

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية"

- أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.
- كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

- The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.
- I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

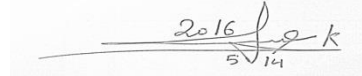
Student's name: Ahmed Kamal Mostafa
Almallahy

اسم الطالب: أحمد كمال مصطفى الملاحي

Date: 2016-05-21

التاريخ: 14 شعبان، 1437 هـ

Signature:



التوقيع:

بسم الله الرحمن الرحيم



البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة
للدراسات العليا وجامعة الأقصى
تخصص القيادة والإدارة
غزة - فلسطين



دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية

إعداد الباحث

أحمد كمال مصطفى الملاحي

إشراف

د. محمد ساير عاشور الأعرج

دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في تخصص "القيادة والإدارة"

من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

1437هـ - 2016م

ب



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ أحمد كمال مصطفى الملاحي، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

'دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية'

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 11 رجب 1437 هـ، الموافق 2016/04/18 م الساعة الثانية عشر مساءً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:





د. محمد ساير الأعرج مشرفاً ورئيساً
د. أحمد عبد الفتاح كلوب مناقشاً خارجياً
د. محمد إبراهيم المدهون مناقشاً داخلياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

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

والله ولي التوفيق...

رئيس الأكاديمية
الأكاديمية للإدارة والسياسة للدراسات العليا

د. محمد إبراهيم المدهون
رئاسة الأكاديمية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

(وَلَتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ
بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سورة آل عمران: آية 104)

خلاصة

هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع نظام الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، كما وهدفت إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري. وأجريت الدراسة بطريقة الحصر الشامل، حيث طبقت على الضباط العاملين في الجهات الرقابية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، والبالغ عددهم (130) ضابط، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة صُممت لهذه الغاية إضافة إلى المقابلة الشخصية، وقد بلغت نسبة استرداد الاستبانات (75.4%)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، وهي علاقة ايجابية (طردية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (العمر، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- يُشارك العاملون في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي بدرجة قليلة، بوزن نسبي (51.46%).
- يَنظُر العاملون إلى أسلوب الملاحظة الشخصية بارتياح، بوزن نسبي (56.17%).
- يرى أفراد العينة بدرجة كبيرة بأن الموازنات التشغيلية لا تتوفر بشكل كافٍ لقيامهم بدورهم على أكمل وجه.
- يرى أفراد العينة بأنه يتم تقييم أداء العاملين بشكلٍ دوري ونزيه، بدرجة متوسطة.

وقدمت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها:

- ضرورة مشاركة العاملين في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بالأعمال التي يؤديونها بدرجة أكبر، لما لها من أثر ايجابي في زيادة فاعلية أدائهم.
- تعزيز النظرة الايجابية لأسلوب الملاحظة الشخصية كأحد الأدوات والوسائل الرقابية، من خلال التطبيق الصحيح لهذا الأسلوب من قبل العاملين في العمل الرقابي في جهاز الشرطة.
- توفير موازنات تشغيلية لقيام الجهات الرقابية في جهاز الشرطة بدورها المنوط بها على أكمل وجه.
- الاهتمام بتقييم أداء العاملين في جهاز الشرطة بشكلٍ دوري وثابت ووفقاً لمعايير شفافة وواضحة تضمن تحقيق نزاهة النتائج وعدالتها.

Abstract

Management control role in improvement of managerial performance in the Palestinian police

The study aimed to explore the role of management control system in the Palestinian police in Gaza Strip, and aimed to identify the role of administrative control to improve management performance.

The study population consisted of (130) officers who work in the supervisory authorities' officers in the Palestinian police in Gaza Strip. The descriptive analytical method was used. Data was collected through a questionnaire especially designed for that purpose and an interview of control management leaders in the Palestinian police also used. Complete enumeration method was used. Percent of recovered questionnaires was (75.4%).

Most important results of the study were:

- There was a positive statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the role of management control and improvement of the administrative performance level in the Palestinian police.
- There were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of respondents response on the role of management control and improvement of the administrative performance level in the Palestinian police due the following personal variables (age, military rank, qualification, years of experience).
- Respondents' participation in the preparation of the job description card is low with a relative weight (51.46%).
- Respondents look with satisfaction of personal observation style, with a relative weight (56.17%).
- Respondents believe with high grade that the operational budgets are not sufficiently available for carrying out their role to the fullest.
- Respondents believe that the employees' performance evaluation is done in a regular fair basis and moderately.

Most important recommendations of the study were:

- The need for participation of workers in the preparation of job description card of their work, as it has a positive impact in increasing the effectiveness of their performance.
- Seeking to change the erroneous perception of personal observation style as one of the tools and means of control, through the correct application of this method by who are working in the control filed.
- Providing operational budgets for workers in the field of control to carry out their rules to the fullest.
- Giving more attention to periodical and consistent employees' performance evaluation and in accordance with clear and transparent standards to ensure the integrity and fairness of the results.

إلى المعلم الأول

إلى المعلم الأول (معلم البشرية) حبيبي رسول الله صلى الله عليه وسلم . . .

إلى من قال الله فيهما:

﴿وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِيلِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا﴾ (الإسراء: الآية 24)

من برضاهما أوفق ولغيرهما بعد الله لا أسعى . . والدي ووالدتي الغالين أطال الله في عمرهما . .

إلى مريحانة الفؤاد نروجتي الحبيبة التي تحملت معي مشاق الحياة وصبرت على انشغالي . .

إلى قرّة عيني، ونور قلبي ابنتي "أروى" . .

إلى إخواني وأخواتي الذين كانوا لي سنداً وعوناً وشاركوني الأفراح والألام طوال حياتي . .

إلى أرواح الشهداء الذين سطروا بدمائهم الزكية أروع معاني البطولة والفداء . . .

إلى المجاهدين المرابطين على ثرى هذا الوطن الغالي . .

إلى أصدقائي ومرفقاء دربتي ومن وقف إلى جانبي وشجعني لتحقيق ما أصبوا إليه . .

إليك جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

أحمد كمال الملاحي

شكرُ وعرْفان

{ وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي }
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ { (النمل: 19)

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، أحمد ربي وأشكر فضله ونعمه وأصلّ وأسلم على سيدنا محمد (صلّى الله عليه وسلم)، معلم البشرية، والهادي إلى النور.

إنّ لساني ليعجز أن يجد الكلمات التي يعبر بها عن شكري وامتناني وعظيم تقديري لكل من ساهم معي في إنجاز هذا العمل المتواضع حتى نُضيف قطرة في محيط العلم.

أتقدم بالشكر والتقدير من الدكتور الفاضل / محمد ساير الأعرج؛ الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة والذي لم يدخر جهداً في تقديم النصّ والإرشاد لإنجازها.

كما وأتقدم بأسمى آيات الشكر والعرْفان والتقدير من الأستاذ الدكتور الفاضل/ محمد إبراهيم المدهون، والدكتور الفاضل/ أحمد عبد الفتاح كلوب، لتكريمهما بمناقشة الرسالة، وإنه ليسرُّني أن أستزيد من علمهما وملاحظتهما القيّمة.

ويطيب لي في هذا المقام أن أعترف لكل ذي فضلٍ بفضله، وأن أبدي شكري وامتناني لكلٍ من:

- أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، متمثلة بإدارتها وأساتذتها وجميع العاملين فيها.
- جهاز الشرطة الفلسطينية وأخص بالذكر إدارتي أمن الشرطة ومفتش عام الشرطة، الذين أتاحوا لي الفرصة للعمل الميداني وقدموا كل التسهيلات لإنجاح دراستي، وإلى كافة الإخوة الضباط الذين تكرموا بالإجابة على أسئلة الاستبانة.
- الإخوة المحكّمين لما بذلوه من جهد في تحكيم أداة الدراسة.

وأخصُّ بالشكر والتقدير أخانا الأستاذ/ أحمد يوسف اللوح، على ما قدمه لي من جهد ودعم ومساندةٍ في إنجاز هذه الدراسة.

فجزاهم الله جميعاً خير الجزاء، وأسأل الله لي ولهم القبول والسداد.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
د	الآية القرآنية
هـ	خلاصة
و	الخلاصة باللغة الانجليزية
ز	إهداء
ح	شكر وعرافان
ح - ل	قائمة المحتويات
م - ن	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
8 . 1	الفصل الأول/ الإطار العام للدراسة
2	1.1 مقدمة الدراسة
3	1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	1.3 فرضيات الدراسة
5	1.4 متغيرات الدراسة
6	1.5 أهداف الدراسة
6	1.6 أهمية الدراسة
7	1.7 حدود الدراسة
7	1.8 التعريفات الإجرائية
65 . 9	الفصل الثاني / الإطار النظري للدراسة
34 . 10	2.1 المبحث الأول: الرقابة الإدارية
11	2.1.1 مقدمة
11	2.1.2 تعريف الرقابة
13	2.1.3 مفهوم الرقابة الإدارية
14	2.1.4 أهمية الرقابة الإدارية
15	2.1.5 أهداف الرقابة الإدارية
17	2.1.6 خصائص النظام الرقابي الفعال
19	2.1.7 عناصر (مقومات) الرقابة الإدارية
20	2.1.8 الهيكل التنظيمي كأساس في العملية الرقابية

الصفحة	الموضوع
20	▪ مفهوم الهيكل التنظيمي
20	▪ أهداف الهيكل التنظيمي
21	▪ خصائص الهيكل التنظيمي الجيد
21	▪ مراحل بناء الهيكل التنظيمي
22	2.1.9 شروط الرقابة الإدارية
23	2.1.10 خطوات الرقابة
25	2.1.11 أدوات ووسائل الرقابة الإدارية
30	2.1.12 أنواع الرقابة الإدارية
33	2.1.13 معوقات الرقابة الإدارية
34	2.1.14 صعوبات الرقابة على القطاع الأمني
44 . 35	2.2 المبحث الثاني: الأداء الإداري
36	2.2.1 مقدمة
36	2.2.2 مفهوم الأداء الإداري
37	2.2.3 عناصر الأداء الإداري
37	2.2.4 أنواع الأداء
38	2.2.5 معايير الأداء الإداري
39	2.2.6 خصائص معايير الأداء
40	2.2.7 العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الإداري
41	2.2.8 مظاهر ضعف الأداء
41	2.2.9 تقييم الأداء
43	2.2.10 مفهوم تحسين الأداء
43	2.2.11 مداخل تحسين الأداء
64 . 45	2.3 المبحث الثالث: جهاز الشرطة الفلسطينية
46	2.3.1 مقدمة
46	2.3.2 تعريف الشرطة
47	2.3.3 وظائف الشرطة
48	2.3.4 المهام الشرطية الحديثة
49	2.3.5 القيم المهنية ومهارات رجال الأمن
50	2.3.6 رؤية الشرطة الفلسطينية
50	2.3.7 رسالة الشرطة الفلسطينية

الصفحة	الموضوع
50	2.3.8 قيم الشرطة الفلسطينية
51	2.3.9 الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية
53	2.3.10 إحصائية بأعداد الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية
55	2.3.11 تعريف عام بإدارات الشرطة الفلسطينية
58	2.3.12 نبذة عن الإدارات المتخصصة في مجال الرقابة
58	▪ مكتب مفتش عام الشرطة
61	▪ الإدارة العامة لأمن الشرطة
65	2.4 خلاصة الفصل
97 - 66	الفصل الثالث / الدراسات السابقة
67	3.1 مقدمة
67	3.2 الدراسات المحلية
77	3.3 الدراسات العربية
83	3.4 الدراسات الأجنبية
89	3.5 التعليق على الدراسات السابقة
92	3.6 مصفوفة الدراسات السابقة
96	3.7 الفجوة البحثية
96	3.8 خلاصة الفصل
108 - 97	الفصل الرابع / منهجية وإجراءات الدراسة
98	4.1 المقدمة
98	4.2 منهج الدراسة
99	4.3 مجتمع وعينة الدراسة
99	4.4 أدوات الدراسة
99	4.4.1 الاستبانة
100	4.4.1.1 خطوات بناء الاستبانة
100	4.4.1.2 صدق الاستبانة
105	4.4.1.3 ثبات الاستبانة
106	4.4.2 المقابلة الشخصية
107	4.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة
108	4.5 خلاصة الفصل

الصفحة	الموضوع
144 . 109	الفصل الخامس / تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
110	5.1 المقدمة
110	5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية
116	5.3 المحك المعتمد في الدراسة
116	5.4 تحليل فقرات الاستبانة
136	5.5 اختبار فرضيات الدراسة
154 . 145	الفصل السادس / النتائج والتوصيات
146	6.1 المقدمة
146	6.2 نتائج الدراسة
150	6.3 توصيات الدراسة
151	6.4 مصفوفة الربط بين النتائج والتوصيات وجهات الاختصاص
154	6.5 الدراسات المستقبلية المقترحة
155	6.6 خلاصة الفصل
156	قائمة المصادر والمراجع
166	الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	البند
167	ملحق (1): استبانة الدراسة في صورتها النهائية
173	ملحق (2): أسئلة المقابلة الشخصية
174	ملحق (3): نموذج طلب تحكيم الاستبانة
175	ملحق (4): قائمة المحكمين للاستبانة
176	ملحق (7): مخاطبة لقائد الشرطة لتسهيل مهمة الباحث
177	ملحق (8): كتاب تسهيل مهمة الباحث من أكاديمية الإدارة والسياسة

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
30	جدول (2.1.1): أنواع الرقابة
54	جدول (2.3.1): أعداد الشُّرطة خلال الأعوام (2010 وحتى 2015)
54	جدول (2.3.2): عددية الرتب العسكرية في جهاز الشرطة الفلسطينية
55	جدول (2.3.3): الإدارات العاملة في جهاز الشرطة الفلسطينية ومهامها المختلفة
60	جدول (2.3.4): عددية الرتب العسكرية في مكتب مفتش عام الشرطة حتى مايو 2015م
63	جدول (2.3.5): عددية الرتب العسكرية في الإدارة العامة لأمن الشرطة حتى مايو 2015م
99	جدول (4.1): درجات مقياس ليكرت الخماسي
101	جدول (4.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الهيكل التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال
102	جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأدوات والوسائل الرقابية" والدرجة الكلية للمجال
102	جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "متطلبات تحقيق فعالية الرقابة" والدرجة الكلية للمجال
103	جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الجهات الرقابية" والدرجة الكلية للمجال
104	جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحسين الأداء الإداري" والدرجة الكلية للمجال
105	جدول (4.7): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة
106	جدول (4.8): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
106	جدول (4.9): معلومات عن المقابلات الشخصية
107	جدول (4.10): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
110	جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب العمر
111	جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية
113	جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
114	جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
116	جدول (5.5): يوضح المحك المعتمد في الدراسة
116	جدول (5.6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الهيكل التنظيمي"

الصفحة	الجدول
119	جدول (5.7): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الأدوات والوسائل الرقابية"
123	جدول (5.8): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "متطلبات تحقيق فعالية الرقابة"
127	جدول (5.9): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الجهات الرقابية"
130	جدول (5.10): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لجميع فقرات "الرقابة الإدارية" وكذلك ترتيبها في الاستبانة
131	جدول (5.11): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال "تحسين الأداء الإداري" وكذلك ترتيبها في الاستبانة
136	جدول (5.12): معامل الارتباط بين دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية
137	جدول (5.13): معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية
138	جدول (5.14): معامل الارتباط بين استخدام الوسائل والأدوات الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية
139	جدول (5.15): معامل الارتباط بين تحقيق متطلبات فعالية الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية
140	جدول (5.16): معامل الارتباط بين الجهات الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية
141	جدول (5.17): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر
142	جدول (5.18): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة العسكرية
143	جدول (5.19): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي
144	جدول (5.20): نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" - سنوات الخبرة

قائمة الأشكال

الصفحة	البند
24	شكل (2.1.1): خطوات الرقابة
40	شكل (2.2.1): العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الإداري
50	شكل (2.3.1): الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية
60	شكل (2.3.2): الهيكل التنظيمي لمفتش عام الشرطة
64	شكل (2.3.3): الهيكل التنظيمي لإدارة أمن الشرطة
110	شكل (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب العمر
112	شكل (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية
113	شكل (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
115	شكل (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 مقدمة الدراسة
- 1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها
- 1.3 متغيرات الدراسة
- 1.4 فرضيات الدراسة
- 1.5 أهداف الدراسة
- 1.6 أهمية الدراسة
- 1.7 حدود الدراسة
- 1.8 التعريفات الإجرائية

1.1 مقدمة الدراسة:

شهد العالم في السنوات الماضية تقدماً علمياً في شتى المجالات، مما ألقى بظلاله على حياة الإنسان، فتنوعت حاجاته وازدادت بصورة لم يسبق لها مثيل، وهذا الازدياد المضطرد لآبد أن يواكبه تنظيم للطاقات والموارد، وهنا تظهر أهمية الرقابة لضمان الأداء المتوازن والسليم.

فكرة الرقابة قديمة قدم الإنسان، ولها روافدها أيضاً في الدين الإسلامي، قال تعالى:

﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ مَرْقِبًا﴾ (سورة النساء: آية 1)، ويقول الحق جل جلاله في موضع

آخر: ﴿مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ مَرْقِبٌ عَنَيْدُهُ﴾ (سورة ق: آية 18)، ويُروى عن الفاروق عمر رضي الله عنه أنه قال: (حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسَبُوا، وَتَزَيِّنُوا لِلْعَرْضِ الْأَكْبَرِ، وَإِنَّمَا يَخِيفُ الْحَسَابُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ عَلَى مَنْ حَاسَبَ نَفْسَهُ فِي الدُّنْيَا) (مصنف ابن أبي شيبة 270/13).

تعددت أنواع الرقابة واختصاصاتها وفقاً للمجالات التي تنطلق منها، فمنها الإدارية والمالية والقضائية وغيرها الكثير، وللرقابة الإدارية أهميه خاصة اتضحت تلك الأهمية في الوقت الراهن نتيجةً لاتساع نطاق العملية الإدارية وتعدد أجهزتها وضخامة حجمها وتطور تقنياتها، وتعتبر الرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات الإدارية، فهي لا تقتصر على الإدارة العليا، إنما تمتد إلى جميع المستويات الإدارية الأخرى (عطايا، 2005: 10).

وتُعد الرقابة من أهم الدعائم الأساسية لتمكين أي منظمة من القيام بواجبها على أكمل وجه باعتبارها أحد أركان الإدارة الحديثة وأحد أذرعها الفاعلة في المحافظة على سلامة المنظمة وحماية أصولها، بالإضافة لدورها المساعد في اتخاذ القرارات والتخطيط والتوجيه وتقييم الأداء والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (إبراهيم، 2004: 24).

وتكتسب الرقابة الإدارية أهمية خاصة في المؤسسات الحكومية باعتبارها خط الدفاع الأول لحماية الأموال والموارد العامة وضمان الاستخدام الأمثل لها، والإدارة الفاعلة في تطوير السياسات وزيادة الكفاية الإنتاجية لها بما يعود بالنفع على مختلف قطاعات المجتمع

(كلاب، 2004: 3) ويرى الباحث أن أهمية الرقابة أيضاً تتمثل في أنها الضابطة للسلوك والمقومة للاعوجاج.

