقييم الأداء به، لأن الوصف الوظيفي الواضح يشكل اللبنة الأساسية في نجاح الوظائف داخل الوزارة بدون أي تداخلات بينها، وطالما أن الوصف الوظيفي مبني على هيكلية تنظيمية سليمة ومتكاملة فإن تطبيقه سيعمل على تكامل الوظائف مع بعضها البعض داخل الوزارة.
- ز. احتضان عملية التكامل المعلوماتي والمعرفي داخل الوزارة، وذلك من خلال تشكيل لجنة "تكامل المعلومات والمعرفة" من جميع القطاعات والإدارات، تكون مهمتها تذليل كافة العقبات والصحوبات التي تواجه عملية تكامل الأدوار بين الإدارات، وهذا يتوافق مع ما ذكر في مقابلة الأشقر بخصوص معوقات التكامل في الفصل الثاني.
- ح. تنمية وتطوير أساليب القيادة بشكل مستمر لدى الإدارة العليا والوسطى للتأثير في عملية التكامل وإنجاحها بين الإدارات في الوزارة، وذلك لأن عملية التكامل تقع على عاتقهم بالدرجة الأولى وخصوصاً الإدارة العليا، فهم من يقودوا الإدارات ويحددوا أهدافها ونشاطاتها ومدى التكامل والتنسيق فيما بينها، وبالتالي وجود قيادات فعالة ومؤهلة داخل الوزارة سيخلق تكاملاً بين الإدارات بشكل ناجح، وهذا يتوافق ما ذكر في عوامل التكامل الناجح في الفصل الثاني.
- ط. إيجاد وصف هيكلي لكل إدارة شبيه بالوصف الوظيفي للوظائف بحيث يوضح كل شيء يخص عمل الإدارات والمديريات والوحدات في الوزارة، وذلك من أجل التغلب على مشكلة غموض الدور أو صراع الدور التي يمكن أن تحدث بين الإدارات أو حتى بين القطاعات، كما هو موضح في الجدول (6.1):

جدول (6.1): بطاقة الوصف الهيكلي

			جدة	لمديرية/الو	ي للإدارة/اا	سف الهيكل	بطاقة الوص	
								الهدف العام من الإدارة
								طبيعة عمل الإدارة
								الجهة الإشرافية العليا
								المواصفات الوظيفية
								لموظفي الإدارة
	ة 2	دائرة			1	دائرة		الدوائر الخاصة بها
2	قسم	1 ,	قسم	2 ,	قسم	1	قسم	الأقسام الخاصة بها
شعبة 2	شعبة 1	شعبة 2	شعبة 1	شعبة 2	شعبة 1	شعبة 2	شعبة 1	الشعب الخاصة بها
							.1	الواجبات والمسؤوليات
							.2	

#### 2. التوصيات المتعلقة بجودة الأداء:

- أ. تعزيز دور قسم الجودة التابع لوحدة التخطيط والتطوير في الوزارة سعياً لتطبيق نموذج عالمي وتكييفه مع بيئة قطاع غزة، وذلك من خلال الاستفادة من تجربة تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM المختص بإدارة الجودة، وذلك من أجل نشر ثقافة الجودة بين الموظفين للمساهمة في رفع مستوى جودة الأداء في الوزارة.
- ب. تحفيز الموظفين المبدعين مادياً ومعنوياً من أجل رفع مستوى جودة أداءهم، وذلك من خلال برامج تحفيزية مخطط لها بشكل منهجي سليم، أو من خلال إعادة منهجية جائزة الشهيد سعيد صيام السنوية بحيث تكون فعالة أكثر من ذي قبل، لأن ذلك سيعمل على تقديم أفضل مستويات الأداء المقدم من قبل الموظفين، وبالتالي رفع مستوى جودة الأداء للوزارة، وهذا يتوافق مع ما ذكر في معوقات التكامل في الفصل الثاني.
- ج. إيجاد منهجية علمية تخص تنقلات الموظفين بين الإدارات بشكل دوري بما يتناسب مع أهداف الوزارة وعدم تعارضها لعمل الإدارات، لأن ذلك سيعمل على مشاركة خبرات الموظفين بين الإدارات وبين الموظفين أنفسهم، بحيث إن كل منهم سيعرف مهام ومسؤوليات الوظيفة السابقة له وتسلسل الإجراءات في تلك الإدارة، وسيعمل على نقلها للإدارة الأخرى، وبالتالي سيكون هناك نظام مشاركة للمعلومات بشكل ميسر، وسيتم الاستفادة من العلاقات الشخصية في إتمام أي نشاط داخل الوزارة بما يحقق جودة الأداء.
- د. تقوية العلاقات الاجتماعية بما يحقق مصلحة العمل من أجل زيادة جودة الأداء، لأن العلاقات الشخصية بين الموظفين تعمل على دعم العلاقات الرسمية فيما بين الإدارات من خلال تذليلها للكثير من الصعوبات التي يمكن أن تحدث، وبالتالي الحصول على نتائج مرضية فيما يخص جودة الأداء لدى هذه الإدارات، وهذا يتوافق مع ما ذكر في مقابلة قاسم بخصوص التكامل في الشق المدنى للوزارة في الفصل الثاني.
- ه. القيام ببرامج تدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية الفعلية للإدارات في الوزارة الناتجة عن تقييم الأداء المنهجي السليم، وذلك من خلال دراسة الوصف الوظيفي لجميع الوظائف وقياس فجوة الأداء الناتجة، وتحديد البرامج التدريبية التي تغطي تلك الفجوة، وهذا من شانه يعمل على رفع مستويات جودة الأداء في الوزارة.
- و. عمل استطلاعات دورية داخلية وخارجية من أجل مراقبة مستوى الجودة في الأداء للوزارة، لأن ذلك سيكون مؤشراً لأداء الوزارة سواء من خلال نظرة الموظفين داخل الوزارة أو من خلال نظرة المستفيدين والمجتمع المحلي لها، وهذا سيساعد في عملية التقييم لأداء الوزارة ككل لتشمل جميع الأطراف المعنية، وبالتالي سيعمل على تحسين مستويات جودة الأداء فيها.