تتمثل الحاجة إلى الرقابة الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية على وجه العموم وفي الأجهزة الأمنية خصوصاً في إرساء قواعد العمل المؤسسي المنظم، والوصول إلى مستويات معقولة من الثقة بين القيادة الشرطية وبين العاملين من جهة وبين الجمهور من جهة أخرى، في رسم صورة واضحة ودقيقة عن البيانات والتقارير الإدارية، والتأكد من سير النظام الإداري وتقيده باللوائح والقوانين والتشريعات التي تحكم عمله، ومحصلة ذلك تستطيع المؤسسة الأمنية من خلاله المحافظة على الموارد العامة وضمان سلامة استخدامهما، وتتمكنها أيضاً من التصرف بشكل سريع واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الأخطاء والتجاوزات وأوجه القصور والضعف أولاً بأول.

وتتمثل أهمية الرقابة بأهمية المؤسسة والخدمات التي تقدمها، فإذا كانت المؤسسة هي المسؤولة عن استقرار الأمن العام والنظام وتنفيذ القوانين والأحكام، فإن أداء المؤسسة يصبح على درجة كبيرة من الأهمية بحيث يجب مراقبته، وهذا ما ينطبق على جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة وما له من أهيمه كونه الجهاز العصبي للمجتمع.

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يُعدُّ ضعف أو غياب دور الرقابة الفعالة في الأجهزة الأمنية عنصراً أساسياً في قصور أدائها، مما ينعكس سلباً على ما تقدمه من خدمات للمواطنين في شتى المجالات، فضعفها يؤثر سلباً على وظيفتها المهمة في اكتشاف الانحرافات واقتراح أوجه العلاج المناسبة لها ومتابعة عمليات التصحيح.

فالعمل وفق نظام رقابي متكامل يؤدي إلى تفادي الوقوع في المشاكل الإدارية والتنفيذية، ويضمن سير العمل وفق السياسات والخطط والبرامج المعدة مسبقاً للوصول إلى الأهداف المنشودة في حدود القوانين والقواعد المتفق عليها؛ وبالتالي فإن وجود نظام يشمل جميع المتطلبات الضرورية للرقابة الفعالة، يؤدي دوره في كل إدارات جهاز الشرطة الفلسطينية

في المحافظات الجنوبية، سيكون له الأثر الإيجابي الكبير في العمل الشرطي سواء الإداري منه أو الميداني، وينعكس ذلك كله على جمهور المواطنين من خلال الخدمات الأمنية والحياتية المقدمة لهم للوصول إلى مجتمع أكثر أمناً واستقراراً وتقدماً.

مما سبق، ومن خلال طبيعة عمل الباحث ضمن الأجهزة الأمنية الفلسطينية، تجسّد له الشعور بأهمية موضوع الدراسة، وخصوصاً أن هناك ضعفاً نسبياً في الأداء الإداري للأجهزة الأمنية بالمحافظات الجنوبية بشكل عام وجهاز الشرطة الفلسطينية على وجه الخصوص، أشارت إليه بعض التقارير الصادرة عن وسائل الإعلام وجهات مستقلة كالهيئة المستقلة لحقوق الإنسان واستطلاع للرأي العام الفلسطيني أجراه مركز العالم العربي للبحوث والتنمية "أرواد". كما أن هناك تقرير لمنظمة الشفافية الدولية حول دور الحكومات في مكافحة الفساد في قطاع الأمن، فقد أظهر التقرير أن الوضع في هذا القطاع مقلق ومنظومة الرقابة في الأجهزة الأمنية ضعيفة رغم أنه أفضل من بعض البلدان العربية.

إضافةً إلى كل ذلك فإن الدراسات المحلية التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية لم تختص بنفس مجتمع الدراسة - في حدود علم الباحث - وهو جهاز الشرطة الفلسطينية.

بناءً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز

الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟

من خلال الاطلاع والبحث في دراسات سابقة تطرقت لموضوع الرقابة الإدارية، تشكّلت لدى الباحث الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما علاقة الهيكل التنظيمي بتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟

2. ما علاقة استخدام الوسائل والأدوات الرقابية بتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟

3. ما علاقة تحقيق متطلبات فعالية الرقابة الإدارية بتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟

4. ما علاقة الجهات الرقابية في جهاز الشرطة الفلسطينية بتحسين الأداء الإداري فيها؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (العمر، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

1.3 متغيرات الدراسة:

• المتغير المستقل: الرقابة الإدارية

▪ ويتفرع منه المتغيرات المستقلة الفرعية التالية:

1. الهيكل التنظيمي
 2. الأدوات والوسائل الرقابية
 3. متطلبات تحقيق فعالية الرقابة
 4. الجهات الرقابية
- المتغير التابع: تحسين الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية.

1.4 فرضيات الدراسة:

بناءً على ما تقدم فإن فرضية الدراسة الرئيسة هي التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الهيكل التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام الوسائل والأدوات الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحقيق متطلبات فعالية الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الجهات الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (العمر، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

1.5 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. استكشاف نظام الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
2. معرفة دور الهيكل التنظيمي بجهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية في تحسين مستوى الأداء الإداري فيها.
3. معرفة دور وسائل وأدوات الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية في تحسين مستوى الأداء الإداري فيها.
4. معرفة دور تحقيق متطلبات فعالية الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
5. التعرف إلى مدى الاعتماد على وجود الجهات للرقابة في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
6. قياس مدى الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة والمتغيرات الشخصية التالية (العمر، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
7. تزويد كلاً من الباحثين والعاملين في مجال عمل الرقابة الإدارية في المؤسسات الأمنية بالمعلومات والنتائج والمقترحات والتوصيات التي تخدم كلاً في مجال اهتمامه.

1.6 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من البعدين التاليين:

- أ) **الأهمية العلمية:** تكتسب هذه الدراسة الأهمية العلمية من خلال تزويد الباحثين والمهتمين في مجال الرقابة الإدارية بمعلومات علمية عنها وعن دورها في تحسين مستوى الأداء الإداري في المؤسسات الأمنية ممثلة في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، إضافةً إلى تغيير الصورة الذهنية السلبية للرقابة بشكل عام.

ب) **الأهمية العملية:** تستمد الدراسة أهميتها العملية من النتائج التي ستتوصل إليها ومن خلال التالي:

- تقديم التوصيات وتوضيح دور الرقابة الإدارية وعلاقتها في تحسين مستوى الأداء الإداري، وتسليط الضوء على الأدوات والأساليب الرقابية المتبعة، والصعوبات التي تواجه تطبيقها في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- إضافة إلى أنها تسعى إلى بيان الأهمية الحيوية للرقابة ومساعدة المسؤولين في كشف الانحرافات في الأداء الإداري، والتوصية بمعالجة أوجه القصور على الوجه الأكمل.
- تغيير الصورة الذهنية المرتبطة بالرقابة بمفهومها الضيق أو السلبي إلى المفهوم الواسع والإيجابي.

1.7 حدود الدراسة:

- أ) **الحد الموضوعي:** دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري.
- ب) **الحد المكاني:** جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية "قطاع غزة".
- ج) **الحد الزمني:** الفترة ما بين 2015/4م - 2016/4م.
- د) **الحد البشري:** الضباط العاملين في الجهات الرقابية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

1.8 التعريفات الإجرائية:

- دور: السلوك المتوقع من الفرد القيام به وفقاً للمعايير السائدة في المجتمع (شاويش، 2005: 45).
- الرقابة الإدارية: قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة (عساف وسلامة، 2002: 76).
- **التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية:** هي الإجراءات والأساليب التي تتبعها المستويات والجهات الرقابية في جهاز الشرطة الفلسطينية لمتابعة سير العمليات الإدارية والأمنية والتأكد من نقيدها باللوائح والقوانين التي تحكم عملها، وتُمكن القائمين فيها من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الأخطاء والتجاوزات، وتقويم أوجه القصور والضعف، وإرساء قواعد العمل المؤسسي المنظم وتطويره.

- **تحسين الأداء:** هو التحسين المستمر للإنجازات أو النشاطات ضمن أي نظام، وهو مفهوم لقياس الناتج من عملية معينة أو إجراء، من ثم التعديل لزيادة الإنتاجية والكفاءة، وهذا المفهوم إما أن يطبق على الأداء الفردي أو الأداء التنظيمي أو المشاريع التجارية (إدريس والمرسي، 2005: 84).
- **جهاز الشرطة الفلسطينية:** أحد فروع قوى الأمن الداخلي، وهي هيئة مدنية نظامية، تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصها برئاسة وزير الداخلية والأمن الوطني، وبقيادة مدير عام قوى الأمن الداخلي (قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم "8" لسنة 2005: مادة 10).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- 2.1 الرقابة الإدارية
- 2.2 الأداء الإداري
- 2.3 الشرطة الفلسطينية
- 2.4 خلاصة الفصل

المبحث الأول

2.1 الرقابة الإدارية

- 2.1.1 مقدمة
- 2.1.2 تعريف الرقابة
- 2.1.3 مفهوم الرقابة الإدارية
- 2.1.4 أهمية الرقابة الإدارية
- 2.1.5 أهداف الرقابة الإدارية
- 2.1.6 خصائص النظام الرقابي الفعال
- 2.1.7 عناصر / مقومات الرقابة الإدارية
- 2.1.8 الهيكل التنظيمي كأساس في العملية الرقابية
 - مفهوم الهيكل التنظيمي
 - أهداف الهيكل التنظيمي
 - خصائص الهيكل التنظيمي الجيد
 - مراحل بناء الهيكل التنظيمي
- 2.1.9 شروط الرقابة الإدارية
- 2.1.10 خطوات الرقابة
- 2.1.11 أدوات ووسائل الرقابة الإدارية
- 2.1.12 أنواع الرقابة الإدارية
- 2.1.13 معوقات الرقابة الإدارية
- 2.1.14 صعوبات الرقابة على القطاع الأمني

2.1.1 مقدمة:

تُعد الرقابة أداة إدارية هامة، فلا تخلو مؤسسة ناجحة ومتميزة من نظامٍ رقابيٍّ ضابطٍ لكافة أنشطتها، فهي تهدف إلى الكشف عن الانحرافات التي قد تحدث أثناء تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة، وتسعى إلى منع حدوثها أو تلاشي تأثيرها، وتعمل على تصحيح مسارها وفقاً للخطط المرسومة لضمان تحقيق الكفاءة والفاعلية، والحفاظ على موارد المنظمة.

فالرقابة تعني متابعة وملاحظة الأداء، وتُعتبر بمثابة العين الساهرة على سير الأعمال ومجريات الأمور في المنظمة، فهي ميزان قياس الأداء، ويمتاز موضوع الرقابة بالأصالة والحدثة في آنٍ واحد، وقد حظيت الرقابة باهتمامٍ متزايدٍ خاصةً في ظل تطور العمل الإداري وزيادة حجم وتخصص المشروعات الاقتصادية، وتدخل الرقابة في كافة مجالات النشاط الإنساني فهي بمثابة وظيفة دائمة وعملية ذاتية مستمرة.

ويسعى هذا المبحث لتسليط الضوء على تعريف الرقابة، ومفهوم الرقابة الإدارية، وأهميتها، وأهدافها، وأهم خصائصها، ومقوماتها، إضافةً إلى التعرف على شروط الرقابة الإدارية، وأهم الأدوات والوسائل الرقابية، وأهم أنواع الرقابة الإدارية، وختاماً نتحدث عن الصعوبات التي تواجه الجهات الرقابية عند الرقابة على القطاع الأمني.

2.1.2 تعريف الرقابة:

1. لغةً:

قال ابن منظور في لسان العرب بأنّ الرقيب: وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، والترقب: الانتظار، وجاء الرقيب: بمعنى المنتظر والحافظ، وراقب الله: أي خافه (لسان العرب، 2003: 1699).

ويُقصد بالرقابة: المحافظة على الشيء وصونه وحراسته، كما تعني الاحتراز والتحوط والمراعاة (كلاب، 2004: 25).

2. اصطلاحاً:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالرقابة نظراً لتعدد الزوايا التي يتم من خلالها معالجة مصطلح الرقابة، ورغم ذلك إلا أنها مشتركة على العموم في الأهداف المراد تحقيقها والمجالات

التي تعمل فيها، وبأنها أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح، وفيما يلي بعض تلك التعاريف:

عرّف أبو حميد الرقابة بأنها: "عملية قياس أداء الموظفين ومقارنة النتائج بالأهداف الموضوعة سلفاً، والمدير يعمل على الإتصال الدائم بالموظفين خلال عملهم، ويجمع المعلومات ويحللها ويستخدمها لأغراض التصحيح لأي انحرافات عن مستوى الأداء المطلوب" (أبو حميد، 2000: 13).

وقد عرّفها شاهين بأنها: "النشاط الإداري الذي يقوم بالتحقق من أن ما نفذ أو تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط، وذلك باستخدام معايير تدعى المعايير الرقابية التي تُقيّم الإنجاز لتحديد الانحرافات الإيجابية أو السلبية والعمل على تصحيحها، وهي عملية مستمرة ليس الغرض منها اكتشاف الانحرافات فقط، وإنما تقتضي أيضاً وضع الحلول المناسبة" (شاهين، 2007: 2).

فيما عرّفها الشيخ سالم وآخرون بأنها: "الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تُستخدم وفقاً للخطة الموضوعة" (سالم وآخرون، 2009: 249).

وكذلك عرّفها العازمي بأنها: "مجموعة الاجراءات التي تتبعها الإدارة للتأكد من صحة أداء الأعمال والأنشطة المختلفة من قبل المسؤولين وفقاً للخطة والبرامج المحددة مسبقاً، وبما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة اقتصادية ممكنة، ومن ثم تحديد الانحرافات عن الخطط الموضوعة، للتمكّن من اتخاذ الإجراءات العلاجية والتصحيحية بما يمنع وقوعها مستقبلاً" (العازمي، 2012: 17).

ويرى النميان أن تعريف الرقابة يجب أن يرسم صورة واضحة وشاملة لعملية الرقابة في الشرطة وأن يشمل على العناصر التالية (النيان، 2003: 19):

1. أنها عملية ديناميكية مستمرة تبدأ قبل بدء أي نشاط وتستمر حتى بعد انتهاء ذلك النشاط.
2. ارتباطها بالعملية التخطيطية ارتباطاً وثيقاً، فالتخطيط يتضمن تحديداً للأهداف المنظمة وتوقعاتها وصياغة الخطط في حين تتولى العملية الرقابية ترجمتها إلى مستويات أداء كأداة لقياس الأداء الفعلي لتصحيح أي انحراف عند أهداف المنظمة.
3. يجب أن يبين التعريف عناصر الرقابة الأساسية من وضع معايير أداء، وأسبابها، وأهميتها لتقرير ما إذا كان الأمر يتطلب إنجاز إجراء تصحيحي.

4. كما يجب أن يوضح أيضاً أهمية نظام المعلومات في العملية الرقابية.
5. عدم إغفاله للجانب الإنساني في العملية الرقابية.
6. إن الرقابة تهتم بقياس الأداء، والتأكد من أن العمل يسير وفق اللوائح والأنظمة والمعايير المحددة سلفاً، ثم تعمل على تصحيح الانحرافات السلبية إن وجدت، وتدعيم الانحرافات الإيجابية عن تلك المعايير (شاهين، 2006: 38).

ويرى الباحث بأنه يمكن تعريف الرقابة بأنها: "عملية منظمة تهدف إلى المساعدة في تحقيق الأهداف المرسومة في خطة المنظمة بكفاءة وفاعلية، وبما يضمن المحافظة على مقدراتها والاستغلال الأمثل له، وهي جزء من العملية الإدارية ولا تكتمل إلا به".

2.1.3 مفهوم الرقابة الإدارية:

عرّف الخرشة الرقابة الإدارية بأنها: "ذلك الجزء من نظام الرقابة الداخلية الذي يعني بالإجراءات الإدارية اللازمة لصياغة القرارات الإدارية وتحقيق الكفاءة الإدارية والاقتصادية، والاهتمام بتنفيذ السياسات الإدارية التي قد يكون لها علاقة بالشؤون الإدارية" (الخرشة، 2001: 29).

فيما عرّف الحربي الرقابة الإدارية بأنها: "النشاط الإداري الذي تقوم به الإدارة على أعمالها لكشف الانحرافات، وتقويمها، وأن جهود المنظمة تتم وفقاً للخطة المحددة لتحقيق الكفاءة في الأداء (الحربي، 2003: 36).

كما عرّف النميان الرقابة على أداء الشرطة بأنها: "عملية ديناميكية مستمرة وجهد منظم يتم من خلالها ترجمة الخطط الأمنية الموضوعة إلى أعمالٍ وأفعالٍ لتحقيق أهداف الشرطة إلى معايير أداء، ومقارنتها بالمعايير الموضوعة سلفاً ورصد أية انحرافات وتحديد أسبابها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر من أجل تحقيق فاعلية جهاز الشرطة وكفايته (النيان، 2003: 20).

ويرى الباحث بأن التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية هي الإجراءات والأساليب التي تتبعها المستويات والجهات الرقابية في جهاز الشرطة الفلسطينية لمتابعة سير العمليات الإدارية والتأكد من تقيدها بالخطط الموضوعة، وباللوائح والقوانين التي تحكم عملها، وثمّن القائمين فيها من

اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الأخطاء والتجاوزات، وتقويم أوجه القصور والضعف، وإرساء قواعد العمل المؤسسي المُنظَّم وتطويره.

2.1.4 أهمية الرقابة الإدارية:

تظهر أهمية الرقابة الإدارية في كونها وظيفة إدارية أساسية لجميع المدراء في جميع مستويات المنظمة، فهي الوظيفة التي تُراقب الأداء وتأخذ الإجراء التصحيحي عند الحاجة (شاهين، 2007: 27).

وتتضح أهمية الرقابة في أنها بمثابة مُنظَّم الحرارة (الترموستات) الموجودة في الثلاجة أو الأماكن المكيفة، فحينما تتحرف الحرارة في الداخل، يقوم الترموستات بتحديد هذا الانحراف والاستجابة تبعاً لذلك، حتى تعود الحرارة لمعدلها المطلوب (ماهر، 2005: 58).

والرقابة على الأداء عملية ضرورية وذات أهمية بالغة لاعتبارات عديدة أهمها (الحري، 2003: 39):

1. أن الأداء العام عمل إنساني يقوم بتأديته عنصر بشري، وهو بالتالي عرضة للخطأ والانحراف، مما يستوجب مراقبته والتأكد من أدائه وفقاً للأنظمة المحددة وبجودة عالية، ولتفادي أي خطأ وتصحيح الانحراف.

2. تتمتع الإدارة بامتيازات وتمارس سلطات قد يؤدي سوء استخدامها إلى إلحاق الضرر بحقوق وحريات الآخرين، مما يستوجب ضرورة إخضاعها لرقابة فعالة لكي تبقى ضمن نطاق النظام، وتعمل لما فيه المصلحة العامة والخير العام، ولمنعها من التعسف والاستبداد.