### آليات تنفيذ التوصيات:

من خلال ما تم التوصل إليه من توصيات، فإن الباحث يقدم بعض الأفكار والسبل التي من شأنها يمكن أن ترفع من مستوى التكامل بين الإدارات، وذلك من أجل الوصول إلى جودة أداء متقدمة في الوزارة، وهذه الأفكار هي بمثابة آليات عملية مقترحة لتنفيذ تلك التوصيات، والجدول (6.2) يوضح ذلك: جدول (6.2): آليات تنفيذ التوصيات

مدة التنفيذ	جهة الاختصاص	الأنشطة	التوصيات	المحور	م
3 شهور	وحدة التخطيط والتطوير	إعداد دليل الإجراءات بنسخته الثانية لعام 2016	. 11. 11 1::11.7 7		
أسبوع واحد	ديوان الوزارة	إرسال الدليل لجميع الإدارات للعمل فيه	مراجعة دليل الإجراءات الإدارية بشكل دوري وتقوية التزام الموظفين		1
أسبوع واحد	العلاقات العامة	رفع نسخة إلكترونية متاحة للجميع للاطلاع عليها	به وإتاحته بين الموظفين للاطلاع عليه في كل وقت.		
أسبوع واحد	الوكيل	تشكيل لجنة عمل دليل السياسات الإدارية	الشروع في إنشاء سياسات إدارية ناظمة لعملية التكامل بين الإدارات		
3 شهور	لجنة السياسات الإدارية	إعداد دليل السياسات الإدارية بمشاركة الإدارات	وإتاحته بين الموظفين للاطلاع عليه في كل وقت لتكون المرجعية		2
أسبوع واحد	الوكيل	إصدار قرار بالبدء بالعمل بالدليل واعتباره المرجعية الرسمية للموظفين	التي يستند إليها الموظفون في أعمالهم.		
أسبوع واحد	الوكيل	تشكيل لجنة تطوير هيكلية الوزارة بالاستعانة ببعض الخبراء في المجال	البدء بتحديث هيكلية الوزارة بما يتناسب مع متطلبات العمل،		
شهرین	لجنة تطوير هيكلية الوزارة	إعداد الهيكلية الجديدة بمشاركة الإدارات	ومراجعتها بشكل دوري بما يتناسب مع التوسع والتطور الإداري		3
شهر واحد	الوكيل	اعتماد الهيكلية من مجلس الوزراء وديوان الموظفين	الموجود وما يتبعه من احتياجات وظيفية.	1 100	
3 شهور	لجنة السياسات الإدارية	إعداد سياسة تفويض الصلاحيات وتعميمها على كافة الإدارات	إيجاد سياسة واضحة تضبط تفويض الصلاحيات وتنظمها داخل هيكلية الإدارات بما يتلاءم مع أهداف الوزارة.	تكامل الأدوار	4
شهر واحد	وحدة التخطيط والتطوير	تقييم الخطة الاستراتيجية 2014-2016 وإعداد التوصيات	تعزيز عملية التكامل بين الإدارات المختلفة عند وضع الخطة		
6 شهور	وحدة التخطيط والتطوير	إعداد الخطة الاستراتيجية 2017–2019 بمشاركة الإدارات	الاستراتيجية الخاصة بالوزارة للأعوام 2017-2019، وصياغة أهداف وأنشطة عملية ذات مؤشرات أداء تساهم في رفع مستوى التكامل في الوزارة.		5
6 شهور	الشؤون الإدارية	مراجعة الوصف الوظيفي لجميع الوظائف في الوزارة مع جميع الأطراف المعنية وتعميمه على جميع الإدارات من أجل التطبيق الفعلي	العمل على تطبيق الوصف الوظيفي في الوزارة وذلك بعد مراجعته من قبل ذوي العلاقة من خلال وجود نسخة ورقية لكل موظف يتم مراجعته أولاً بأول في كل بنوده وربط عملية تقييم الأداء به.		6
أسبوع واحد	الوكيل	تشكيل لجنة خاصة بتكامل المعلومات والمعرفة	احتضان عملية التكامل المعلوماتي والمعرفي داخل الوزارة.		

6 شهور	لجنة تكامل المعلومات والمعرفة	إعداد خطة لتطبيق ومراجعة عملية التكامل بين الإدارات			7
6 شهور	لجنة تكامل المعلومات والمعرفة	القيام ببرامج تدريبية للمدراء في الإدارة العليا والوسطى وعمل زيارات	تنمية وتطوير أساليب القيادة بشكل مستمر لدى الإدارة العليا والوسطى		0
0 سهور	عبد سر معرود المعرود	ميدانية ومتابعات دورية لهم	للتأثير في عملية التكامل وإنجاحها بين الإدارات في الوزارة.		8
			إيجاد وصف هيكلي لكل إدارة شبيه بالوصف الوظيفي للوظائف		
3 شهور	الشؤون الإدارية	تطبيق النموذج المرفق في الدراسة وتجهيز الوصف الهيكلي لجميع	بحيث يوضح كل شيء يخص عمل الإدارات والمديريات والوحدات		
و سهور	العموون الإيدارية	الإدارات بمشاركتهم واعتماده من قبل الوكيل	في الوزارة، وذلك من أجل التغلب على مشكلة غموض الدور أو صراع		9
			الدور التي يمكن أن تحدث بين الإدارات أو حتى بين القطاعات.		
شهر واحد	الوكيل	رفد قسم الجودة بموظفين ذوي خيرة بجودة المؤسسات	تعزيز دور قسم الجودة التابع لوحدة التخطيط والتطوير في الوزارة		10
3 شهور	وحدة التخطيط والتطوير	إعداد خطة للجودة وتجهيز نموذج عالمي وتكييفه مع بيئة الوزارة	سعياً لتطبيق نموذج عالمي وتكييفه مع بيئة قطاع غزة.		10
شهر واحد	الشؤون الإدارية	القيام بحفل تكريم مركزي للمتميزين في نتائج تقييم الأداء السنوي	تحفيز الموظفين المبدعين مادياً ومعنوياً من أجل رفع مستوى جودة		
شهر واحد	الشؤون الإدارية	إعادة صياغة منهجية جائزة الشهيد سعيد صيام وتفعيلها سنويأ	تحقير الموضفين المبدعين مادي ومعقوي من اجن رفع مستوى جوده أداء هم.		11
سنوياً	الشؤون الإدارية	القيام بزيارات ورحلات خاصة للمتميزين	ינופ מבק.		
3 شهور	لجنة السياسات الإدارية	إعداد سياسة تدوير الموظفين وتعميمها على كافة الإدارات	إيجاد منهجية علمية تخص تنقلات الموظفين بين الإدارات بشكل		10
336 5			دوري بما يتناسب مع أهداف الوزارة وعدم تعارضها لعمل الإدارات.		12
سنوياً	الشؤون الإدارية	تفعيل زيارات الإدارات لبعضها البعض ضمن جدول زمني			
سنوياً	جميع الإدارات	القيام بزيارات ورحلات خاصة لكل إدارة	تقوية العلاقات الاجتماعية بما يحقق مصلحة العمل من أجل زيادة	جودة	10
سنوياً	الإدارة العليا	قيام الإدارة العليا ببرنامج زيارات لجميع الإدارات	جودة الأداء.	الأداء	13
سنوياً	جميع الإدارات	الاستفادة الإيجابية من مواقع التواصل الاجتماعي			
6 شهور	الشؤون الإدارية	القيام بتحليل وظيفي لجميع الوظائف في الوزارة			
شهر واحد	الشؤون الإدارية	الاستعانة ببعض الخبراء من خارج الوزارة وإعداد التوصيات	القيام ببرامج تدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية الفعلية للإدارات		
سنوياً	الشؤون الإدارية	إعداد برامج تدريبية متخصصة ومتنوعة تناسب الجميع	في الوزارة الناتجة عن تقييم الأداء المنهجي السليم.		14
سنوياً	الشؤون الإدارية	تقييم البرامج التدريبية وتحديث التحليل الوظيفي			
شهر واحد	وحدة التخطيط والتطوير	إعداد استطلاع ربعي ونصفي وسنوي بمشاركة الإدارات	- 75		
أسبوع واحد	العلاقات العامة	نشر الاستطلاع الدوري في مواقع التواصل الاجتماعي	عمل استطلاعات دورية داخلية وخارجية من أجل مراقبة مستوى الجودة في الأداء للوزارة.		15
شهر واحد	وحدة التخطيط والتطوير	إعداد التقرير الخاص بالاستطلاع الدوري وعمل تغنية راجعة للإدارات	الجودة في الاداء بنورازه.		

### الدراسات المستقبلية المقترجة:

بعد أن انتهى الباحث من هذه الدراسة يقترح مجموعة من العناوين يمكن الأخذ بها ودراستها وهي:

- 1. تكامل الأدوار وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي لدى الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- 2. صراع الدور بين الإدارات وأثره في جودة الأداء المؤسسي لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني
   الشق المدني.
- 3. التكامل بين الشق المدني والشق العسكري وأثره في جودة الأداء المؤسسي لدى وزارة الداخلي والأمن الوطني الشق المدني.
- 4. غموض الدور وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي لدى الإدارات العاملة في وزارة الداخلية والأمن الوطنى الشق المدنى.
- 5. أثر التنسيق بين الإدارات على تكامل عملها في وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدنى.
- 6. مدى فاعلية التحليل الوظيفي في تمكين تكامل الأدوار للإدارات والوحدات العاملة في وزارة الداخلية بغزة الشق المدنى.
- 7. مدى التزام الموظفين في الوصيف الوظيفي لتحقيق التكاملية في أدوار الإدارات والوحدات العاملة في وزارة الداخلية الشق المدنى.
- 8. دور تكامل الأدوار بين الإدارات في رفع مستوى جودة القرار في وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني.