إنّ استخدام نظام رقابة إداري فعّال في منظمات الأعمال يؤدي حتماً إلى ضبط الأمور ودفعها نحو التوازن لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن النظر لأهمية الرقابة من خلال عدة اعتبارات، من أهمها (الخرشة، 2001: 39):

- **تخفيض التكاليف:** من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمحافظة عليها من الهدر والضياع.
- **تفويض السلطة:** حيث أن وجود نظام للرقابة يُشجّع الرؤساء على تفويض سلطاتهم بدون خوف من عدم القيام بالعمل المفوض كما يرغبون.

- **حُسن التنفيذ وسير العمل:** أي أن العمل يتم وفقاً للوائح والأنظمة والإجراءات المقررة.
- **عمليات الاتصال الداخلية والخارجية:** حيث أن نظام الرقابة يساعد على الاتصال والتنسيق والتعاون بين كافة المستويات الإدارية.
- **علاقتها مع عناصر العملية الإدارية الأخرى:** حيث يتصف نظام الرقابة بالشمولية، بدءاً بالتنظيم ومكوناته، وانتهاءً بالمنتجات بما في ذلك اتخاذ القرارات الإدارية.

ومن الباحثين من ذكر أهمية أخرى للرقابة الإدارية من خلال عدة اعتبارات أهمها:

1. التأكد من كفاءة وفعالية البرامج والأنشطة التي تقوم بتنفيذها المنظمة.
2. الحفاظ على ممتلكات وأموال المنظمة.
3. التأكد من حسن استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة.
4. تساعد المنظمة على تطوير أنظمتها المالية والإدارية بما يحقق زيادة كفاءتها وتحقيق أهدافها.
5. تساعد المنظمة على توفير المعلومات اللازمة لإعداد خططها المرحلية والاستراتيجية (المشهوروي، 2011: 52).

ويرى الباحث أن الرقابة في القطاع الأمني والشرطي لها أهمية خاصة كون الأخطاء والانحرافات التي تقع أو قد تحدث تتعلق بمصير الناس وحياتهم واستقرار معيشتهم.

2.1.5 أهداف الرقابة الإدارية:

تُعَدُّ الرقابة على القطاع الأمني عملية معقدة وذات حساسية بالغة، ويجب الاهتمام بها بشكلٍ يضمن بقائه نقياً حارساً وساهراً على أمن الوطن والمواطن.

ويرى كلاب بأنَّ أهداف الرقابة الإدارية تتمثل فيما يلي (كلاب، 2004: 46-47):

1. حماية أصول المنشأة من السرقة، والاختلاس، والتلاعب، وسوء الاستخدام، والإهمال.
2. التأكد من صحة ودقة وسلامة البيانات والتقارير، لإمكان الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.
3. استباق ومنع حدوث الأخطاء والانحرافات وأعمال الغش، والاختلاس، والتزوير، واكتشاف ما يقع منها أولاً بأول، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها.

4. إدارة المؤسسة على أسسٍ علمية، من خلال توفر العناصر الأساسية وأهمها، دليل للإجراءات والدورات، وهيكـل تنظيمي مع تحديد واضح للوظائف وشرح مضمونها، وتقارير دورية عن سير العمل.
5. التأكد من حُسن استخدام الموارد المادية والبشرية في المنشأة، أي أن تقوم الرقابة بتحديد ما تم تنفيذه عن طريق تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات العلاجية.
6. العمل على الحد من الإسراف والصرف غير المُبرر.
7. ضمان اتخاذ القرارات السليمة على مختلف المستويات الإدارية، وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة.
8. الكشف عن ميزات وإبداعات أفراد المنظمة لمكافأتهم وتحفيزهم والتأكد من الحقوق والمزايا المقررة لهم مع ضمان المساواة للجميع أمام القانون. التأكد من ارتباط أفراد المنشأة أداء وولاء مع المصلحة العامة للمنشأة.
9. التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على إمام كافٍ بما يجري من أعمال في المستويات الإدارية الأخرى للمؤسسة.
10. التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية.

وهناك أهدافاً أخرى للرقابة الإدارية، وهي على النحو التالي:

1. العمل على تقوية إطار السيطرة والشفافية والمسئولية (المسلم، 1999: 36).
2. تحفيز العاملين وشحنهم وطاقتهم على الأداء الجيد، والالتزام بالقوانين، واللوائح، والتعليمات (العلمي، 2006: 11).
3. التأكد من أنّ الخدمات الحكومية تُقدم للجميع دون تفرقة وبأقل قدرٍ مُمكنٍ من الإجراءات المكتبية (العلمي، 2006: 11).

وقد أشار العـلاق بأن للرقابة الإدارية أهدافاً تتمثل فيما يلي (العلاق، 2008: 345):

1. التعرف على مدى واقعية الخطط من خلال مقارنة الإنجازات بالأهداف المرسومة.
2. تحديد الجهات المسئولة عن مواطن الخلل والانحرافات.
3. تحديد الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية التنفيذ وكيفية التغلب عليها وتجنبها مستقبلاً عند وضع خطط جديدة.

وبيّن مرشود بأنّ الرقابة على الأداء الأمني تتمحور أهدافها حول ما يلي:

1. متابعة تطبيق القوانين والتعليمات والتوجيهات الصادرة عن المستوى السياسي، ومختلف السلطات والمؤسسات والإدارات الحكومية للقطاع الأمني بصورة صحيحة.

2. ضمان احترام الأجهزة الأمنية لحقوق الإنسان وفق ما تقره الأعراف والمواثيق الدولية والمحلية.
3. تقييم مدى التزام قوى الأمن بالإجراءات القانونية والقضائية.
4. تحقيق أعلى مستوى من النزاهة والشفافية بالأداء والسلوك الأمني، والحد من مظاهر الفساد المالي والإداري في دوائر الأجهزة الأمنية والدوائر المرتبطة بها.
5. الحفاظ على النشاط الأمني بعيداً عن الأهواء والميول الشخصية والسياسية والمناطقية.
6. تحديد السلبيات والإخفاقات التي ترافق النشاطات الأمنية لوضع البدائل الناجحة.
7. نشر الحريات وتحقيق السلم الأهلي (مرشود، 2014: 27-28).
8. متابعة العمل الأمني لحظة بلحظة على مستوى المحافظات.

2.1.6 خصائص النظام الرقابي الفعال:

فيما يلي العديد من الخصائص التي ينبغي توفرها في أنظمة الرقابة لكي تكون عادلة وتحقق النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها:

1. الوضوح وسهولة الفهم:
تُعطى معلومات ذات معنى للذين يتعاملون معها، زيادةً على ذلك فإنه ينبغي أن تكون المعلومات المستخدمة دقيقة لتعمل الأنظمة الرقابية بالطريقة الصحيحة، وأن تُغطّي هذه المعلومات كافة مجالات العمل (المغربي، 2001: 532).
2. الموضوعية والواقعية:
يجب أن تكون أنظمة الرقابة واقعية وغير مبالغ فيها حتى يمكن تطبيقها بشكلٍ يتوافق مع ظروف المنظمة (النعيمة، 2008: 165).
3. أن يتماشى النظام الرقابي مع نمط التنظيم السائد:
أي أن الرقابة على أداء نشاطٍ مُعيّن يجب أن يتكامل مع الرقابة على الأنشطة الأخرى للمنظمة، كذلك يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع كافة المستويات الإدارية في المنظمة (شاهين، 2007: 71).
4. التكامل:

يُشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكلٍ الخطط التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وبين النظم

الرقابية المستخدمة (عبيد، وعبد الوهاب، 2001: 143) خصوصاً أن العمل الأمني يتطور ويتسع بسرعة مقابل التقدم الحاصل في العالم تكنولوجياً ومعلوماتياً وفكرياً مع عدم اغفال طبيعة الخطط الأمنية.

5. التوقيت السليم:

والتوقيت السليم لا يعني بالضرورة السرعة، ولكن لكي يكون نظام الرقابة فعالاً يجب التبليغ عن الانحرافات في الوقت المناسب، حتى يمكن عمل الإجراءات التصحيحية المناسب قبل أن تتحول الأمور خارج نطاق الرقابة وخصوصاً في الحوادث الأمنية (شريف، 2004: 86).

6. الملاءمة:

من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها، وتطلعاتها المستقبلية، ونوع الصناعة التي تنتمي إليها، فالمنشأة الكبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل، بينما قد لا تحتاج المنشأة صغيرة الحجم ومحدودة النشاط إلا إلى نظام رقابي مبسط (العلاق، 2008: 347).

7. المرونة:

يُقصد بها الاستجابة للتغيرات، حيث أن السمة المميزة لبيئة الأعمال اليوم هي ديناميكية التغيير المستمر، لذا يجب أن يتسم النظام الرقابي بالمرونة والقابلية للتعديل، وإلا أصبح عاجزاً عن مواجهة ما يطرأ على ظروف التنفيذ من تطورات وتغيرات ومرونة قابلة للتلاؤم والتكيف مع ظروف العمل أو التنفيذ (العامري، والغالي، 2007: 245) وهذا من الأهمية بمكان في العمل الشرطي لتميز الخطط الأمنية بالمرونة وطرحها بدائل متعددة نظراً للظروف المتقلبة والغير متوقعة بالعمل الأمني وخصوصاً في بلادنا.

8. الاقتصادية:

يجب أن يكون مردودات النظام الرقابي أكثر من تكاليفه، وإلا فلا فائدة منه، لذا يفترض أن تُستخدم أنظمة رقابية تتناسب مع إمكانيات المنظمة، والأهداف المرجوة تحقيقها (منصور، 1999: 262).

9. أن يكون النظام الرقابي تصحيحياً وليس عقابياً فقط:

فلا تكون الرقابة سيفاً مُسلطاً على رقاب العاملين في المنظمة، وألا يكون الهدف منها تصيّد الأخطاء وإنزال العقاب على المسؤولين؛ بل يجب أن يشعر العاملون بأن الرقابة وجدت

لمساعدتهم في تحسين وتجويد الأعمال التي يقومون بها، لزيادة إنتاجيتهم، ورضاهم، وولائهم للمنظمة (شاهين، 2007: 70) وتطبيق الحوافز والعلاوات التشجيعية على المخلصين والمتميزين.

10. أن يتولى الرقابة عناصر أمينة واعية:

لا بد أن تتولى الرقابة عناصر تتسم بالثقة والأمانة وتؤسس أحكامها على أسس واقعية وموضوعية، وأن تكون هذه العناصر مُدركة للمهمة التي تُباشرها من حيث نوعية الأعمال محل الرقابة، وعناصر ومعايير الرقابة، وأهدافها، وأن تكون على قدرٍ من الخبرة والتخصص في هذا المجال (شاهين، 2007: 71).

11. أن يقترح النظام الرقابي الحلول والبدائل:

أي يجب أن يسعى النظام الرقابي إلى توفير عدة بدائل وحلول تصحيحية مناسبة، وتحديد أنسب الطُّرُق لمعالجة الانحرافات ومنع حدوثها مستقبلاً (الحري، 2003: 45).

مما سبق يمكننا القول بأن النظام الرقابي يجب أن يتمتع بالخصائص سالفة الذكر، وهي كافية لضمان فعاليته، وفي حال غياب أحدها فإنه سيؤثر سلباً على الأداء الإداري للمنظمة، وبالتالي زيادة النفقات والأعباء التي تتحملها المنظمة.

2.1.7 عناصر/ مقومات الرقابة الإدارية:

يُشير دهمش إلى أنّ نظام الرقابة الفعال يجب أن يحتوي على العناصر والمقومات التالية:

1. خطة واضحة ومنطقية للوظائف التنظيمية التي تُمثّل الخطوط العريضة الواضحة لصلاحيات ومسئوليات كل وحدة تنظيمية والعاملين فيها، مع ضرورة الفصل بين الوظائف المختلفة.

2. نظام إداري مُلائم للعمليات والأنشطة لتحديد العلاقات الإدارية مع وجود إجراءات واضحة ومعقولة لتسجيل النتائج المتعلقة بهذه العمليات والأنشطة.

3. وجود ممارسات إدارية سليمة تُمكن من القيام بمهام ووظائف وواجبات كل وحدة إدارية وكل شخص داخلها بشكلٍ فعّال.

4. وجود معايير واضحة لجودة الأداء بالنسبة لأعمال العاملين باختلاف مستوياتهم.

5. وجود الشخص المناسب في المكان المناسب الذي يجب أن يتمتع بالمقدرة والأهلية والخبرة والتدريب الكافي للقيام بالأعمال المعهودة إليه بشكل مرضٍ.
6. فيما أشار الخرشة إلى ضرورة وجود نظام تغذية عكسية (لجمع المعلومات وتحليلها) والتدقيق التلقائي للمعلومات من خلال النظام الرقابي (الخرشة، 2001: 23).

2.1.8 الهيكل التنظيمي كأساس في العملية الرقابية:

• مفهوم الهيكل التنظيمي:

هو عبارة عن الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض معين، وهو عملية تحديد الأعمال المراد أدائها وتجميعها مع تحديد وتفويض السلطة اللازمة لأداء هذه الأعمال، وإقامة العلاقات بينها لتمكين المنظمة من تحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقاً (فياض، 2010: 122).

ويمكن تعريفه أيضاً بما أجمع عليه علماء الإدارة بأنه "الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من، ومن في التنظيم مسئول أمام من، فهو على ذلك يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسئوليات المحددة مع إيضاح خطوط الاتصال، واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز" (عفيفي، 2003: 267).

• أهداف الهيكل التنظيمي:

تسعى المنظمات من خلال العمل وفق الهياكل التنظيمية لتحقيق الأهداف التالية (اللوزي، 2002: 48):

- 1) تسهيل بناء الوحدات والأقسام والإدارات داخل المنظمة وتوضيحها.
- 2) توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسئوليات كل مستوى.
- 3) توضيح خطوط السلطة والاتصال.
- 4) إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- 5) توضيح العلاقات الرسمية.
- 6) توضيح نقاط الإشراف.
- 7) تقليل الازدواجية، وترتيب الوظائف والتنسيق بينها.

• خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

لا بد أن يتوفر في الهيكل التنظيمي لأي منظمة مجموعة من المواصفات تُمكننا من القول أنه هيكل جيد ومن بين هذه المواصفات ما يلي (راضية، 2008: 41):

- 1) الاستفادة من التخصص: يقتضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة واحدة، وهذا المبدأ يحقق زيادة في المهارة، والسرعة في الأداء، وخفض التكلفة، وبالتالي زيادة إنتاجية العمل.
- 2) التنسيق بين أعمال المنظمة: للقضاء على التكرار والازدواجية.
- 3) الاهتمام بالانشطات المهمة للمنظمة: الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يعطي اهتماماً خاصاً للانشطات الرئيسية، من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.
- 4) عدم الإسراف: إن الهيكل التنظيمي يعتبر جيداً إذا تمكن القائمون على تصميمه من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية، ومن ثم اتخاذ القرار بالتقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.
- 5) مراعاة الظروف المحيطة (المرونة): الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المتقلّبة الحالية للمنظمة والتغيّرات المستقبلية التي قد تطرأ، والتكيّف معها.
- 6) الوضوح: يجب أن يعرف كل فرد في الهيكل التنظيمي وخاصة المديرين اختصاصاتهم والصلاحيات والمسئوليات.
- 7) التعاون بين العاملين: حيث يوفر المناخ الملائم الذي يشجع العاملين على تحقيق أهداف المنظمة؛ لذلك يجب التركيز على روح الفريق والعمل الجماعي.
- 8) الدوام والتجديد الذاتي: معناه أن الهيكل التنظيمي يجب أن يساعد كل فرد أن يتعلم ويتطور في كل عمل يتولاه ويجب أن يكون مصمماً على التعلم المستمر حتى يضمن بقاء ودوام المنظمة، كما يسمح بتطبيق الأفكار الجديدة ويحفز الإبداع.

• مراحل بناء الهيكل التنظيمي:

على المنظمات أن تتأكد من أن المتطلبات اللازمة لهذا البناء متوافرة والتي تتضمن وضوح الأهداف، وتوافر الكفاءات والموارد المادية، وإجراء الدراسات والاستشارات الضرورية، ومن ثم تُمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالمراحل التالية (أبو كويك، 2012: 17):

- 1) مرحلة تحديد الأهداف العامة والفرعية ويتم تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي بناءً عليها.

- 2) مرحلة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للوصول إلى الإدراك الكامل.
- 3) إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي، وكذلك تحديد اختصاصات كل جهة.
- 4) العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين أقسام كل مستوى.
- 5) تحديد الوظائف الإشرافية لكل مستوى إداري.
- 6) البدء بإعداد الهيكل التنظيمي.

2.1.9 شروط الرقابة الإدارية:

- الرقابة مهمة ولتحقيق هدفها لا بد من توفر شروط تمكنها من ذلك وهي (النميان، 2003: 31-32):
1. وجوب علم المسئول بهدف النشاط الذي يتم مراقبته، وإذا تعددت الأهداف أن يُلم بأولوياتها.
 2. دراية العاملين في الرقابة بالمهارات والقدرات الفنية للعمل الذي يراقبونه حتى يتمكنوا من تصويبه وفقاً لما هو مخطط له.
 3. ألا تمارس الرقابة بصورة ترهيبية، أو بصورة لينية جداً مما تؤدي لعدم الاكتراث وزيادة الانحرافات والأضرار الناجمة عنها.
 4. التركيز على الكليات، وعدم التركيز على الجزئيات والتفاصيل كسباً للوقت، ويرى الباحث أن هذا يتعارض مع طبيعة العمل الأمني الذي يركز على الجزئيات كتركيزه على الكليات، فقد يؤدي التقصير في جزئية صغيرة لازهاق روح انسان وهذا مرفوض بالمطلق.
 5. ألا تتعدد جهات الرقابة، وبالتالي تتعدد جهات النظر عند تحليل الانحرافات والأسباب التي أدت إليها، مما ينتج عنها طُرُق مختلفة لعلاجها.
 6. الكشف السريع عن الانحرافات والمواجهة السريعة لها لكي لا يُشجع التأخير المنحرفين في التماذي وألا يؤدي إلى سخط المتضررين.
 7. ألا يكون هدف الرقابة تصيد الأخطاء وإيقاع العقوبات، بل تهدف للتعرف على أسباب الأخطاء والانحرافات وكيفية معالجتها.
 8. أن تهيأ للعاملين الفرصة الكاملة ليعملوا على نحو واضح محدد في حدود مسؤولية كل منهم حتى لا يفاجئوا بما تطلبه الرقابة.

2.1.10 خطوات الرقابة:

لا بد أن تخضع العملية الرقابية إلى خطواتٍ متتابعةٍ وممنهجة تجعل منها عملية ناجحة ومفيدة متكاملة مع النظام الإداري للمنظمة، لذا يمكن إيجاز تلك الخطوات فيما يلي:

• الخطوة الأولى: تحديد معايير الأداء

وتعتبر هذه الخطوة نقطة البداية الصحيحة لأي نظام رقابي، فبدون وجود المعايير يصعب الحكم على العمل المنجز، ويجب أن تكون المعايير الرقابية مشتقة بدقة من أهداف المنظمة ومتوافقة معها وتسعى لتحقيقها بأفضل كفاءة وفاعلية (بدوي، 2011: 17).

ويُمكن تقسيم المعايير الرقابية على النحو التالي (العلاق، 2008: 343):

(أ) **معايير كمية:** بمعنى حجم الخدمات الأمنية والحياتية المقدمة للجمهور.

(ب) **معايير نوعية:** أي نوعية الخدمة المقدمة وجودتها.

(ت) **معايير زمنية:** أي مقدار الوقت الذي يتطلبه تقديم خدمة معينة.

(ث) **معايير التكلفة:** أي النفقات المصروفة.

• الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي

أي قياس النتائج المتحققة فعلاً، وتعتمد هذه الخطوة وإمكانية التقييم الموضوعي للنتائج على الخطوة السابقة وعلى سهولة المعايير المرسومة (العامري، والغالي، 2007: 2).
وينبغي أن يكون القياس سهل التنفيذ، وقليل التكاليف، وعلاوةً على ذلك يجب أن يكون مقياس الأداء الفعلي وفقاً لوحداتٍ شبيهةٍ بتلك الموجودة في المعيار الرقابي الذي يتم وضعه مسبقاً (شاهين، 2007: 63).

• الخطوة الثالثة: المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية

بعد أن يتم التنفيذ تقاس النتائج بواسطة المعايير المحددة، حيث تقارن النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة التي تم وضعها للوصول إليها، فإذا تطابقت النتائج انتهت عملية الرقابة، أما إذا كانت هناك فروق بين النتائج المحققة والأهداف المقررة فتستمر الرقابة في قياس الفروق وتحديد أسبابها وعلاجها وذلك باتخاذ التصحيحات اللازمة حتى يتم القضاء على المشكلات التي اعترضت التنفيذ وعطلت الإنجاز المطلوبة (النميان، 2003: 38)، علماً بأن النتائج قد تكون أعلى أو أقل من المعايير الموضوعية.

• الخطوة الرابعة: تشخيص الانحرافات وتحديد الأسباب

قد تكون الانحرافات ايجابية أو سلبية، لذا يجب تحديد الأسباب التي أدت إلى تلك الانحرافات، وتعزيز الايجابي، وتصحيح السلبي منها والعمل على عدم حدوثه في المستقبل.

ويرى النميان بأن هناك أسباباً كثيرةً للانحرافات ويرجع بعضها إلى (النميان، 2003: 65):

1. انخفاض أداء الأفراد، ويظهر ذلك في فتورهم في العمل وضعف تدريبهم.

2. تدهور في نظام العمل بسبب طول الإجراءات وخرق بعضها، وربما قديمها.

3. انخفاض كفاءة التجهيزات بسبب ضعف الصيانة.

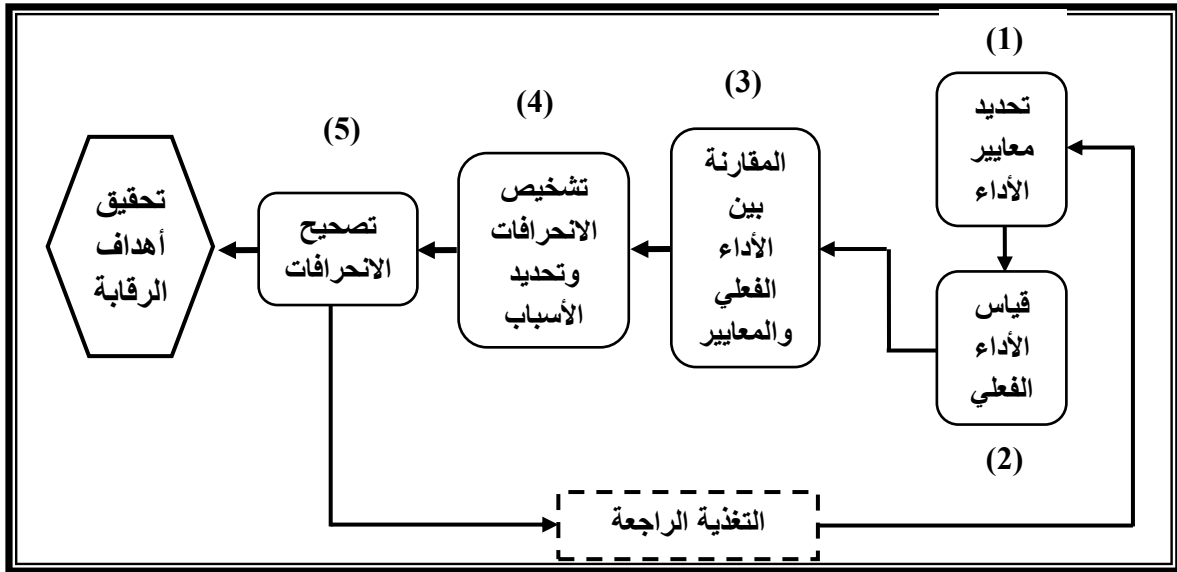
4. عدم دعم الإدارة العليا للعاملين، وسحب بعض صلاحياتهم.

• الخطوة الخامسة: تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ

تبدأ الإدارة في دراسة البدائل المختلفة لعلاج الفروق وتصحيح الانحرافات وتقرن هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها وإمكان تنفيذها ويختار أنسبها بحيث يتم تصحيح الانحرافات والقضاء على المشكلات والمعوقات التي اعترضت التنفيذ وعطلت الإنجاز المطلوب ومنع تكرارها أو حدوثها في المستقبل (النميان، 2003: 22). وتتم الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر بأشكالٍ كثيرة، فيمكن تعديل المعيار، ويمكن تحسين الأداء، وكذلك يُمكن القيام بالأمرين معاً.

شكل (2.1.1)

خطوات الرقابة



المصدر: النعيمي، 2008: 159، وبتصرف من الباحث.

2.1.11 أدوات ووسائل الرقابة الإدارية:

تتعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها، ودقة ما تتناوله من أساليب وذلك وفقاً لمتطلبات العمل والحاجة إلى مؤشرات رقابية شاملة، ورغم هذا التعدد والاختلاف في الوسائل والأدوات الرقابية فإنها جميعاً تسعى لتحقيق ذات الأهداف وهي الالتزام بالأنظمة والسياسات الموضوعية، وكشف وتحديد الانحرافات عن الأداء المخطط، بما يُمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ومن أهم الوسائل الرقابية المستخدمة في المنظمات ما يلي:

1) التقارير الإدارية:

وهي تقارير يتم إعدادها ووضعها لمعرفة مدى كفاءة العمل الإداري ومدى سيره نحو تحقيق الأهداف، وتوضح التقارير سلوك الأفراد ومدى التزامهم ببرامج العمل، وبذلك فهي تنقل صورة واضحة إلى رئيس الإدارة بحيث يتمكن من اتخاذ القرارات الملائمة، كما قد تكشف له أموراً يسهل علاجها في الوقت المناسب (النميان، 2003: 33).

وتمثل التقارير الإدارية أحد أكثر وسائل الرقابة استخداماً، وخاصةً في المنظمة كبيرة الحجم، وتستخدم هذه التقارير في تقييم الأعمال والعاملين من قبل الجهات الإشرافية في مختلف المستويات الإدارية، وعادةً ما تُرفع للإدارة العليا بشكلٍ دوري، وحتى تحقق هذه التقارير الغرض منها وتكون أداةً رقابيةً فعالية، يجب أن يُراعى في التقارير الاعتبارات التالية (كلاب، 2004: 66-67):

- أ. أن تكون منتظمةً وبصفةٍ دوريةٍ يوميةٍ أو أسبوعيةٍ أو شهرية.
- ب. أن تكون موضوعيةً، وخاليةً من التحيز الشخصي والمحاباة.
- ج. أن تتضمن مقارنةً للفترة المختصة مع الفترات السابقة.
- د. أن تكون مركزةً وشاملة.
- هـ. أن يكون عرضها بسيطاً وسهلاً.
- و. أن يكون لهذه التقارير مردود إيجابي عن طريق منح حوافز مادية ومعنوية.
- ز. أن لا تقتصر على بيان نواحي القصور والضعف، بل يجب أن تشمل على مقترحاتٍ لتطوير ومعالجة الانحرافات.

بيّن قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لسنة 2005م، في المادة (29) وحتى المادة (31) من الفصل الأول في الباب الثالث؛ تقارير الكفاءة وطريقة تقييمها للعاملين في الأجهزة الامنية.

وفيما بيّن شاهين بأنه تتوافر عدة اعتبارات ينبغي الالتزام بها عند إعداد تلك التقارير، ويتمثل أهمها فيما يلي (شاهين، 2007: 50-51):

1. الفكرة المحددة:

أن يكون موضوع التقرير وهدفه محدداً وواضحاً وبعيداً عن أي لبس أو غموض، واستبعاد المعلومات التي لا تمّت لموضوع التقرير بصلة، وإلا سيكون هناك عدم انسجام في محتويات التقرير وخروجه عن الهدف الذي تمّ إعداده له.

2. الاختصار:

أي أن تُكتَبَ التقارير بصورة مباشرة دون غُش أو تدليس، ودون إطواناتٍ مملّةٍ أو اختصاراتٍ مخلّة، فلا يُكتَب إلا ما يجب كتابته.

3. التوقيت:

أن تحرص التقارير على سلامة التوقيت فلا تصل قبل فوات الأوان أو قبل ضرورتها وإلاّ فقدت أهميتها.

4. لغة التقارير:

أن تكون لغة التقرير مفهومة لجميع الأطراف المعنية، وأن تتسجم محتوياته مع مستويات فهم هذه الأطراف ومع قدراتهم وإمكانياتهم على الاستيعاب.

5. وحدة النسق والتسلسلية:

أن تتميز التقارير بوحدة النسق والتسلسلية في طرح المعلومات بحيث يتم معالجة أي موضوع معالجة استقرائية ولا يتم الانتقال من أية نقطة يتم تناولها إلا بعد أن يتم الانتهاء من معالجتها.

6. دعم التقارير بالرسوم البيانية والجداول والأرقام الإحصائية:

ينبغي أن تكون التقارير مدعومة بالأرقام والإحصاءات التي تخدم الفكرة ومقارنة هذه الأرقام والإحصاءات عن السنوات السابقة، وأن تستعين التقارير بالرسوم البيانية والجداول الإيضاحية لتوضيح اتجاهات ومستويات الأداء على المستويين الإداري والمالي.

7. توجيه التقرير إلى الشخص المسئول:

يجب على كاتب التقرير أن يعرف جيداً الشخص الذي يهتم بهذا التقرير والقادر على معالجة الانحراف بنفسه أو في حدود سلطته.

8. التكلفة:

يجب أن يُعدّ التقرير بطريقة اقتصادية، وأن تُقاس بمقدار ما تُسهم به فعلاً في عملية الرقابة، وبما تتضمنه من معلومات كافية ومعبرة عن الاتجاهات المستقبلية وكذلك الوضع الراهن.

(2) الموازنة التقديرية:

وتُستخدم كوسيلة للرقابة على تنفيذ الخطط الموضوعة باعتبارها ترجمة رقمية لتلك الخطط والموازنات التقديرية تُمكن من مقارنة الإنجازات خلال فترات زمنية محددة مع ما قد تمّ رصده في الموازنة العامة، وقد تكون تلك الفترات نصف سنوية، أو ربع سنوية، أو شهرية، وذلك وفقاً لطبيعة المنظمة ونشاطها (شاهين، 2007: 34).

وهناك نوعان من الموازنات العمومية، الأولى تقديرية، والأخرى حقيقية، وكلاهما تتكون من جانبين: الأصول الذي يعبر عن ممتلكات المنظمة، وجانب الخصوم الذي يعبر عن المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على الأموال لتمويل ممتلكات وأعمال المنظمة، والرقابة باستخدام هذه الأداة يعتمد على مقارنة تقديرات المنظمة للموازنة العمومية التقديرية خلال عام قادم بالأرقام الفعلية للموازنة العمومية الحقيقية في نهاية العام، ويتم استخراج الفرق بين الأرقام لتحليل الانحراف فيها (شاهين، 2007: 52).

وقد أشار كلاب بأنّ هناك شروطاً لنجاح نظام الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية (كلاب، 2004: 62):

1. أن تُستخدم من قبل المديرين بالمنظمة كأداة رقابة وليس كبديل للإدارة.
2. أن تلقى قبول ودعم ومساندة الإدارة العليا.
3. أن تكون مرنة وبسيطة غير غارقة في التفاصيل.
4. أن توفر للمديرين بيانات حاضرة عن الأداء الفعلي والمخطط لإدارته، لتسمح له بالتعرف على سير الأمور واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.

ومما سبق يتضح بأن الموازنات التقديرية تعتبر من الأدوات الرقابية الفعالة والهامة، وهي أداة تخطيطية رقابية مصاغة بالأرقام، وتُمثّل النتائج المتوقعة بالوحدات النقدية أو الوحدات الكميّة.

3) السجلات:

وهي وسيلة تُساعد على جمع ورصد البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي، وتُمكن من استرجاعها عند الحاجة لمعرفة مستوى إنجاز الأعمال وتقييمها ومقارنتها بما هو مطلوب، وعملية المقارنة تكشف عن الأخطاء والانحرافات في الأداء والمعلومات تمكن من البحث في أسبابها ووضع الحلول المناسبة لها (النميان، 2003: 50).

4) الكشوف الإحصائية والرسوم البيانية:

يتمثّل هذا الأسلوب في عرض نشاط المنظمة في شكل رسوم بيانية أو كشوف إحصائية توضّح مستويات التقدم والانحراف التي تحدث في مستويات الأداء الفعلي للمنظمة، وذلك كله لتمكين الإدارة من المقارنة بين الإنتاج والمبيعات والمصروفات وغير ذلك من البنود من فترةٍ لأخرى تمهيداً لوضع السياسات اللازمة لمواجهة ما تراه من ضعفٍ أو إخلالٍ في أيّ جانبٍ من الجوانب المالية أو التشغيلية، ويُعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المفضلة لدى الكثير من رجال الأعمال والمديرين، لأنه يعكس بصورةٍ سريعةٍ نتائج الأعمال ويبيّن اتجاه المنظمة ونتائج أعمالها، كما أنه يُتيح فرصة المقارنة بين كثيرٍ من البنود ولعدّة فتراتٍ أو سنواتٍ مما يُساعد على تكوين صورة واضحة عن نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة ومجالات التقدم المستقبلية (كلاب، 2004: 68).

5) الإشراف الميداني (الملاحظة والمشاهدة الشخصية):

تُعتبر الملاحظة والمشاهدة الشخصية إحدى أدوات الرقابة الإدارية، وهي تتم عادةً بواسطة الرؤساء والمديرين في المستويات الإدارية المختلفة من خلال مراقبتهم عن كثب لأعمال مرعوسيههم أثناء تنفيذ الأعمال، مما يُتيح لهم الفرصة للتعرف على طريقة أداء الأعمال وتصحيح الأخطاء والانحرافات فور وقوعها (كلاب، 2004: 67)، وبالرغم من أن الأساليب الرقابية مثل الموازنات التقديرية، والتقارير تُعد مفيدة جداً، ولكن لا يُمكن للمدير أن يعتمد على هذه الأساليب ويظل جالساً في مكتبه، لأنّ كثيراً من الأشياء لا بُدّ أن تُشاهد بالعين، لذلك يُمكن القول أن أسلوب الإشراف مُكَمّل لباقي الأساليب الرقابية الأخرى، كما يُمكن أن تكون الملاحظة والمشاهدة الشخصية كل فترةٍ زمنيةٍ أو بشكلٍ غير منتظمٍ وهو الأفضل تقريباً لتحفيز العاملين بشكلٍ مستمر (حجاج، 2001: 2).

6) الشكاوى والتظلمات:

رغم ما قد تحمله الشكاوي والتظلمات من تحفظات، إلا أنها تبقى أحد الأدوات الرقابية التي يجب أن توليها الإدارة عنايةً خاصة، فمن خلالها يُمكن كشف الكثير من الانحرافات والتصرفات السلبية غير التقليدية التي يُمارسها المرؤوسون، والتعرف على نواحي ضعف وقصور غير عادية، تُسهم جميعها في تحقيق رقابةٍ فاعلة (كلاب، 2004: 67).

وتُخصص العديد المنظمات وحدةً لاستقبال شكاوى وتظلمات عملائها والمستفيدين من خدماتها ومن ثم تقوم الإدارة بفحص تلك الشكاوى والتحري في مدى صحتها ومعرفة أسبابها تمهيداً لعلاجها (النميان، 2003: 33).

7) الحوافز والجزاءات

يعتبر منح الحوافز للأفراد الأكفاء والأعمال المميزة من ناحية، وتوقيع الجزاءات على الأفراد المخالفين والمهملين من ناحيةٍ أخرى، أحد الأدوات الرقابية غير المباشرة التي تُحقق الأهداف المطلوبة، ومن هنا فإن وجود نظام كُفء للعقاب والثواب يُطبّق تطبيقاً سليماً من شأنه أن يؤدي إلي زيادة الإنتاج والمحافظة على المال العام وحمايته ويُعدُّ هذا أحد الأهداف الرئيسة للرقابة (كلاب، 2004: 67).

8) النُظم والتعليمات واللوائح:

تُعد النُظم والقواعد التي تتضمنها القوانين والأنظمة والتعليمات واللوائح من أهم الأدوات التي تقوم عليها العملية الرقابية وخصوصاً في القطاع الحكومي، حيث يتوجّب على الموظفين الالتزام بها، ويُعتبر الخروج عليها مخالفةً تستوجب المساءلة (كلاب، 2004: 68).

9) أساليب التحليل الكمي وبحوث العمليات:

تُعتبر بحوث العمليات من الأساليب الكمية المتقدمة التي لجأت إليها الإدارة الحديثة في عمليات التخطيط، والرقابة، واتخاذ القرارات، وقد استُخدمت في بداياتها في المجال العسكري ثم انتقلت إلى المجال المدني وحققت نتائج باهرة وأدت إلى الارتقاء بالعمل الإداري، والمالي، والتشغيلي على حدٍ سواء، وتقوم فكرة بحوث العمليات على صياغة المشكلة في نموذج رياضي للتعبير عن النظام محل الدراسة، واستخدام الأسلوب العلمي في التخطيط من تحديد المشكلة، وتكوين النموذج، والوصول إلى الحل، والرقابة على النموذج، ثم وضع الحل محل التنفيذ. ولذلك فهي تُمثّل طريقةً علميةً لتقويم البدائل مما يؤدي إلى تحسين القرارات الإدارية وبالتالي زيادة الكفاية الإنتاجية.

وبالرغم من أهمية بحوث العمليات وجدوى استخدامها في العديد من المجالات، إلا أنه مازال هناك العديد من المعوقات التي تحد من استخدامها والاستفادة منها في الدول النامية، منها عدم المعرفة الرياضية لدى العديد من المديرين، وارتفاع التكلفة، ووجود كثير من العوامل الإنسانية التي يصعب قياسها كما (كلاب، 2004: 71).