## المصادر والمراجع

#### المصادر والمراجع

## القرآن الكريم.

## أولاً: المراجع العربية:

- أسامة قاسم. الوكيل المساعد للتخطيط والمعلوماتية. غزة. وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدنى مبنى الحاسوب. 27 يناير 2016م.
  - الأشعري، أحمد (2000م). مقدمة في الإدارة الإسلامية. ط1. جدة: المملكة العربية السعودية.
- البلبيسي، أسامة. (2012م). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- التميمي، حمزة صالح. (2015م). أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي لشركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- جابر، ود نجاح. (2013م). دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز إبداع الفريق. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 15 (4)، 7-24.
- جرغون، أحمد. (2013م). دور تكنولوجيا المعلومات في التنسيق بين الأجهزة الأمنية الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو جليل، محمد منصور. (2007م). قياس رضا المؤسسات الصناعية الأردنية عن جودة خدمات مكاتب الاستشارات العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2013م). سلسلة إحصاءات الطفل. أطفال فلسطين. قضايا وأرقام. رام الله: دائرة الإحصاء المركزية. (15).
  - جواد، شوقي والمؤمن، قيس (2000م). السياسات الإدارية. ط1. عمان: دار الحامد.
- جويحان، ثائر. (2013م). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- حبتور، صالح عبد العزيز (2009م). مبادئ الإدارة العامة. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسين، عباس ومحمد، غادة. (2007م). تقويم إدارة معلمي الصحة المهنية والإسعافات الأولية بقسم الكيمياء والفيزياء ومعلمي أساسيات الصحة العامة الثانوي الفني في ضوء بعض مؤشرات الجودة الشاملة للعمل الصحي المهني. المؤتمر العلمي التاسع عشر، المجلد الثامن، الجمعية المصربة للمنهاج وطرق التدريس.

- حمد، زينة مصطفى. (2013م). أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- حوراني، ألاء شوقي. (2015م). أثر نظم تخطيط موارد المنظمة وتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية والتكامل بينهما على نكاء سلسلة التوريد: اختبار الدور الوسيط للتعاون التنظيمي الداخلي والخارجي في شركة أدوية الحكمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- خفاجي، إيهاب. (2009م). مبادئ ديمنج وتطوير العمل الإداري في مصر وزارة التعليم أنموذجاً (رسالة دكتوراه غير منشورة). الأكاديمية العربية البربطانية للتعليم العالى، مصر.
- الدجني، إياد. (2011م). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة دمشق، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- درة، عبد الباري إبراهيم (2003م). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. ط1. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- درة، عبد الباري والصباغ، زهير (2008م). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمى. عمان: دار وائل للنشر.
- درة، عبد الباري والمدهون، موسى، والجزراوي، إبراهيم (1994م). الإدارة الحديثة. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- رشاد، بدر. (2009م). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- رصرص، فلسطين. (2013م). دور التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب في جامعة الأقصى بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- زايد، عادل. (2004م، 15-17 مارس). تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن في القطاع الحكومي. ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- زويلف، مهدي حسن (1994م). إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- سبرينة، مانع. (2008م). ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر في باتنة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- السر، أيمن. (2008م). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

- سعيدان، حازم. (2011م). دور التخطيط في تحقيق التنسيق بين الحرس الوطني ووزارة الداخلية الإنجاح موسم الحج (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- سلامة، وسام عبد العزيز. (2015م). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- سمية، قداش. (2011م). أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- شاويش، مصطفى (2005م). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. ط3. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
  - شاويش، وصفى (1990م). إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق.
- شحادة، نظمي، وآخرون (2000م). إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الشعلان، فهد أحمد. (2003م). دور التنسيق في نجاح خط مواجهة الكوارث. مؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون، الورقة الثانية، الرياض: المديرية العامة للدفاع المدني.
- الشماع، خليل وحمود، خضير (2007م). نظرية المنظمة. ط3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. الشنطي، محمود. (2006م). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
  - شهاب، إبراهيم (1998م). معجم مصطلحات الإدارة العامة. ط1. عمان: دار البشير.
- الشهري، سعيد. (2014م). معوقات التكامل المهني في مجال الخدمات الصحية بمستشفيات وزارة الصحة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- صلاح الأشقر. مدير عام وحدة التخطيط والتطوير. غزة. وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدنى مبنى الحاسوب. 09 نوفمبر 2015م.
- الصيرفي، محمد (2007م). التنسيق الإداري. ط1. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. الطعامنة، محمد. (2000م). تقويم الأداء المؤسسى: المفهوم والنماذج وأساليب تطوير معايير
  - مصفحة محمد. (2000م). تعويم 120ء المولفيني. المعهوم والمعادج والمديب للطوير المعايد. الأداء. ورقة غير منشورة، عمان: معهد الإدارة العامة.
- أبو عامر، ريم. (2015م). علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