10 تحليل النسب:

يُعتبر تحليل النسب من أقوى الأدوات المستخدمة في التحليل المالي. والنسبة المالية هي علاقة رقمية أو كمية بين بندين أو متغيرين، ويتم حسابها بقسمة رقم على آخر، مثل قسمة رقم صافي الأرباح على رقم المبيعات لنحصل على نسبة مئوية (كلاب، 2004: 69).
ويقوم أسلوب تحليل النسب على فكرة أن أي رقم مُطلق قد يكون عديم القيمة في حد ذاته، ولكن عندما يُنسب إلى رقم آخر، فإنه يُمكن أن يُعطي دلالات ذات قيمة، والأرقام المُستخدمة في أسلوب تحليل النسب مأخوذة أساساً من القوائم المالية للمنظمة، أي من قائمة الميزانية العمومية والدخل (شاهين، 2007: 53).

2.1.12 أنواع الرقابة الإدارية:

تُعتبر الرقابة الإدارية منظومة متكاملة ومستمرة تسعى إلى ضبط سير العمليات، وأنشطة، وأفراد المنظمة في الاتجاه المخطط له بما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة، وتعد أنواع الرقابة في المنظمات عائد لاختلاف وجهات نظر الباحثين، ويُمكن تقسيم الرقابة إلى عدة أنواع على النحو الموضَّح في الجدول التالي:

جدول (2.1.1)

أنواع الرقابة

الرقابة من حيث الزمن (التوقيت)، وتقسّم إلى ثلاثة أنواع:	
الرقابة الوقائية (السابقة)	يعمل هذا النوع على أساس التنبؤ أو توقُّع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه ويأخذ هذا النوع من الرقابة ضرورة الاستعداد لمواجهة الأخطاء والاستعداد لها قبل حدوثها.
الرقابة المتزامنة (المستمرة)	ويُقصد بهذا النوع مراقبة العمل أولاً بأول، حيث يتم قياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعياري، لاكتشاف الانحرافات لحظة وقوعها، والعمل على تصحيحها.
الرقابة اللاحقة (التصحيحية)	لا تتوقف بمجرد انجاز العمل، حيث يتم مقارنة الانجاز الفعلي العام بالمعايير الموضوعية سلفاً في الخطة، والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات، والإبلاغ عنها بعد فترة من وقوعها لعلاجها ومنع تكرارها في المستقبل.

الرقابة من حيث المستويات الإدارية، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:	
الرقابة على مستوى الفرد	وَيُمَثِّلُ المستوى الأول في الرقابة ويستخدم لتقييم أداء الأفراد ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم بمقارنة أدائهم مع معايير الأداء الموضوعة.
الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية	وَيُمَثِّلُ المستوى الثاني في الرقابة، ويستخدم لقياس وتقييم الأداء الفعلي لإدارة أو وحدة أو قسم ككل داخل المنظمة.
الرقابة على مستوى المنظمة ككل.	وَيُمَثِّلُ المستوى الثالث في الرقابة، ويستخدم لتقييم الأداء الكلي للمنظمة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجلها.
الرقابة من حيث مصدرها، وتنقسم إلى:	
الرقابة الداخلية	وهي الرقابة التي تتم داخل المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية والعاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم، وفي معظم الأحيان تكون هناك وحدة إدارية متخصصة في الرقابة الداخلية.
الرقابة الخارجية	وهي الرقابة التي تتم من خارج المنظمة وتقوم بها جهات رقابية متخصصة مثل ديوان الرقابة الإدارية والمالية.
الرقابة من حيث نوعية الانحراف (أو من حيث أهدافها وموضوعها)، وتنقسم إلى:	
الرقابة الإيجابية	وهي التي تختص بتحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها في المستقبل.
الرقابة السلبية	وهي التي تختص بتحديد الانحرافات السلبية وكشف الأخطاء ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع حدوثها في المستقبل.
الرقابة من حيث طريقة تنظيمها، وتنقسم إلى:	
الرقابة المفاجئة	وهي التي تتم بصورة مفاجئة دون إنذار مسبق ودون ترتيبات وتُشبه حملات التفتيش.
الرقابة الدورية	وهي التي تتم بصورة دورية مُنظمة.
الرقابة المستمرة	وهي التي تتم بصورة مستمرة عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر للعاملين والعمليات والمخرجات.
الرقابة من حيث طريقة تنفيذها أو أدائها، وتنقسم إلى (كلا، 2004: 52):	
الرقابة المستندية (الحسابية) (التقليدية)	وهي تبدأ برقابة على البيانات للتحقق من أن الموارد قد حصلت وفقاً للتعليمات وقد أنفقت في حدود الاعتمادات المُخصصة لها طبقاً للجدول الزمنية.
الرقابة الإنتقادية (تقييمية) (اقتصادية)	وتهدف للتأكد من حسن استخدام الموارد، وأنها استخدمت أفضل استخدام. وتتطلب وجود أهداف محددة مسبقاً تُستخدم كأساس للمقارنة مع الأداء الفعلي.
الرقابة من حيث الشخص الذي يؤديها، وتنقسم إلى (كلا، 2004: 53):	
الرقابة التلقائية (الذاتية)	وهي التي يقوم بها الشخص نفسه، وتكون نابعة من ذات الشخص، وتعتمد بالدرجة الأولى على القيم الدينية والأخلاقية للشخص.

الرقابة الرئاسية	وهي التي يُمارس كل شخصٍ علي الشخص الذي يليه وفق التدرج الوظيفي بالمؤسسة من الأعلى إلى الأدنى.
الرقابة المتخصصة	وهي التي يقوم بها جهاز أو إدارة ولجنة متخصصة بالعمل الرقابي داخل المؤسسة، حيث تقوم بالتفتيش وفحص ومتابعة الأعمال المالية والإدارية، والتحقق من سير العمل وفق الأنظمة واللوائح، وترفع تقاريرها إلى الإدارة العليا بالمؤسسة موضحةً نواحي القصور والخلل ومقترحات العلاج.
الرقابة من حيث الكيفية، وتنقسم إلى (كلا، 2004: 51-52):	
الرقابة العامة	وهي الرقابة الإدارية الخاصة بمتابعة عمل المنظمة ككل، وهي من أهم أدوار القيادات في المنظمات.
الرقابة بالاستثناء	هي أسلوب يُستخدم في المنظمات المتعددة النشاطات حيث تتم الرقابة بتحديد عملٍ معينٍ ويتركز عليه رسم الخطط وتحديد الأهداف، ومن ثم التركيز على رقابة الانحرافات أثناء إنجاز الأعمال المحددة.
الرقابة حسب المعايير، وتنقسم إلى (الحربي، 2003: 52-53):	
الرقابة على أساس القواعد والإجراءات	تتم مطابقة التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة بمجموع من الأنظمة والإجراءات المحددة مسبقاً، ويكون التركيز هنا على النشاطات التي تُمارس من قبل الأجهزة العامة للتحقق من مدى التزامها بالحدود التشريعية المنظمة لها.
الرقابة على أساس النتائج	يتم قياس النتائج التي تحققها الأجهزة العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً ويكون التركيز هنا على النتائج التي تحققها المنظمات دون قياس مدى مشروعية التصرفات تفصيلاً.
الرقابة حسب المستوى، وتنقسم إلى (العامري، والغالي، 2007: 229):	
الرقابة الإستراتيجية	وتركز على كيفية مراقبة الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة، ويتحدد دور هذه الرقابة في مساعدتها على إنجاز الأهداف على المستوى الكلي، ومستوى الأعمال، والمستوى الوظيفي.
الرقابة الهيكلية	وتهتم بكيفية إنجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها للوصول إلى غاياتها.
الرقابة المالية	وتهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة.
الرقابة على العمليات	وتتركز حول مراحل أداء العمل في المنظمة، من حيث تحويل المدخلات من الموارد إلى منتجاتٍ في شكل سلع أو خدمات.

المصدر: المشهراوي، 2011: 58، ويتصرف من الباحث

2.1.13 معوقات الرقابة الإدارية:

تطرق العديد من الكُتّاب والباحثين إلى معوقات الرقابة الإدارية، فالعملية الرقابية تواجه في العديد من الأحيان مقاومة من المرؤوسين، وذلك لأنها تعتبر وظيفة معقدة وقاسية من وجهة نظر البعض، وفيما يلي بعض تلك المعوقات التي أشار إليها كلاً من (Mundy, 2010: 85) و (Grabner & Moers, 2013: 101):

1) الإفراط في الرقابة:

كل إدارة تسعى جاهدةً لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات، لكن بعض الجهات تقوم بمتابعة ومراقبة حتى الأمور الشخصية للعاملين، ومن هنا فإن على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للعاملين على أنها طريقة أو أداة للتعرف على التغييرات وقياس التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي أو أداة لكبت ومنع الحريات.

2) ضعف المرونة وتجنب تحمل المسؤولية:

عندما تكون المعايير دقيقة، وموضوعية، وموثقة، فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون أن الرقابة آجلاً أم عاجلاً ستظهر ايجابية أو سلبية نتائج أعمالهم وجهودهم، وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها، وبالتالي فإن في كل إدارة يوجد مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم سيقومون بخلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية، وعلى الوجه الآخر فإن العاملين الذين يمتازون بأدائهم الجيد يرفضون أيضاً العملية الرقابية لأنهم يعتبرونها مقيدة لحرياتهم ومشاعرهم.

3) الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة:

معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد، وعلى استعداد أن يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعدهم على أداء واجباتهم، لكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير موضوعية وغير دقيقة واستبدادية، وقد اشار (Mundy, 2010) إلى أن نفور العاملين من الوسائل الرقابية يرجع إلى عدة أسباب أهمها:

- عدم قناعة العاملين بأهداف المنظمة.
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز المرسومة.
- ضعف الثقة بصحة المقاييس والمعايير المستخدمة في القياس.
- المصادر غير الشرعية (تقبل الرشوة، تسريب المعلومات،...).
- عدم تقبل الفكرة لدى العاملين بأنهم تحت المجهر.

2.1.14 صعوبات الرقابة على القطاع الأمني (مرشود، 2014: 28-29):

لا يمكن لأي فعل نظامي على مستوى المؤسسة أن يُنفذ دون إعاقات، فبقدر ما تعلق قيم الانتماء والحرص، تقابلها نزعات التحلل من القوانين والتعليمات، ولأن الرقابة تدفع نحو تعزيز حالات الانضباط والالتزام، تقع تحت وطأة وعراقيل الفساد الإداري والمالي والحسابات الفردية الخاصة، فتقاومها بعض الجهات المسؤولة المستفيدة، لأن التفتيش والرقابة أصلاً عملية ممقوتة، فكيف وقد أصبحت تهدد مصالحهم وتكشف ثغراتهم.

لذا تحاول الأجهزة الحفاظ على الأوضاع القائمة فلا تهتم للتقارير المقدمة لها وقد يساهم في صعوبة تطبيق الرقابة أحياناً غموض بعض أهداف المؤسسة الأمنية أو تعارضها، فتصبح المعايير غير قابلة للقياس، وتُعدّ ازدواجية عمل الأجهزة من أكثر الصعوبات التي تعترض عمل الرقابة، لأنها تشعب المسؤولية عن الأخطاء ولا تحدد مكان الانحراف ودرجته، وقد تلجأ المؤسسة الأمنية لتبرير النتائج السلبية عند تقييم السياسات الأمنية لتجنب التكاليف المادية التي تتطلبها الرقابة، مما يضع عائقاً جديداً أمام العملية الرقابية برمتها.

ومن وجهة نظر الباحث أن أهم الصعوبات التي تعترض العملية الرقابية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة هو النظرة النّدية والتعصّبية من قبل العديد من قيادات ومفاصل إدارات الشرطة المختلفة للجهات الرقابية المتمثلة بمكتب مفتش الشرطة والإدارة العامة لأمن الشرطة، وهذه النظرة ناتجة عن طبيعة النفس البشرية الراضية دوماً لانتقاد أو اظهار عيوبها، سواء كانت الطرق سليمة وفق منهج صحيح أو غير ذلك.

المبحث الثاني

2.2 الأداء الإداري

مقدمة	2.2.1
مفهوم الأداء الإداري	2.2.2
عناصر الأداء الإداري	2.2.3
أنواع الأداء	2.2.4
معايير الأداء الإداري	2.2.5
خصائص معايير الأداء الإداري	2.2.6
العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الإداري	2.2.7
مظاهر ضعف الأداء	2.2.8
تقييم الأداء	2.2.9
مفهوم تحسين الأداء	2.2.10
مداخل تحسين الأداء	2.2.11

2.2.1 مقدمة:

حظي الأداء الإداري بأهميةٍ بالغة منذ الثورة الصناعية وما تلاها من عصر التكنولوجيا والمعلومات، فأضحت المنظمات تنظر إلى العنصر البشري كأحد المكونات الرئيسة فيها، وبانت ترصد كل الإمكانيات والطاقات من أجل الارتقاء به نحو الأفضل، حيث يشكل العنصر البشري أهم مورد من موارد أية مؤسسة سواءً كانت خاصةً أم حكومية، كبيرةً أم صغيرة، إنتاجيةً أم خدمية، حيث تتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة على كفاءة هذا المورد، وبالتالي تحرص إدارة أية مؤسسة على استثمار هذا المورد والاستفادة منه الاستفادة المثلى، وتسعى المنظمات لتحسين الأداء الإداري للعاملين فيها بشتى الطرق التي تجعلها في مصاف المنظمات الرائدة.

2.2.2 مفهوم الأداء الإداري:

عرّف عقيلي الأداء الإداري بأنه نشاط يُمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف على ذلك قيود الاستخدام المعقول للموارد المتاحة (عقيلي، 2006: 51).

فيما عرّف الشوابكة الأداء الإداري بأنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم انجازها في فترةٍ زمنيةٍ محددة للخطط الموضوعة مسبقاً، والتعرّف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلاً (الشوابكة، 2008: 41).

كما وعرّف شاهين الأداء الإداري بأنه عبارة عن: "مقدرة العاملين في المنظمة على القيام بالمهام والواجبات والمسئوليات الإدارية المُلقاة على عاتقهم على أكمل وجه بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاجية وذلك في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم للعمل وهيكل تنظيمي يُراعي كل المتغيرات المحيطة ويتصف بوضوح المسئوليات وسلاسة وصول التعليمات الإدارية من خلال نُظم اتصالات فعالة" (شاهين، 2010: 41).

وقد عرّف صالحه الأداء الإداري بأنه: "مجموعة أنشطة ووظائف يُمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي مؤسسة من المؤسسات" (صالحه، 2013: 47).

وبناءً عليه يُمكن تعريف الأداء الإداري بأنه: "ما يبذله العاملون من جهودٍ ذهنيةٍ أو بدنيةٍ أو كلاهما أثناء تنفيذهم للمهام والواجبات الموكلة إليهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقل الإمكانيات وبأفضل النتائج".

2.2.3 عناصر الأداء الإداري:

للأداء عناصر، أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر، أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية لأداء الوظيفي للعاملين (حشيش، 2013: 56).

ومن هذه العناصر ما يلي:

- أ. **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات، واتجاهات، وقيم، وهي تُمثّل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
- ب. **متطلبات العمل (الوظيفة):** وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار، والمهارات، والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- ج. **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية؛ مثل: (العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية).

ويضيف بعض الكُتّاب إلى أنّ هناك عناصر أربعة للأداء تتمثل فيما يلي (العجلة، 2009: 66):

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية، والمعرفة الفنية، والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
3. **كمية العمل:** وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
4. **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

2.2.4 أنواع الأداء:

يُصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كالتالي:

- 1) **أداء المهام:** يُقصد به السلوكيات التي تُسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة، مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، وجرد المخزون، وكل أداء يُسهم بشكلٍ مباشرٍ أو غير مباشرٍ في تنفيذ عمليات المنظمة (Gibbs, 2004: 42).

(2) **الأداء الظرفي:** يُشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تُسهم بشكلٍ غير مُباشرٍ في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تُسهم في تشكل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً بطبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات (Kiyoshi, 2006: 223).

(3) **الأداء المعاكس أو المجابه:** يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوكٍ سلبيٍّ في العمل، مثل: التأخر عن مواعيد العمل، أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات، مثل: الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام، والعنف، ورح الانتقام، والمهاجمة (Gibbs, 2004: 43).

2.2.5 معايير الأداء الإداري:

أشار كريم، 2013: 22-23 بأنه يُمكن حصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

1. **الجودة:** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، والجودة تحمل معانٍ كثيرة ومتعددة، فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسّي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم التزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، أمّا المعنى الحسّي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم، ويرى الباحث أن الشق الحسي من الجودة هو الأكثر قرباً في العمل الأمني نتيجة بحث الجميع للإحساس بالأمن والطمأنينة سواء على صعيد المواطن أو الأسرة والمجتمع.

2. **الكمية:** يُقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني ببطء الأداء، مما يُصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلةٍ في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يُفضّل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

3. الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخلاً، مما يُحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة.

4. الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

2.2.6 خصائص معايير الأداء:

المعايير هي الأساس الذي يُنسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، و تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، كما ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم للمنظمة (الهييتي، 2003: 113).

ويُشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ولذا فإن أهم الخصائص التي يجب أن يتميز بها المعيار هي (المغربي، 2006: 48):

(1) الصدق (Validity): يشير مفهوم الصدق إلى ما إذا كان المعيار يقيس بالفعل ما وضع لقياسه، ويرتبط الصدق بتعظيم التوافق بين الأداء الحقيقي ومعياري قياس الأداء.

(2) الثبات (Reliability): يُشير الثبات إلى مدى اتساق معياري القياس، أي إمكانية الاعتماد عليه وتكرار استخدامه في القياس ومدى الثبات في وصف وتفسير الرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها عن طريق معايير القياس، حيث يُثار التساؤل التالي: هل يحصل المُقيّم على نفس النتائج إذا استُخدم نفس المعيار أكثر من مرة؟ فإذا كانت الإجابة بالإيجاب دلّ ذلك على ثبات المعيار مما يدعوا للاطمئنان والثقة في هذا المعيار.

(3) القبول (Acceptability): يُشير إلى قبول الأفراد الذين سيقومون باستخدام معايير الأداء، فمع أنّ الكثير من معايير الأداء تتسم غالباً بالصدق والثبات، ولكنها تستهلك وقت المدير وطاقاته، ومن ثم يميل إلى رفض استخدامها، لهذا ينبغي أن تحظى معايير القياس بقبول كل من المديرين والعاملين، وذلك بُغية تطوير وتنمية أداء العاملين.

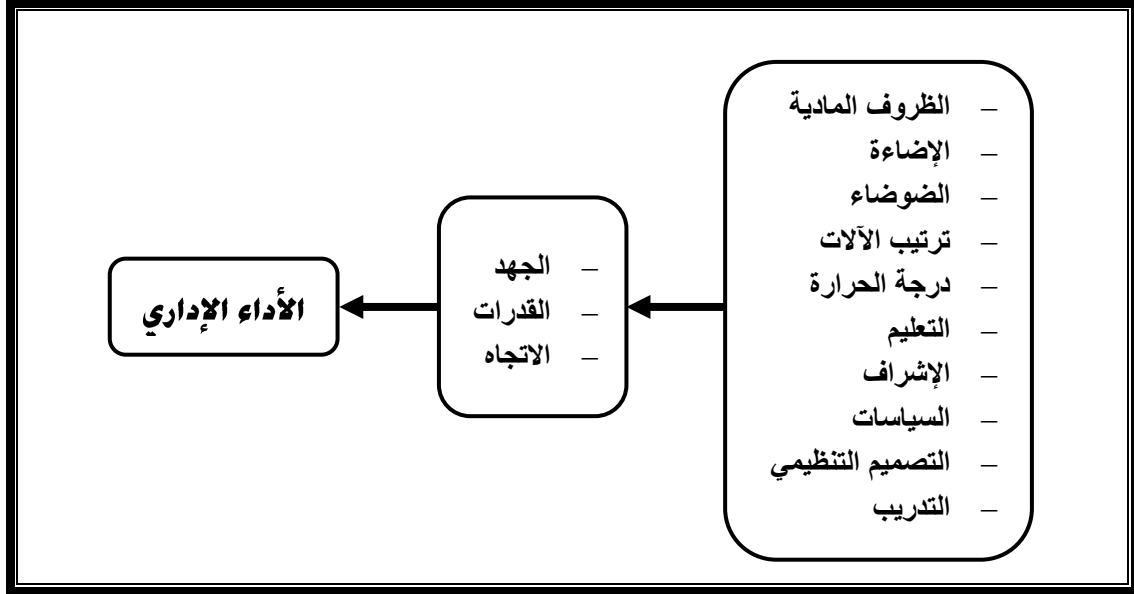
2.2.7 العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الإداري:

توجد بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار، لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، ومن العوامل البيئية التي تُعدّل وتتوثر على الأداء الإداري مثل الظروف المادية التالية: (الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات، درجة الحرارة، الدورات، التعليم، الإشراف، السياسات، التصميم التنظيمي، التدريب، الجهد، القدرات)، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تُعدّل وتتوثر على الأداء الإداري (العواجي، 2002: 91).

ويرى الباحث ان بعض تلك العوامل المذكورة لا يتوافق مع طبيعة العمل الشرطي ذي الطابع العسكري، حيث يكون العمل غالباً تحت الضغط وعوامل تُعتبر قاسية أحياناً، و يرى الباحث أن من أبرز العوامل المؤثرة على الأداء الإداري في المؤسسة الأمنية في قطاع غزة هو قلة الرواتب والموازنات التشغيلية نتيجة الحصار والانقسام إضافة لقلة الكوادر البشرية.

شكل (2.2.1)

العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الإداري



المصدر: الشريف، 2013: 33

وقد أشار الشوابكة بأنّ الأداء الإداري يتأثر بعوامل داخلية وخارجية وهي على النحو التالي (الشوابكة، 2008: 42):

1) العوامل الفنية:

- وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل.

- وتؤثر الجوانب الفنية بشكلٍ واضحٍ ومباشرٍ على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميّتها والطُّرق والأساليب العملية المُستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكلٍ عام.

(2) العوامل الإنسانية:

وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب، والمهارة، والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.

2.2.8 مظاهر ضعف الأداء: (رمضان، 2009: 97)

1. الإنتاجية الضعيفة، وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
2. الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصةً الجدد.
3. عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة، وفقدان الحافزية، وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
4. ضعف في المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة، والتأخير في اتخاذ القرارات.
5. عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

2.2.9 تقييم الأداء:

تُعد عملية تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تطوير وتنمية الأداء الفردي والذي ينعكس بشكلٍ ايجابي على الأداء المؤسسي. وهي من الأدوات المفيدة في تحفيز العاملين وتنميتهم في المؤسسات كافة، إضافة إلى كونها مهمةً في تشخيص حالات التميز أو السلبية في العمل الذي ينجزه الموظفون، إلا إنها قد تكون مصدراً لإثارة القلق والإحباط لكل من الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بسبب الابتعاد عن الدقة، والغموض الذي يحيط بأنظمة تقييم الأداء.

ولقد عرّف ماهر تقييم الأداء بأنه: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم" (ماهر، 2005: 284).

فيما عرّف أبو شيخة عملية تقييم أداء العاملين بأنها: "عملية مخططة ومستتدة إلى قواعد وأساليب محددة بشكلٍ موضوعي وواقعي، كما أنها عملية ايجابية لا تسعى إلى كشف العيوب

والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، وهي عملية حركية مستمرة، وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة" (أبو شيخة، 2005: 124).

وأضافت برنوطي تعريفاً لتقييم الأداء بأنه: "وسيلة يتعرف من خلالها الموظف على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصةً عند إعلام الموظف عن نتائج التقييم من طرف المنظمة، عندها يقوم بتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلى تحسين أدائه (برنوطي، 2007: 378).

كما وعرف أبو شيخة تقييم الأداء بأنه: "عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين، وينترب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بهم أو ترقيتهم، أو نقلهم إلى عملٍ آخر داخل المؤسسة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم، أو تأديبهم، أو الاستغناء عنهم" (أبو شيخة، 2010: 259).

بينما عرّف كريم تقييم الأداء بأنه: "وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات، ومهارات، وقابليات الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحيةٍ أُخرى، كما أنّ المعايير التقييمية للأداء تركز بشكلٍ أساسي على كفاءة وفاعلية الانجاز المراد تحقيقه" (كريم، 2013: 24).

وقد لخص مفهوم تقييم الأداء الإداري بعدة نقاط هي (السويلم، 2003: 76):

- تقييم الأداء يعد وثيقة رسمية سنوية يُستند إليها من ناحية قانونية عند إثبات العدالة في قرارات التوظيف، أو الترقية، أو النقل، أو التدريب وغيرها من حقوق العاملين.
- تقييم الأداء عملية مستمرة منتظمة تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكلٍ مستمر ليكون التقييم موضوعي.
- تقييم الأداء عملية تتطلب وجود معايير ومعدلات محددة للأداء يتم بموجبها مقارنة أداء الموظف للحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بالعمل.
- أن تقييم الأداء لا يقتصر على التقدير فقط بل يتعدى ذلك إلى تشخيص نواحي الضعف، والعمل على علاجها وتحفيز الموظف على تحسين أدائه وتطوير إمكانياته.

ويرى الباحث بأنه يُمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: "عملية إدارية منظمة مستمرة تستند إلى معايير واضحة ومحددة مسبقاً، تهدف إلى تحديد نقاط القوة في أداء العاملين من أجل تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف من أجل تلاشيها أو العمل على تقويمها بأفضل الطُرُق الممكنة".

2.2.10 مفهوم تحسين الأداء:

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة ورأس المال بحيث تُوظف بالطريقة المثلى، ويُؤكد أن توازن هذه العناصر يجب أن يأخذ بعين الاعتبار توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل فيما يلي (الجسائي، 2011: 129):

1. الجودة.
2. الإنتاجية.
3. التكنولوجيا.
4. التكلفة.

2.2.11 مداخل تحسين الأداء:

إنّ هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره، ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تُمنّل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط (العجلة، 2009: 79).

وقد أشار (العجلة) بأنّ هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي (العجلة، 2009: 83):

1) المدخل الأول: تحسين الموظف

إنّ تحسين الموظف يُعد أكثر العوامل صعوبةً في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأنّ الموظف بحاجةٍ إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

- الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً.
- الوسيلة الثانية: وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز.

- الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف.

(2) المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

إنّ التغير في مهام الوظيفة يوفّر فرصاً لتحسين الأداء حيث تُساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مُملة أو مثبّطة للهمم، أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية.

ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقتٍ لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان، وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.

(3) المدخل الثالث: تحسين الموقف

إنّ الموقف أو البيئة التي تُؤدى فيها الوظيفة تُعطي فرصاً للتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة.

كما يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الهامة لتحسين الأداء عن طريق الاهتمام بالاستعانة بفرق العمل أو دوائر الجودة المتخصصة في تحسين الأداء.

المبحث الثالث

2.3 الشرطة الفلسطينية

- | | |
|--|--------|
| مقدمة | 2.3.1 |
| تعريف الشرطة | 2.3.2 |
| وظائف الشرطة | 2.3.3 |
| المهام الشرطية الحديثة | 2.3.4 |
| القيم المهنية ومهارات رجال الأمن | 2.3.5 |
| رؤية الشرطة الفلسطينية | 2.3.6 |
| رسالة الشرطة الفلسطينية | 2.3.7 |
| قيم الشرطة الفلسطينية | 2.3.8 |
| الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية | 2.3.9 |
| إحصائية بأعداد الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية | 2.3.10 |
| تعريف عام بإدارات الشرطة الفلسطينية | 2.3.11 |
| نبذة عن الإدارات المتخصصة في مجال الرقابة | 2.3.12 |
| أ) مكتب مفتش عام الشرطة | |
| ب) الإدارة العامة لأمن الشرطة | |

2.3.1 مقدمة:

تُشكل الشُّرطة مُركباً أساسياً في كل نظام وكل مجتمع، ويعتبر جهاز الشُّرطة من أهم الأجهزة الأمنية الموجودة في العالم، لأنه هو الواجهة الرئيسية للتعامل مع المواطنين، كما أنها مؤسسة اجتماعية تهدف إلى المحافظة على النظام العام، وتطبيق القانون وضمان وجود النظام وتواصله. وتمثل الشُّرطة مبدأ المساواة بين المواطنين أمام القانون، من خلال المحافظة على حقوقهم. ويُعد جهاز الشُّرطة من أهم الأجهزة الأمنية المكلفة بتنفيذ الأمن الداخلي للمجتمع وإنفاذ القانون وتطهير المجتمع من المجرمين والجريمة نظراً للصفة والطبيعة الخاصة الذي يتمتع بها بحكم النظام والقانون (حمدان، 2010: 64).

يتضمن هذا المبحث تعريفاً بالشُّرطة، ووظائفها، والقيم المهنية ومهارات رجال الأمن، ورؤية الشرطة الفلسطينية، ورسالتها، والقيم الشرطية، إضافةً للهيكل التنظيمي، وإحصائية بإعداد جهاز الشرطة الفلسطينية، ثم نبذة عن الإدارات المتخصصة في مجال الرقابة في جهاز الشرطة الفلسطينية.

2.3.2 تعريف الشُّرطة:

عرّف القانون الأساسي الفلسطيني المُعدّل لسنة 2003م في المادة (48) قوات الأمن والشرطة بأنها قوات نظامية وهي القوة المسلحة في البلاد، وتتنحصر وظيفتها في الدفاع عن الوطن وخدمة الشعب وحماية المجتمع والسهر على حفظ الأمن العام والآداب العامة، وتؤدي واجبها في الحدود التي رسمها القانون في احترام كامل للحقوق والواجبات.

عرّف كلوب الشُّرطة بأنها هيئة مدنية نظامية تؤدي واجبها في خدمة الشعب وتكفل للمواطنين الطمأنينة والأمن، وتسهر على حفظ النظام العام والآداب وتتولى ما تفرضه عليها القوانين واللوائح من واجبات، وذلك كله على الوجه المُبين في القانون (كلوب، 2013: 134).

وقد عرّف حمدان الشُّرطة بأنها هيئة نظامية مدنية تدريباً خاصاً للمحافظة على الأمن وتطبيق الأنظمة وتنفيذ أوامر الدولة وتعليماتها دون المساس بأموال الناس وأعراضهم وحياتهم الشخصية إلا في حدود النظام (حمدان، 2011: 64).

فيما عرّف دحلان الشُّرطة بأنها هيئة مدنية نظامية تتبع لوزارة الداخلية تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة مدير عام الشُّرطة وهو الذي يصدر القرارات المنظمة لجميع

شؤونها وتؤدي واجباتها في خدمة الشعب، وتكفل للمواطنين الطمأنينة، وتسهر على حفظ النظام والأمن العام والآداب، وتتولى تنفيذ ما تفرضه عليها القوانين واللوائح من واجباتٍ ووفقاً للقانون (دحلان، 2007: 74).

كما عرّف كلوب جهاز الشرطة الفلسطينية بأنه "هيئة مدنية نظامية رئيسها الأعلى رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية القائد الأعلى وتتبع للإشراف المباشر من قبل وزير الداخلية والأمن الوطني"، وتختص فيما يلي (كلوب، 2005: 48):

- منع الجريمة، والسعي لاكتشافها قبل وقوعها.
- حماية الأمن العام والنظام العام والآداب العامة.
- تنفيذ القوانين.
- تنفيذ أحكام القضاء.
- حماية الممتلكات والمنشآت العامة.
- حل المنازعات ونزع فتيل العداوة بين العائلات.
- الإشراف على مراكز الإصلاح والتأهيل.
- منح تراخيص السلاح وشهادات حسن السير والسلوك والصحيفة الجنائية.

ويُعرف الباحث الشرطة بأنها "هيئة نظامية مدنية ذات طابع عسكري تهدف إلى توفير الأمن والاستقرار والطمأنينة لجميع المواطنين، والحفاظ على حقوقهم التي يكفلها لهم القانون".

2.3.3 وظائف الشرطة:

(1) الوظيفة الإدارية للشرطة (الضبط الإداري):

يُقصد بها مجموعة الأنشطة التي تُمارسها الشرطة كسلطة إدارية لصيانة الأمن والنظام وما يقتضيه ذلك من مراقبة لأنشطة الأفراد وتوجيهها إلى الطرق التي تكفل تحقيق الأمن للمواطنين (صيام، 2007: 54).

(2) الوظيفة القضائية (الضبطية القضائية):

تمارسها الشرطة نيابةً عن السلطة القضائية ولمصلحتها. وتتمثل بالإجراءات التي تقوم بها الشرطة عقب وقوع الجريمة بهدف معرفة الفاعل وجمع الأدلة واتخاذ إجراءات الضبط وصولاً إلى تقديم الفاعل لجهة القضاء (أبو جياب، 2014: 46).

3) الوظيفة الاجتماعية:

إنَّ مسؤولية الأمن تجاه الأفراد يعززها ويقويها الدور الاجتماعي للشرطة، فالشرطة رغم دورها التقليدي في مكافحة الجريمة وتركيزها على هذا الجانب، إلا أنها تقوم بدور اجتماعي كأعمال النجدة مثلاً والمساعدة في حالات الزلازل، والفيضانات، والمساعدة في عمليات الإنقاذ وفتح الطرق، والغرق، وفي حالة انتشار الأوبئة والأمراض (جودة، 2014: 71).

4) الوظيفة الاقتصادية للشرطة:

وتشمل الحفاظ على أموال وممتلكات الدولة، ومكافحة الجرائم الاقتصادية مثل تزوير العملات، التهريب، التهرب الضريبي، إلى جانب التفتيش على سرقة الخدمات الأساسية مثل الماء والكهرباء، والهاتف، وكذلك على الموارد الغذائية والصحية بالتعاون مع الوزارات والجهات المعنية (أبو عمرة، 2008: 15).

5) الوظيفة السياسية:

تستهدف حماية المجتمع من مظاهر الانحراف السياسي وحمايته من التطرف والاتجاهات والتيارات السياسية المناهضة التي تهدف إلى الإخلال بنظام الحكم وزعزعة الاستقرار (كلوب، 2013: 136).

2.3.4 المهام الشرطية الحديثة: (حمدان، 2010: 72-73)

تعتبر أجهزة الشرطة القاعدة الأساسية التي تُبنى عليها إستراتيجية منع الجريمة في جميع بلدان العالم، وقد بدأت الشرطة منذ نشأتها الأولى بمهمة مكافحة الجريمة. ويمكن تحديد المهام الشرطية المتعددة والمتداخلة في النقاط التالية:

1. حماية الأرواح والممتلكات العامة والخاصة، وحماية حريات الأفراد وحقوقهم الخاصة.
2. قيادة إجراءات الوقاية من الجريمة.
3. مكافحة الجريمة واتخاذ إجراءات اكتشافها، والقبض على الجناة.
4. البحث الجنائي وتوفير الأدلة اللازمة لتحقيق العدالة الجنائية، ومساعدة ضحايا الجريمة.
5. تطبيق القوانين والأنظمة السارية في الدولة، وحفظ النظام العام.
6. تنفيذ أحكام القضاء (كلوب، 2010: 116).
7. إدارة نُظم السير والمرور، وتأمين وسائل النقل والمواصلات.

8. تأمين نُظم المعلومات الخاصة والعامّة.
9. المحافظة على الأمن السياسي بجميع متطلباته، وكذلك الأمن الاقتصادي والثقافي.
10. تسيير الدوريات الشرطية وضمان التواجد الشرطي الدائم.
11. حراسة المؤسسات والمقرات الحكومية بالإضافة لمقرات المؤسسات الدولية والبعثات الدبلوماسية والقنصلية (جودة، 2014: 71).
12. الإشراف على الاحتجاجات والاحتفالات والمواكب العامة في الطرق والأماكن العامة. (جودة، 2014: 72).
13. زيادة فرص نجاح التنمية، فتوفير الأمن والاستقرار يوفر الطمأنينة لرؤوس الأموال (خليل، 2012: 54).

2.3.5 القيم المهنية ومهارات رجال الأمن:

يجب تحلي رجل الأمن بمهاراتٍ شخصيةٍ تُعينه على أداء واجباته بنجاح، وتنقسم هذه المهارات إلى مهاراتٍ خاصة، ومهاراتٍ فنية. وترتبط المهارات الخاصة بشكلٍ وثيقٍ بالقيم وهي الاتجاهات السائدة التي تعتبر مُرشداً للفرد داخل الجماعة وتحدد ما هو صواب، وما هو خطأ، ولا بد من التأكد بأن هذه المهارات موجودة أصلاً لدى العناصر المُختارة للعمل في حقل الأمن، ومن أهم المهارات الخاصة المرتبطة بالقيم المهنية ما يلي: (أبو جياب، 2014: 51)

1. التمسك بالقيم الدينية والاسلامية.
2. الأمانة والنزاهة.
3. الصدق بصرف النظر عن العواقب المترتبة عليه.
4. الخُلم والتواضع.
5. الترفع عن العادات السيئة التي توحى باللامبالاة والاستهتار وانحراف السلوك.
6. التسامح والاهتمام بالعلاقات العامة والإنسانية.
7. الشجاعة والثقة بالنفس.
8. الصبر وضبط النفس وسعة الصدر.

أمّا المهارات الفنية فتتعلق بكيفية أداء العمل الأمني، وتأتي من عوامل تحيط برجل الأمن وهي مثل: مهارة القدرات التحليلية، إدارة الأزمات، إدارة الوقت، استخدام السلاح، الحس الأمني، الحفاظ على الأسرار، احترام القانون، الانضباط، الولاء للقيم الوطنية ودعمها، وغير ذلك.