- عاهد حمادة. الوكيل المساعد لقطاع الشؤون الإدارية والمالية. غزة. وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدنى المبنى المركزي. 08 أغسطس 2015م.
- عبد الحليم، مزغيش. (2012م). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر، الجزائر.
- عبد الله، إبراهيم وقويدر، عايش. (2005م، 11-13 إبريل). الإطار العام لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسفة والمنطلقات. المؤتمر التربوي الخامس، مملكة البحرين. المجلد الأول. 1-22.
- العجلة، توفيق. (2009م). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
  - العدلوني، محمد (2002م). العمل المؤسسي. بيروت: دار ابن حزم للنشر والتوزيع.
- العقيلي، عمر وصفي (2005م). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عكاشة، أسعد أحمد. (2008م). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين "Paltel" دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- العنزي، خلف. (1999م). أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع التنسيق الإداري (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- العنزي، فهد. (2014م). أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عويضة، حاتم. (2014م). واقع العلاقة التكاملية بين القطاعين الحكومي والخاص في المجال الاقتصادي في محافظات غزة وسبل تحقيقها في ظل التجارب الدولية والتحديات المحلية (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- العيد، ختيم محمد. (2009م). إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- عيسى، حمد. (2014م). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.
- غنيم، عثمان (2006م). التخطيط: أسس ومبادئ عامة. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع. الفهيد، عبد المحسن. (2006م). التنسيق في الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

- الكبيسي، عامر خضير. (2006م). سبل التعامل والتنسيق بين القطاعات الحكومية والأهلية: لماذا وكيف؟. ندوة مكافحة الجرائم الاحتيالية. الورقة الأولى. الرياض: مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 7–35.
- أبو كويك، حسن. (2012م). دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- اللوح، نبيل. (2007م). تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، 15 (2)، 461–506.
- المجالي، محمد. (2012م). أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- مجيد، سوسن شاكر (2011م). تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- المحاسنة، إبراهيم (2013م). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- محمد، أنصاف أحمد. (2000م). التنسيق بين الإدارات العامة لمنع التهرب الضريبي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- محمد، راوية (2001م). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- محمد، مجدي إبراهيم (2013م). جودة الأداء. ط1. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. محمود، سماح. (2007م). أثر كل من التكي الخارجي والتكامل الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية. مجلة الإدارة والاقتصاد، (64)، 181–181.
- مخيمر وآخرون. (2000م). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مصطفى، محمد. (1999م). التنسيق في الأجهزة الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- المطيري، سلطان بن محمد. (2011م). التنسيق بين الأجهزة الأمنية في الموانئ البحرية بمنطقة المدينة المنورة ودوره في تحقيق الأهداف الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرباض.
  - المعجم الوسيط. ط4. (2004م). القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

- مكي، نرمين. (2015م). دور مشروع تكامل البيانات الحكومية في صناعة القرارات في المؤسسات العليا، الحكومية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- ابن منظور، جمال الدين محمد (1997م). لسان العرب. مج 6. بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.
- مهنا، إبراهيم. (2006م). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- النديم، رنا. (2014م). الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- النمر، سعود وآخرون (2006م). الإدارة العامة: الأسس والوظائف. ط6. الرياض: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع.
- وزارة الداخلية والأمن الوطني. (2016م). الخطة التشغيلية لوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدنى لعام 2016. غزة: وحدة التخطيط والتطوير.
- وزارة الداخلية والأمن الوطني. (2016م). *دليل وزارة الداخلية الشق المدني لعام 2015*. غزة: وحدة العلاقات العامة والإعلام.
- الوقفي، علي عوض. (2004م). تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردن. الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن. يوسف، بومدين. (2007م). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة الباحث، (50).

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Arndt, A. D., Karande, K., & Landry, T. D. (2011). An examination of frontline cross-functional integration during retail transactions. *Journal of Retailing*, 87(2), 225-241.
- Bae, H. S. (2011). The relationships between environment, integration and performance in supply chain contexts. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 27(1), 61-90.
- Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. (2010). The coordination of public sector organizations. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Salminen, R. T., & Puumalainen, K. (2005). Export marketing, interfunctional interactions, and performance consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 520-535.
- Chen, H., Mattioda, D. D., & Daugherty, P. J. (2007). Firm-wide integration and firm performance. *The International Journal of Logistics Management*, 18(1), 5-21.
- Chi-hsiang, C. (2015). Effects of shared vision and integrations on entrepreneurial performance. *Chinese Management Studies*, 9(2), 150.
- Chow, G., Heaver, T. D., & Henriksson, L. E. (1995). Strategy, structure and performance: a framework for logistics research. *Logistics and Transportation Review*, *31*(4), 285.
- Daft, R. L. (2001). Essentials of organization theory and design. South Western Educational Publishing.
- Duff, Victoria. What is Organizational Integration? 13 September 2015. [Electronic Version]. http://smallbusiness.chron.com/organizational-integration-82053.html
- Ellinger, A. E. (2000). Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain. *Industrial marketing management*, 29(1), 85-96.
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of operations management*, 28(1), 58-71.
- Frankel, R., & Mollenkopf, D. A. (2015). Cross-Functional Integration Revisited: Exploring the Conceptual Elephant. *Journal of Business Logistics*, *36*(1), 18-24.
- Giménez Thomsen, C., & Ventura, E. (2003). Logistics-Production, Logistics-Marketing and External Integration: Their Impact on Performance. *Economics and Business Working Paper*, (657).
- http://www.businessdictionary.com/definition/integration.html
- Kim, S. W. (2009). An investigation on the direct and indirect effect of supply chain integration on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 119(2), 328-346.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Differentiation and integration in complex organizations*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Leuschner, R., Rogers, D. S., & Charvet, F. F. (2013). A meta-analysis of supply chain integration and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 34-57.
- Maiga, A. S., Nilsson, A., & Ax, C. (2015). Relationships between internal and external information systems integration, cost and quality performance, and firm profitability. *International Journal of Production Economics*, 169, 422-434.
- McAuley, J., Duberley, J., & Johnson, P. (2007). Organization theory: Challenges and perspectives. Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times.

- Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of operations management*, 22(5), 459-487.
- Peterson, W., Gijsbers, G. & Wilks, M. (2003). An Organizational Performance for Agricultural Research Organizations. *Journal of organizational computing & Electronic Commerce*. 129(1), 18-38.
- Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., & Dean, J. W. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of operations management*, 21(4), 437-456.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Domingues, P. (2012). Management systems: integration or addition?. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(4), 402-424.
- Shah, S. R. H. (2010). Correlation between new product development and interdepartmental integration. *International Journal of Business and Social Science*, 1(2).
- Swink, M., & Schoenherr, T. (2015). The Effects of Cross-Functional Integration on Profitability, Process Efficiency, and Asset Productivity. *Journal of Business Logistics*, 36(1), 69-87.
- Teixeira, R., Koufteros, X. A., Peng, X. D. (2012). Organizational Structure, Integration, and Manufacturing Performance: a Conceptual Model and Propositions. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 5(1), 69 81.
- Toivo, E. (2010). The Integration Within: What is internal integration in SCM? : An Indicative Study of the Definition of Internal Integration.
- Walsh, J. P. & Lee, Y-N (2011). Intra-Organizational Integration & Innovation. International Center of Economic Research.
- Wihlman, U., Lundborg, C. S., Holmström, I., & Axelsson, R. (2011). Organizing vocational rehabilitation through interorganizational integration—a case study in Sweden. *The International journal of health planning and management*, 26(3), e169-e185.
- Zhao, X., Huo, B., Selen, W., & Yeung, J. H. Y. (2011). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. *Journal of operations management*, 29(1), 17-32.

الملاحق

## الملاحق

ملحق (1): الاستبانة في صورتها النهائية.

ملحق (2): قائمة المحكمين.

ملحق ( 3 ): تسهيل مهمة طالب ماجستير.

ملحق ( 4 ): طلب تحكيم استبانة.

#### ملحق (1): الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية ـغزة عمادة الدراسات العليا كليسة التجسارة قسسم إدارة الأعمال

#### الاستنانة

الأخ الفاضل / الأعت الفاضلة

الملاء علىكم ورحمة الله وبركامه

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

"تكامل الأدوار وعلاقته بجودة الأداء

لدى الإدارات العاملة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدنى"

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) من الجامعة الإسلامية بغزة، وقد أعد الباحث الاستيانة المرفقة والمكونة من محورين وهما:

المحور الأول: - تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة وتشمل 4 متغيرات مستقلة وهي:

- الهيكلية التنظيمية
- السياسات والإجراءات الإدارية.
  - برامج وخطط العمل.
    - التقافة التنظيمية.

### المحور الثاني: - وهو المتغير التابع الذي يشمل:

جودة الأداء.

ولدى الباحث تقة كبيرة في إجاباتكم المنسمة بالصدراحة والدقة والموضوعية عن جميع فقرات الاستبانة، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصداقة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة، مع العلم أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها من قبلكم ستعامل بمسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لكم على حمن تعاونكم ،،

الباحث

سغبان زكربا سالم

تكامل الأدوار: حالة نهائية من التسبيق والتعاون والتآزر بين الإدارات والأقسام المختلفة بشكل داخلي أو خارجي بهدف تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفاعلية.

| Page 1

1	الجنس	عر	🔲 أنثى
2	العمر	🔃 أقل من 30 سنة	🔃 من 30 إلى أقل من 40 سنة
	(a)	🔃 من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
3	المؤهل	🔃 ثانوية عامة أو أقل	يبلوم متوسط
	العلمي	يكالوريوس 🔲	ا ماجستیر
	4	تكترراه	
4	سنوات	🔃 أقل من 5 سنوات	🔃 عن 5 سنوات إلى أقل من 10 سنواد
	الخدمة	🔃 من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	🗖 15 سنة فأكثر
5	المسمى	المدير عام	مدير دائرة
	الوظيفي	🔲 رئيس قنم	رئيس شعبة
		موظف	
6	مكان العمل	الإدارة العامة/المديرية/الوحدة:	

و نأمل منكم التكرم باستخدام التدرج من 1 إلى 10، حيث إنه كلما اقتربت الإجابة من الدرجة 10 دلُّ ذلك على موافقتكم العالية على ما ورد في الفقرة المعنية من وجهة نظركم فيما هو مطبق في المؤسسسة التي تعملون بها.

ثانياً: تكامل الأدوار: . المجال الأول: الهيكلية التنظيمية. الدرجة 10-1 الفقرات الرقم تساعد هيكلية المؤسسة على تعزيز التكامل بين الإدارات. 1 تلعب المرونة في السلطة والمسؤولية دوراً فعالاً في عملية التكامل بين الإدارات. 2 بعزز تطوير الهيكلية التنظيمية تكامل الأدوار بين الإدارات بشكل كبير. 3 تساهم متابعة التعليمات الصيادرة عن الإدارة العليا في تحقيق التكامل بين الإدارات. 4 يتم تحديد الصلاحيات بشكل واضح لتعزيز التكامل في المؤسسة. 5 تساعد البيروقراطية الشديدة في دعم عملية التكامل في المؤسسة. 6 7 يعتبر تقويض الصلاحيات خطوة إيجابية لتعزيز التكامل بين الإدارات. تساهم معرفة الموظف بالوصف الوظيفي والتزامه به في عملية التكامل في المؤسسة. 8 تحدد هيكانية المؤسسة عمل كل إدارة ووحدة دون تداخلات. 9 تعمل الإدارات والأقسام غير الفعالة في المؤسسة على ضعف التكامل بين إدارات وأقسام المؤسسة ككل. 10 يعمل الهيكل التنظيمي الذي يراعي البيئة الداخلية والخارجية المنظمة على تعزيز التكامل في المؤسسة. 11