2.3.6 رؤية الشُّرطة الفلسطينية: "نحو مؤسسة شرطية رائدة"

2.3.7 رسالة الشُّرطة الفلسطينية:

جهاز الشُّرطة الفلسطينية أحد أهم مكونات وزارة الداخلية، يعمل على تنفيذ الوظائف الاجتماعية، والاقتصادية، والأمنية، والصحية، والقضائية مستهدفاً تلبية الاحتياجات الشُّرطية للمواطنين (الخطة السنوية لجهاز الشُّرطة الفلسطينية، 2014).

2.3.8 قيم الشُّرطة الفلسطينية:

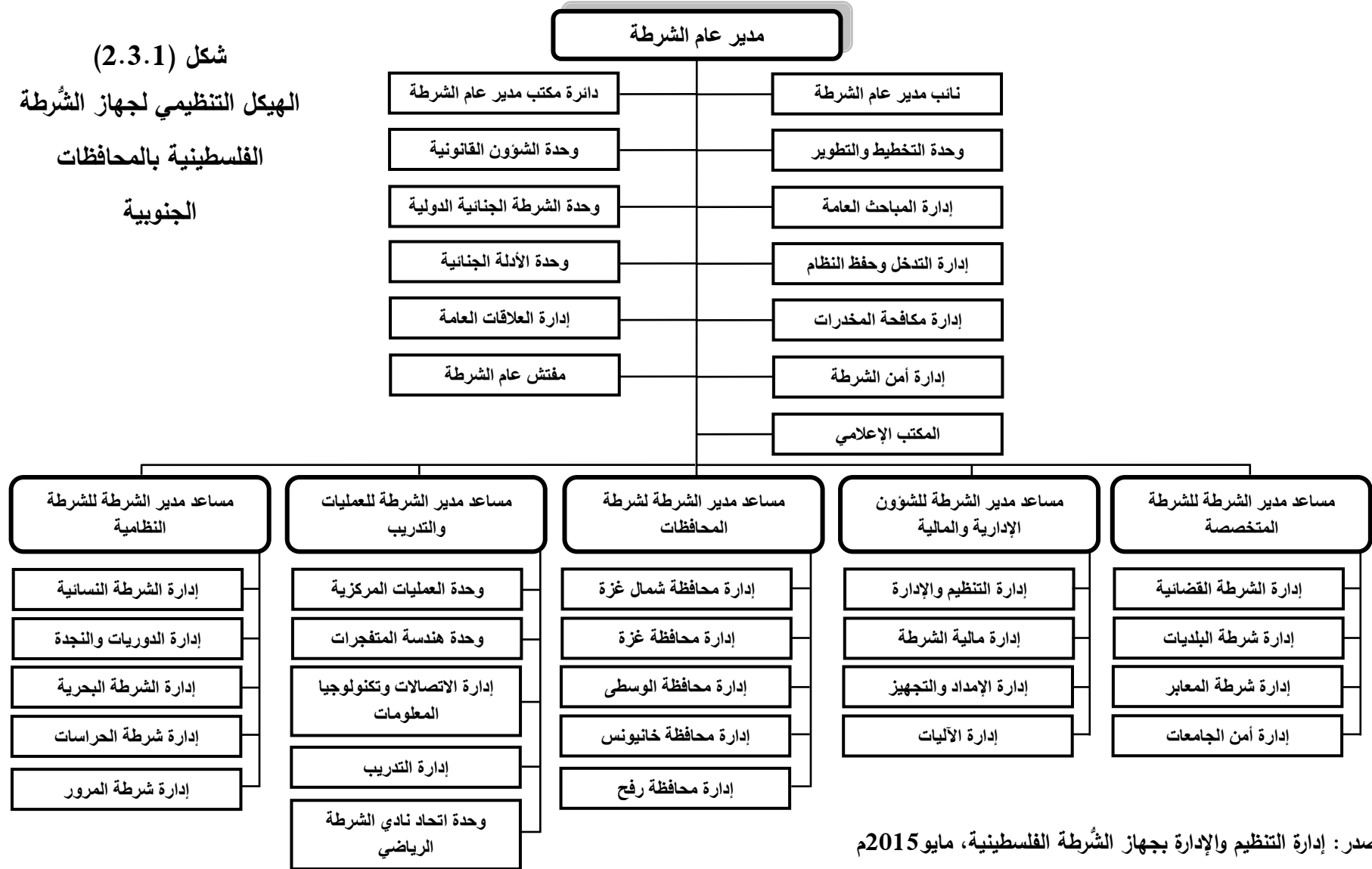
توضح رسالة الشُّرطة أنّ مهنة الشُّرطة ذات طبيعة خاصة لما تقوم به من أعمالٍ متنوعةٍ وثيقة الصلة بالمجتمع، وبالتالي يتسع عمل رجل الشُّرطة ليشمل خدمة الجماهير بكافة فئاتهم وطبقاتهم، لذا لا بد من وجود إطار من القيم لتأدية هذه المهام بحيث يتقبلها المواطن ويقتنع بها وبالتالي برسالة الشُّرطة كرسالة سامية نبيلة (كلوب، 2013: 157). ويتبنى جهاز الشُّرطة الفلسطينية مجموعة من القيم وهي كالتالي: الدين الإسلامي، والعدل، والمساواة، والشفافية، والمساءلة، والريادة، والطموح، والدقة، والنزاهة، والواقعية، والصمود (الخطة السنوية لجهاز الشُّرطة الفلسطينية، 2014).

وتتبنى هذه القيم من الدين الإسلامي وهو أعظم قيمة إنسانية تسمو بها المؤسسة الشُّرطية، فوجود الإنسان على الأرض يحتاج إلى نظام وتشريع لصالح الإنسان وصالح الأرض، وتتضمن قيم الشُّرطة التعهد والالتزام بالعمل دون تحيز أو خوف وبغضّ النظر عن العرق أو الدين أو اللغة أو الجنس فالناس سواسية، والعمل على تطبيق الأنظمة والقوانين بعدالةٍ وحزم، والمسئولية عن العمل والأداء المهني، والحرص على الريادة والتميز في كل الأعمال، والتأكد من تنفيذ الأنشطة بفاعلية وكفاءة، والريادة في تقديم الخدمة الأمنية لأبناء المجتمع الفلسطيني، والحرص على إنجاز المهام الشُّرطية بكل دقة واحتراف، والمحافظة على النزاهة والأمانة بأعلى المستويات في جميع الأوقات وكذلك المحافظة على حقوق الإنسان، والتعامل بواقعيةٍ وتحكيم المنطق وتجنُّب المغالاة أو التشدد في الحكم على الأشياء، ومواجهة التحديات وتحمل المخاطر وعبء العمل، والصمود في وجه المصاعب في سبيل إنجاز أهداف جهاز الشُّرطة (صيام، 2007: 56).

2.3.9 الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية:

يوضح الشكل رقم (2.3.1) الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية بغزة، حيث يُعتبر قائد الشرطة رأس الهرم التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية وتؤخذ منه جميع التعليمات والقرارات والتوجيهات، وهو جهة الوصل بين جهاز الشرطة والأجهزة الأمنية الأخرى وأيضاً جهة الوصل بين جميع الإدارات والمحافظات (التنظيم والإدارة بجهاز الشرطة الفلسطينية بغزة، مايو 2015م)

شكل (2.3.1)
الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة
الفلسطينية بالمحافظات
الجنوبية



المصدر: إدارة التنظيم والإدارة بجهاز الشرطة الفلسطينية، مايو 2015م

ويوضح الشكل رقم (2.3.1) البناء التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية بغزة، حيث يتكون من عدد من الإدارات التي يتبع بعضها لقائد الجهاز بشكل مباشر، فيما تصنف إدارات أخرى وفق مجموعات تتبع مساعداً قائد الشرطة وهي: شرطة المحافظات، إدارات الشرطة المتخصصة، إدارات الشؤون الإدارية، إدارات العمليات والتدريب، إدارات الشرطة النظامية.

وينظم العمل الشرطي ويتضح مساره من خلال توزيع الاختصاصات على مجموعات متنوعة من رجال الشرطة ذوي اهتمامات وخبرات وتخصصات مشتركة، ويتكون جهاز الشرطة من الرتب والدرجات النظامية التالية:

- فئة الضباط وتتكون من: لواء، عميد، عقيد، مقدم، رائد، نقيب، ملازم أول، ملازم.
- فئة مساعداً الشرطة وتتكون من: مساعد أول، مساعد.
- فئة ضباط الصف والأفراد وتتكون من: رقيب أول، رقيب، عريف، شرطي، طالب شرطة.

وتسعى المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التالية (جودة، 2014: 74):

1. توضيح الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة.

2. توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسئوليات كل مستوى.

3. إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

4. توضيح العلاقات الرسمية.

5. توضيح خطوط الاتصال.

6. تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام.

7. توضيح خطوط السلطة.

8. تقليل الازدواجية.

9. ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.

2.3.10 إحصائية بأعداد الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية:

فيما يلي جدول يوضح أعداد ضباط وأفراد الشرطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في الفترة ما بين عام 2010 وحتى عام 2015:

جدول (2.3.1)

أعداد الشرطة خلال الأعوام (2010 وحتى 2015)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ضباط	1939	2267	2574	2661	2978	3549
أفراد	6568	6263	8597	5457	5226	4660
المجموع	8507	8530	8471	8118	8204	8209

المصدر: إدارة التنظيم والإدارة في الشرطة الفلسطينية بغزة بناءً على آخر إحصائيات مايو 2015.

جدول (2.3.2)

عددية الرتب العسكرية في جهاز الشرطة الفلسطينية - قطاع غزة حتى مايو 2015م

الرتبة	العدد
لواء	1
عميد	4
عقيد	36
مقدم	81
رائد	261
نقيب	1174
ملازم أول	1100
ملازم	892
مساعد أول	1084
مساعد	1040
رقيب أول	1253
رقيب	965
عريف	144
شرطي	32
شرطي تحت الاختبار	141
راتب مقطوع	1
الإجمالي	8209

المصدر: إدارة التنظيم والإدارة في الشرطة الفلسطينية بغزة بناءً على آخر إحصائيات مايو 2015.

2.3.11 تعريف عام بإدارات الشرطة الفلسطينية:

يمكن توضيح إدارات الشرطة ومهامها بشكل مبسط من خلال الجدول التالي:

جدول (2.3.3)

الإدارات العاملة في جهاز الشرطة الفلسطينية ومهامها المختلفة

الإدارة	المهام
إدارة مفتش عام الشرطة	تقوم بالرقابة على الإدارات والمحافظات، والتأكد من مطابقة الإجراءات والتصرفات التي تصدر عنها مع اللوائح والقوانين المعمول بها، كما تقوم بمتابعة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدر عن قائد عام الشرطة.
الإدارة العامة للتنظيم والإدارة	تختص بالإشراف الإداري الكامل والمباشر بشؤون الضباط والأفراد وكافة العاملين، وتشرف على القوة البشرية العاملة في جهاز الشرطة.
الإدارة العامة للتخطيط والتطوير	تساهم في صنع القرارات لدى قيادة الشرطة وذلك من خلال تزويدهم بالاستشارات العلمية والمهنية، إضافة لما تقوم به من دراساتٍ وتقارير وأوراق عمل تعالج من خلالها العديد من الظواهر التي تمس عمل الشرطة.
الإدارة العامة للمباحث العامة	يقع على عاتقها تنفيذ إستراتيجية مكافحة الجريمة وملاحقة منفيها لإلقاء القبض عليهم وتقديمهم للعدالة.
الإدارة العامة للمرور	تقوم بضبط الحالة المرورية على الطرُق وتنفيذ القوانين واللوائح وضبط المخالفات والتحري في حوادث المرور.
الإدارة العامة للشرطة القضائية	تقدم الخدمات للمواطنين ولمرافق العدل والقضاء على حدٍ سواء، حيث تقوم بتنفيذ قرارات المحاكم النهائية وقرارات النيابة العامة، ونقل المحكومين والموقوفين، وتنظيم المذكرات الصادرة من المحكمة للشهود والمتهمين.
الإدارة العامة لقوات التدخل وحفظ النظام	تقوم بحفظ النظام والسيطرة على الأمن، ومواجهة أي خللٍ أمني، وتقوم بالاشتراك في مهمات الأمن السياسي، ومواجهة أي إخلالٍ بالنظام العام.

الإدارة	المهام
الإدارة العامة لمكافحة المخدرات	تقوم بمكافحة جرائم تهريب المخدرات أو المتاجرة فيها أو تداولها أو زراعتها أو إنتاجها.
الإدارة العامة لهندسة المتفجرات	تقوم بالتعامل مع المركبات المشبوهة والمخلفات الحربية من ذخائر وألغام والتي يتم العثور عليها في المدن والقرى الفلسطينية.
الإدارة العامة للعمليات المركزية	حلقة الوصل بين القيادة والدوريات المنتشرة في الميدان، وتقوم باستقبال جميع الإشارات الواردة والصادرة من جميع الإدارات والمحافظات، وتقوم بمتابعة عمل الدوريات.
الإدارة العامة للشرطة البحرية	تتحمل مسؤولية فرض الأمن والأمان للمواطن وحمايته على طول الخط الساحلي وحماية ومساعدة شريحة الصيادين وممتلكاتهم والحفاظ على البيئة البحرية والثروة السمكية.
الإدارة العامة لشرطة البلديات	تقوم بالتعاون مع البلديات ولجان الخدمات والمجالس القروية في تطبيق السياسة العامة لوزارة الحكم المحلي فيما يتعلق بتنظيم (البناء، الشوارع، المرور، مواعيد فتح وإغلاق المحلات، وتراخيص البناء والمحلات).
الإدارة العامة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	تختص بالدعم اللوجستي للشرطة من خلال إعداد التقارير والإحصائيات والدعم الفني من حيث توفير شبكات الاتصال الهاتفية واللاسلكية لجهاز الشرطة بكافة فروع وأقسامه.
الإدارة العاملة لمالية الشرطة	تختص بإدارة جميع المعاملات والتسهيلات المالية الخاصة بجهاز الشرطة من خلال تسليم الرواتب وتوابعها من علاوات وترقيات وخصومات وتعويضات وحسميات.
الإدارة العامة للنجدة	تختص بتنفيذ المهام الميدانية من خلال المحافظة على النظام والأمن على الطرُق الخارجية للحيلولة دون وقوع الجريمة أو الحوادث المرورية والإبلاغ الفوري عن وقوع أي حادث.
الإدارة العامة للحراسات	وهي مكلفة بحراسة جميع المباني والمنشآت الحكومية والتي تخص الدولة وتحميها مثل: السفارات، أو المؤسسات الخاصة التي تتعاقد وتتفق مع الحكومة على حراستها وحمايتها مثل: البنوك، والفنادق.

الإدارة	المهام
الإدارة العامة للتدريب	تهتم بتدريب منتسبي الشرطة وإعداد أفرادها علمياً وثقافياً لمواجهة المهام التي توكل إليهم، وتقوم بإعداد الدراسات الخاصة بالتدريب.
الإدارة العامة للمعابر والحدود	تُعنى بالإشراف على المعابر والحدود والموانئ والمطارات في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، وتنظيم حركة دخول وخروج المسافرين ومراقبة وصول ومرور ومغادرة المواطنين والأجانب.
الإدارة العامة لأمن الشرطة	تختص بالإشراف على الشق الانضباطي لدى الضباط وأفراد الشرطة ومراقبة سلوكهم وتصرفاتهم.
الإدارة العامة للتسليح	تعمل على جمع وتوفير احتياجات الشرطة من الذخائر والسلاح بكافة أنواعه وإدارة أرشيف وعهدة السلاح للضباط وصيانة تلك الأسلحة.
الإدارة العامة للإمداد والتجهيز	يقوم بتوفير الاحتياجات اللوجستية المتنوعة لجهاز الشرطة مع تنظيم عمليات الصيانة والإصلاح في المباني والأجهزة والمعدات وتنفيذ المشروعات الجديدة.
الإدارة العامة للعلاقات العامة	ترتبط مؤسسة الشرطة بجمهورها الداخلي والخارجي.
الإدارة العامة للأدلة الجنائية	يقوم بفحص وتحليل العينات المادية التي تُجمع سواءً من مسرح الجريمة أو من المشتبه به أو من المجني عليه.
الإدارة العامة لأمن الجامعات	تعمل على حماية أمن الجامعات من الأخطار والعمل على استقرار الأمن فيها وحماية الآداب العامة ومكافحة الجرائم المخلة بها.
المكتب الإعلامي للشرطة	يهتم بنشر جهود الشرطة وإطلاع الجمهور عليها، ونشر الأخبار والمناسبات الخاصة بالشرطة والاتصال بالصحف ووسائل الإعلام المختلفة ومحاربة الأخبار الكاذبة وتوعية الجمهور.
الإدارة العامة للشرطة النسائية	تُنفذ المهام التي لا يصح دخول الشرطة التقليدية وحدها فيها.
الإدارة العامة للآليات	هي الجهة المسؤولة عن الصيانة العامة والإصلاح لجميع أنواع السيارات ومتابعة شئونها من حيث الترخيص والعهد المسجلة.

المصدر: الإدارة العامة للتخطيط والتطوير جهاز الشرطة الفلسطينية بغزة، مايو 2015.

2.3.12 نبذة عن الإدارات المتخصصة في مجال الرقابة في جهاز الشرطة

الفلسطينية (إدارة التنظيم والإدارة في الشرطة الفلسطينية بغزة، مايو 2015م):

أ) مكتب مفتش عام الشرطة:

أولاً / تعريف عام بمكتب مفتش عام الشرطة

هو أحد الإدارات الهامة في الشرطة الفلسطينية والذي يقوم بالرقابة على أساس التأكد من مطابقة الإجراءات والتصرفات التي تصدر عن الإدارات والمحافظات مع اللوائح والقوانين المعمول بها والتأكد من أن جميع الإجراءات تتم وفق أحكام القانون.

ثانياً / أهداف مكتب مفتش عام الشرطة

- التثبت من سلامة الإجراءات والأعمال الإدارية في إدارات ومحافظات الشرطة.
- تحسين وتطوير الأداء الشرطي في جميع المجالات.
- التأكد من أنّ الأهداف المحددة تم إنجازها وفق الخطط والسياسات المرسومة.
- تزويد قيادة الشرطة بالمعلومات والبيانات عمّا يجري في الواقع بهدف إحكام الرقابة والتقييم والمسائلة.
- متابعة تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من القيادة من قبل كافة الإدارات والمحافظات.

ثالثاً / اختصاصات مكتب المفتش العام

- القيام بعمليات التفتيش الدوري لمختلف الوحدات الإدارية المركزية والفرعية، للتأكد من سلامة إجراءات العمل بجهاز الشرطة، وفق الخطط والأهداف المرسومة وطبقاً للقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تحكم إجراءات العمل.
- التأكد من تسجيل كافة المعاملات الإدارية والإجرائية في السجلات الخاصة بها والتحقق من قيام الدوائر والأقسام بإعداد التقارير الدورية في مواعيدها دون تأخير.
- التأكد من حفظ الوثائق والمستندات والسجلات الخاصة بالعمل وفق أرشفة محددة ومعتمدة.
- الكشف عن المخالفات والتجاوزات وإجراء التحقيقات الإدارية اللازمة بشأنها وتحديد مسؤولية المتسببين وإحالتها إلى الجهات المختصة إذا اقتضت المصلحة ذلك ومتابعة الإجراءات المتخذة بخصوصها.