|Page2

لمجاز	لثاني: السياسات والإجراءات الإدارية.	الدرجة 10-1
لرقم	الفقرات	
1	يعزز التزام الموظفين بسياسات ولجراءات العمل من تكامل الأدوار .	
2	تساهم السياسات والإجراءات الإدارية المتبعة في تحقيق أهداف تكامل الأدوار.	
3	تساعد السياسات والإجراءات الإدارية المتبعة في تعزيز التكامل بين الإدارات في المؤسسة.	
4	يساعد وضوح السياسات والإجزاءات الإدارية في بناء التكامل الناجح.	
5	يطلب من الموظفين إنجاز مهامهم وفقاً لإجراءات محددة تضبط عملية التكامل.	
6	يبرز نجاح التكامل في مراجعة السياسات والإجراءات الإدارية بشكل مستمر من قبل الإدارة العليا.	
7	تساهم الثغنية الراجعة عن جودة السياسات والإجراءات الإدارية المتبعة في المؤسسة في تعزيز التكامل.	
8	يعتبر النظام وسلامة الإجراءات المتبعة من العوامل الأولية في بناء التكامل الآمن.	
9	يعد تبسيط إجراءات العمل من السبل الفعالة في رفع مستوى التكامل.	
10	يساعد الالتزام بالسياسات والإجراءات الإدارية في اتخاذ القرارات الداعمة لعملية التكامل.	

مجال	، الثالث: برامج وخطط العمل.	الدرجة
رقم	الفقرات	10-1
1	يعمل انسجام برامج وخطط عمل المؤسسة مع أهدافها على تعزيز تكامل الأدوار .	
2	تلعب مشاركة الموظفين في وضع برامج وخطط العمل دوراً مهماً في عملية تكامل الأدوار في المؤسسة.	
3	تعمل البرامج والخطط المعمول بها في المؤسسة على رفع مستوى تكامل الأدوار .	
4	تزيد واقحية البرامج والخطط المطبقة من فاعلية تكامل الأموار .	
5	يتم وضع البرامج وخطط العمل بطريقة منهجية صحيحة.	
6	تساهم المتابعة الدورية للأهداف المحققة من البرامج وخطط العمل في رفع كفاءة التكامل بين الإدارات.	
7	توجد في المؤسسة وحدة مختصة بالتخطيط لها تأثير كبير على عمل الإدارات الأخرى.	
8	تدعم الإدارة العليا الإمكانيات الغنية اللازمة لتنفيذ خططها وبرامجها على أكمل وجه لبناء التكامل الهادف.	
9	يتم اختيار فريق التخطيط في الكفؤ والفعال لدعم التكامل بين الإدارات في المؤسسة.	
10	يوجد لدى إدارتي خطة موثقة وأشارك في تطبيقها مع زملائي.	

الدرجة	للرابع: الثقافة التنظيمية.	المجاز
10-1	الفقرات	الرقم
	يخافظ الموظفون على علاقات طبية تستند إلى مبدأ تكامل الأنوار في إنجاز المهام.	1
	تنظر الإدارة العليا إلى العنصر البشري بأنه جن أصيل في عملية التكامل في العمل.	2
	يوجد ثقافة مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية التكامل داخل المؤسسة.	3
	يوجد معتقدات لدى الموظفين بأن التكامل في العمل بسهم في الارتقاء بجودة الأداء المقدم في المؤسسة.	4

|Page3

يعتقد الموطلقون بأن طبيعة مهام العمل تتطلب تكاملاً في العمل مع بقية الإدارات الأخرى في المؤسسة.	5
يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تكامل العمل مع الإدارات الأخرى.	6
تعزز بيئة العمل داخل إدارتي من التكامل بين الإدارات.	7
تبنل الإدارة العليا الجهود لزرع ثقافة التكامل بين الإدارات.	8
تدعم الإدارة العليا أي مبادرات أقوم بها من أجل تطوير عمالية التكامل بين الإدارات داخل المؤسسة.	9
يرجد أندي ثقافة التكامل في العمل وأعمل على تطبيقها مع زماتكي في الإدارات الأخرى.	10
تلعب بيئة العمل المحفزة دوراً مهماً في تقوية التكامل بين الإدارات.	11
ترجد علاقة طردية بين ثقافة المؤسسة العسكرية وبين تكامل إداراتها.	12

: 121	جودة الأماء: .	
لرقم	الفقرات	الدرجة 1-10
1	يوجد قسم مختص بالجودة في المؤسسة ويسعى دائماً لتطويرها والارتقاء بها.	
2	يرجد مؤشرات قياس للأداء واضحة ومحددة في المؤسسة.	
3	يرجد مسترى مقبول من الرضا لدى الموظفين عن أداء المؤسسة.	
4	يقوم الموظفون بتأنية أعمالهم بالكفاءة والقاعلية المطلوبة.	
5	يقوم الموظفون باستخلال كافة الموارد المناحة ثديهم أثناء أداءهم في إداراتهم.	
6	يتم متابعة نتائج تقييم الأداء لتطويره والارتفاء به في المؤسسة.	
7	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الإدارة العليا لماتقراحات والمبابرات المقدمة من الموظفين التصين جودة الأداء.	
8	يؤدي الموظفون المهام والواجبات الوظيفية طبقاً لسياسات واجراءات إدارية معتمدة من المؤسسة.	
9	يوجد لدى الموظفين معرفة والمام بطبيعة الأعمال الموكلة لهم.	
10	يشكل نظام تقبيم الأداء حافزاً للموظفين لنطوير وتحسين أداءهم.	
11	يطلعني مسؤولي المباشر على نتائج نقييم أدائي لمعرفة نقاط قوتي وضعفي.	
12	تقدم دائرة التدريب في المؤسسة برامج تدريبية للموظفين لتساعدهم على إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة.	
13	يلتزم الموظفون بتتفيذ التحليمات الصادرة عن الإدارة الحليا في المؤسسة.	
14	ينعكس النزام الإدارة العليا بجودة الأداء إيجابياً على تصين مسترى أداء الموظفين في المؤسسة.	
15	تساهم الأُتظمة والقوانين المعتمدة بالمؤسسة في تطوير أداء الموظفين.	
16	يتم إنجاز المهام الإدارية وفق جدول زمني محدد ومتفق عليه مسبقاً.	
17	تتوفر في المؤسسة الحوافز لجميع الموظفين المتميزين دون أي تمييز .	

الباحث سغيان زكريا سالم

| Page 4

### ملحق (2): قائمة المحكمين

مكان العمل	الاسم	الرقم
الجامعة الإسلامية	الدكتور وسيم الهابيل	1
الجامعة الإسلامية	الدكتور يوسف بحر	2
جامعة الأزهر	الدكتورة نهاية التلباني	3
جامعة الأزهر	الدكتور وائل ثابت	4
جامعة القدس المفتوحة	الدكتور جلال شبات	5
جامعة غزة	الدكتور إبراهيم أبو رحمة	6
أكاديمية الإدارة والسياسة	الدكتور محمد المدهون	7
أكاديمية الإدارة والسياسة	الدكتور نبيل اللوح	8
ديوان الموظفين العام	المحلل الإحصائي أشرف أبو سمرة	9

#### ملحق (3): طلب تحكيم استبانة



الجامعة الإسلامية ـغزة عصادة الدراسات العليا كليسة التجسارة قسسم إدارة الأعسال

## طلب تحكيم استبانة

المحترم ،،

السيد الدكتور

الملاء علمكم ورحمة الله ومركاهه

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

التكامل الأدوار وعلاقته بجودة الأداء

لدى الإدارات العاملة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدنى"

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) من الجامعة الإسلامية بغزة، وقد أعد الباحث الاستبانة المرفقة والمكونة من محورين و هما:

المحور الأول: - تكامل الأدوار لدى الإدارات العاملة في الوزارة وتشمل 4 متغيرات مستقلة وهي:

- الهيكلية التنظيمية.
- السياسات والإجراءات الإدارية.
  - برامج وخطط العمل.
    - التقافة التنظيمية.

#### المحور الثاني: - وهو المتغير التابع الذي يشمل:

جودة الأداء.

لذا يرجو الباحث من سيادتكم التكرم بقراءة متأنية لكل فقرة من فقرات الاستبانة وإبداء الرأي في كل منها، ومدى ملاءمتها للمجالات المذكورة وذلك بوضع إشارة (√) للفقرة المناسبة، وإجراء التحديلات على الفقرة غير المناسبة أو اقتراح الصديغة الذي ترونها مناسبة بناء على خبرتكم الواسعة.

ولدى الباحث تقة كبيرة في مالحظاتكم المنسمة بالدقة والموضوعية عن جميع فقرات الاستبانة، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصائقة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة.

وشكر أ لكم على حمن تعاونكم ،،

العاحث

سغيان زكريا سالم

تكامل الأدوار: حالة نهائية من التنميق والتعاون والتآزر بين الإدارات والأضبام المختلفة بشكل داخلي أو خارجي بهدف تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفاعلية.

| Page 1

#### ملحق (4): تسهيل مهمة طالب ماجستير





### الجامعة الإسلامية – غزة The Islamic University - Gaza

هاتف داخلی: 1150

#### مكتب ثائب الرئيس للبحث العلمى والدراسات العليا

الرفع ع بن غ/35/ العاليم 2016/07/12 ....

الدكتور الفاضل/ كامل أبو ماضي حفظه الله،، وكيل وزارة الداخلية

السلام عليكم ورحمة الأمويركاته

#### الموضوع/ نسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شخون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بنسهيل مهمة الطالب/ مسقيان زكريا عبد الخالق سالم، سرقم جامعي 12013010 المسجل في برنامج الماجسئير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعصال/ إدارة محوارد بنسرية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي نساعده في إعدادها والتي بعنوان:

تكامل الأدوار وعلاقته بجودة الأداء

لدى الإدارات العاملة في وزارة الداخلية والأمن الوطني -الشق المدني

بالعنس التوافية ولى الوفيق،،،

والدراسات العليا المنون البحث العلمي والدراسات العليا

أ. د. عبدالرؤوف على المناعمة

مسروة إلي: --> البلاء،