- إعداد التقارير الدورية والخاصة ورفعها إلى مدير عام الشرطة والمراقب العام والمعنيين.
- دراسة المشكلات والأخطاء التي تعيق تطوير مستوى الأداء والاستخدام الأمثل للمقدرات في إدارات الشرطة وتقديم التوصيات والحلول المقترحة لتصويب وتطوير إجراءات العمل والنهوض بمستوى الأداء.
- فحص ودراسة الشكاوى المقدمة من الجمهور وموظفي الشرطة بشأن إجراءات العمل في جهاز الشرطة والتي تحال من قبل مدير عام الشرطة والمراقب العام لوزارة الداخلية والدوائر الأخرى فيما يخص عمل الرقابة ورفع التوصيات والاقتراحات بشأنها.
- الاشتراك في لجان التدقيق والتحقيق بالمخالفات الإدارية والمالية التي تحدث بمختلف إدارات الشرطة ورفع توصياتها إلى الجهة المختصة ومتابعة القرارات التي تتخذ بشأنها.
- متابعة ومعالجة المشكلات وتصويب الأخطاء المكتشفة أثناء التفتيش الداخلي كذلك التي يقدمها مكتب المراقب العام في التقارير الصادرة عنه والتأكد أن جميع الإجراءات في مراكز الشرطة تتم حسب القانون.
- التأكد من أن جميع أحكام القضاء وأوامر النيابة يتم تنفيذها.
- التأكد من مدى كفاءة أداء الضباط وصف ضباط والأفراد من خلال تقارير كفاءة الأداء.
- القيام بأية مهمات بناء على تكليف من مدير عام الشرطة.

رابعاً / الأفرع والدوائر والأقسام في مكتب مفتش عام الشرطة

1. مكتب المفتش العام.
2. مكتب الإدارة.
3. مكتب نائب المدير.
4. قسم الشؤون الإدارية والمالية.
5. قسم الاستشارات القانونية.
6. قسم التفتيش الإداري.
7. قسم التفتيش المالي.
8. قسم التفتيش الفني.
9. قسم متابعة التحقيقات.

جدول (2.3.4)

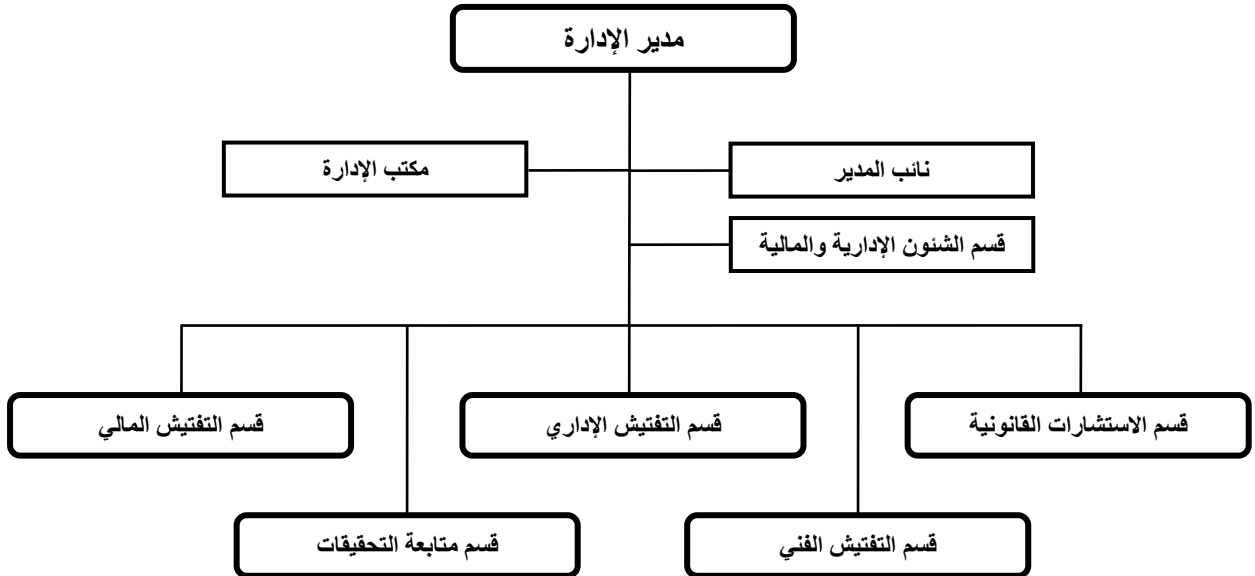
عددية الرتب العسكرية في مكتب مفتش عام الشرطة حتى مايو 2015م

العدد	الرتبة
3	عقيد
2	مقدم
10	نقيب
4	ملازم أول
1	ملازم
6	مساعد أول
2	رقيب أول
28	الإجمالي

المصدر: إدارة التنظيم والإدارة في الشرطة الفلسطينية بغزة بناءً على آخر إحصائيات مايو 2015.

شكل (2.3.2)

الهيكل التنظيمي لمفتش عام الشرطة



المصدر: إدارة التنظيم والإدارة في الشرطة الفلسطينية بغزة، مايو 2015م.

ب) الإدارة العامة لأمن الشرطة:

أولاً / تعريف عام بالإدارة العامة لأمن الشرطة

إدارة أمن الشرطة من الإدارات التي تقوم بالإشراف علي الشق الانضباطي لدى الضباط وأفراد الشرطة ومراقبة سلوكهم وتصرفاتهم وتقوم بعمل التحريات الأمنية اللازمة عن الضباط وأفراد الشرطة. وتقوم بالتحقيق في صحة الشكاوي التي ترد عن العاملين بجهاز الشرطة والعمل على رفع مستوي الوعي لدي العاملين في الشرطة.

ثانياً / مهام الإدارة العامة لأمن الشرطة

- متابعة قرارات مدير عام الشرطة الفلسطينية وطرق تنفيذها.
- توجيه ومتابعة ومراقبة السلوك الانضباطي لضباط وصف ضباط وأفراد الشرطة.
- رفع تقارير يومية لمدير الشرطة الفلسطينية عن سير عمل الشرطة بشكل عام.
- دراسة الوضع الأمني لمقرات الشرطة والمباني المحيطة بها من الناحية الأمنية وتحديد نقاط القوة والضعف وعمل تحريات شاملة عند السكان والخروج بخطة أمنية سليمة.
- إجراء التحقيقات القانونية مع الضباط والأفراد في القضايا التي تحال إلي الإدارة العامة لأمن الشرطة من قبل مدير الشرطة الفلسطينية أو من قبل المدراء العاملين ومدراء الإدارات الخاصة.
- متابعة العمل في إدارات الشرطة والمحافظات للتأكد من سير العمل بناءً على القوانين والتعليمات.
- تلقي شكاوي المواطنين ضد أفراد الشرطة والعمل على حلها ومتابعتها.
- متابعة القضايا الأمنية التي تخص الشرطة وبشكل عام مع عمل التحريات اللازمة والتحقيق في هذه القضايا والخروج بالنتائج.
- متابعة القضايا المدنية التي ترفع في محاكم الصلح والمحاكم الجنائية وتنفيذ الأحكام الصادرة بحق ضباط وأفراد الشرطة.
- توجيه إصلاح وتأهيل المحكومين في سجن أمن الشرطة.
- متابعة الإجازات الخارجية والسفر لضباط وأفراد الشرطة.

ثالثاً / مهام مدير عام أمن الشرطة

- الإشراف الكامل علي عمل إدارة أمن الشرطة وجميع فروعها وأقسامها بشكل عام.
- المدير هو المخول الوحيد بمخاطبة قائد الشرطة وتلقي التعليمات الصادرة منه والإشراف الكامل علي تنفيذها.
- المدير هو المخول الوحيد بمخاطبة المدراء العامين ومدراء المحافظات والإدارات المتخصصة وتلقي مخاطباتهم ومكاتباتهم والرد عليها.
- متابعة الخطة الإستراتيجية لهيكلية أمن الشرطة وعمل كل دائرة وفرع حسب تخصصه وإعطائه الأوامر والقرارات حول طبيعة عمله للقيام به علي أكمل وجه.
- التنسيق بين دوائر وفروع أمن الشرطة بحيث كل دائرة وفرع يأخذ حقه ومتابعة تخصصاته وأي مكاتبة بين الدوائر والفروع تكون من خلال المدير العام.
- رفع مذكرات بالتقارير والمعلومات الأمنية و نتائج التحقيقات لمدير الشرطة الفلسطينية مع كتابة توصياته علي كل مذكرة وتنفيذ الرد الذي يأتي عليه.
- هو المخول الوحيد للتنقلات الداخلية في الإدارة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- محاسبة ومعاقبة أي فرد من أفراد أمن الشرطة في عدم انضباطه وعدم التزامه بالقوانين واللوائح الشرطية.
- مدير الإدارة العامة لأمن الشرطة هو الذي يمكنه التنسيق بين المحافظات الشمالية والجنوبية في جميع القضايا التي تخص عمل إدارة أمن الشرطة .
- بعد التحقيق في قضية معينة ترفع النتائج لمدير أمن الشرطة ليقوم بتحديد العقوبة المناسبة وبعدها يرفعها لمدير الشرطة الفلسطينية.

رابعاً / الأفرع والدوائر والأقسام في الإدارة العامة لأمن الشرطة

1. مدير الإدارة.
2. نائب مدير الإدارة.
3. قسم مكتب الإدارة.
4. قسم الشؤون القانونية.
5. قسم العمليات والأمن.
6. دائرة التحقيق والحجز المركزي.

7. دائرة الشؤون المالية والإدارية.
 8. دائرة الانضباط.
 9. دائرة المعلومات والتحري.
 10. دائرة شمال غزة.
 11. دائرة غزة.
 12. دائرة الوسطى.
 13. دائرة خان يونس.
 14. دائرة رفح.

جدول رقم (2.3.5)

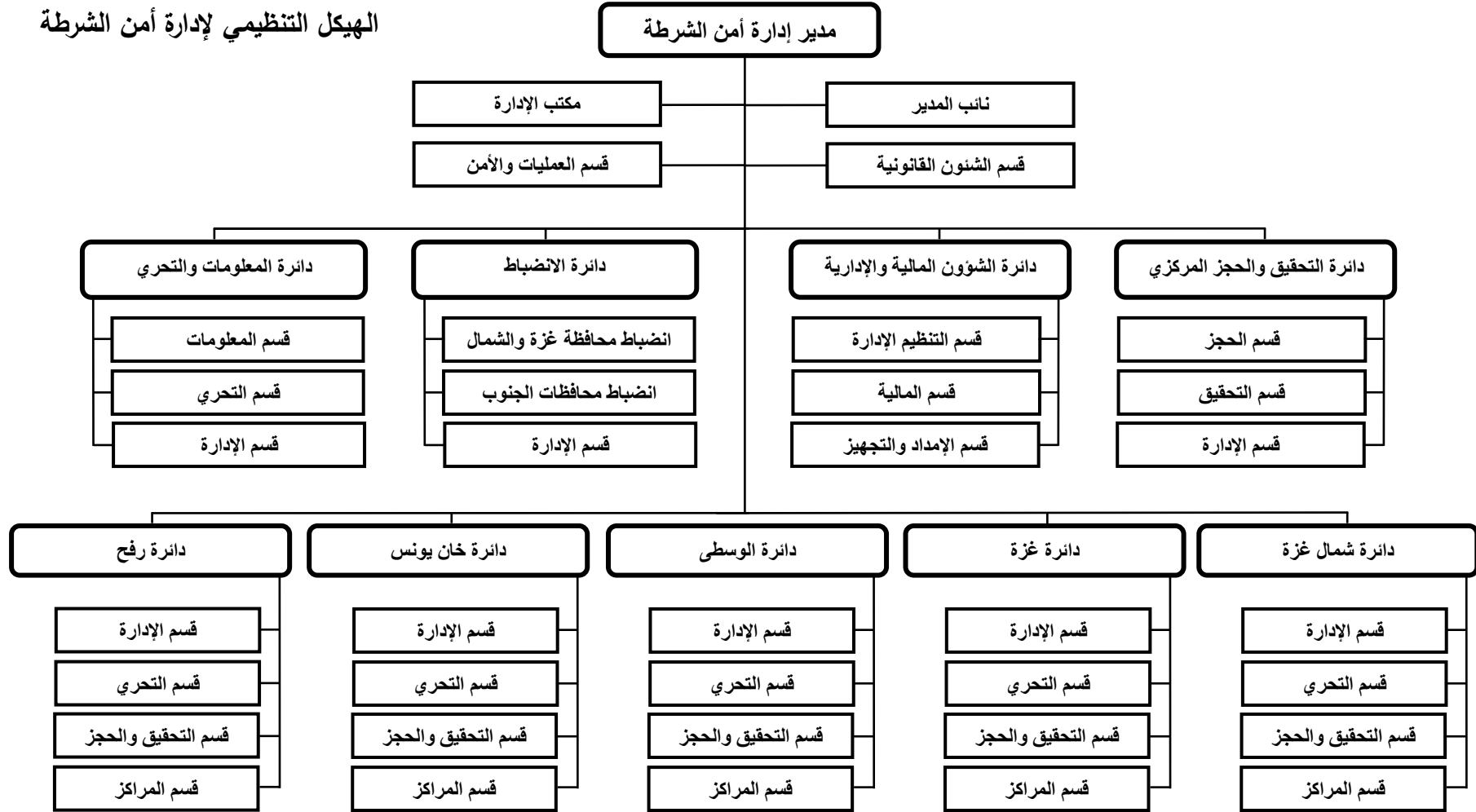
عددية الرتب العسكرية في الإدارة العامة لأمن الشرطة حتى مايو 2015م

العدد	الرتبة
1	عقيد
4	مقدم
6	رائد
62	نقيب
29	ملازم أول
28	ملازم
16	مساعد أول
22	مساعد
30	رقيب أول
18	رقيب
1	عريف
1	شرطي
6	شرطي تحت الاختبار
224	الإجمالي

المصدر: إدارة التنظيم والإدارة في الشرطة الفلسطينية بغزة بناءً على آخر إحصائيات مايو 2015.

شكل رقم (2.3.3)

الهيكل التنظيمي لإدارة أمن الشرطة



2.4 خلاصة الفصل:

تناول الفصل الثاني ثلاثة مباحث وهي: المبحث الأول: الرقابة الإدارية؛ حيث تناول عدة جوانب كان أهمها عرض تعريف الرقابة ومفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها وأهدافها وعناصرها، وخصائص النظام الرقابي الفعّال، وتطرّق أيضاً الى موضوع الهيكل التنظيمي كأساس في العملية الرقابية، وتم استعراض شروط الرقابة الإدارية وخطواتها، إضافةً إلى ذكر أهم الأدوات والوسائل الرقابية الواجب استخدامها، وتم توضيح أنواع الرقابة الإدارية في جدول صمم لهذا الغرض، وختاماً تحدّث المبحث عن أهم المعوقات التي تعترض العملية الرقابية في المنظمات بشكل عام وفي القطاع الأمني بشكل خاص.

أما المبحث الثاني فقد خصص للأداء الإداري، وهو المرجو تحسينه وتطويره من العملية الرقابية، حيث تم عرض مفهوم الأداء والعناصر المكونة له في هذا المبحث، إضافةً إلى أنواعه والمعايير التي يستند إليها وخصائصها، وتطرّق أيضاً الى أهم العوامل البيئية المؤثرة على الأداء، ومظاهر ضعفه، وتحدّث هذا المبحث عن تقييم الأداء إضافةً لأهمية وأهداف التقييم، وختاماً في هذا المبحث تم استعراض مفهوم تحسين الأداء وأهدافه والمداخل المستخدمة لهذا الموضوع.

تناول المبحث الأخير نبذة عن جهاز الشرطة الفلسطينية من حيث تعريفها وذكر أهم وظائفها ومهامها، وما هي القيم المهنية والمهارات الفردية التي يجب أن يتحلّى بها رجل الأمن بوجهٍ عام ورجل الأمن الفلسطيني بوجهٍ خاص وما هي الرؤية التي يسعى إليها والرسالة التي يحملها، ومن ثم تطرّق المبحث إلى بعض التفاصيل عن الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من حيث الهيكليات والإحصائيات وذكر الإدارات المختلفة ومهام الرئيسة لتلك الإدارات، وفي الختام استعرض المبحث بشي من التفصيل أهم الإدارات التي تتولى العملية الرقابية في جهاز الشرطة الفلسطينية وهم: الإدارة العامة لأمن الشرطة ومكتب مفتش عام الشرطة.

وفي الفصل القادم سيتم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية إضافةً لتحسين الأداء الإداري سواء في جهاز الشرطة الفلسطينية أم غيرها، وتم تقسيم الدراسات الى محلية وعربية وأجنبية، وعرض الباحث مصفوفة الدراسات السابقة والفجوة البحثية بين دراسته والدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- 3.1 مقدمة
- 3.2 الدراسات المحلية
- 3.3 الدراسات العربية
- 3.4 الدراسات الأجنبية
- 3.5 التعليق على الدراسات السابقة
- 3.6 مصفوفة الدراسات السابقة
- 3.7 الفجوة البحثية
- 3.8 خلاصة الفصل

3.1 مقدمة:

تعتبر الدراسات السابقة مكون هام من مكونات الدراسة العلمية الجادة، فلا يمكن أن تحقق أي دراسة أهدافها دون الاستفادة من تجارب الآخرين، والوقوف على أهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها المعارف والخبرات السابقة.

وقد تعددت الدراسات التطبيقية والنظرية التي تناولت موضوعي الرقابة وتحسين الأداء الإداري سواء كان بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وقد اشتمل هذا الفصل على الدراسات المتعلقة بمجال الدراسة الحالية، وقد تم تصنيف الدراسات السابقة إلى محلية وبلغ عددها (13) دراسة، ودراسات عربية بلغت (8) دراسات، وأخيراً أجنبية بلغت (7) دراسات، وسيقوم الباحث بتوضيح أهم النتائج والتوصيات لهذه الدراسات للاستفادة منها في تدعيم الدراسة الحالية، وسيتم سرد تلك الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

3.2 الدراسات المحلية:

(1) أبو عمرة، 2015م بعنوان "واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة تمكين العاملين بالشرطة الفلسطينية بغزة ببعديه النفسي والإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، وتأتي أهمية هذه الدراسة كون جهاز الشرطة هو جهاز مهني متخصص في ملاحقة الخارجين عن القانون وتقديمهم للعدالة، وبالتالي لا بد وان يكون بعض ضباطه الإداريين والميدانيين ممكنين حتى يستطيعوا القيام بعملهم على أكمل وجه، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الضباط، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، حيث تم اختيار عينة الدراسة بصورة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة كأداة دراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. وجود مستوى مرتفع من ممارسة التمكين لدى العاملين بالشرطة، وقد لوحظ أن مستوى ممارسة التمكين النفسي كانت أعلى نسبياً من مستوى ممارسة التمكين الإداري.

2. مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالشرطة الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة.
3. وجود علاقة طردية بين مستوى ممارسة التمكين بكلا بعديه وبين الأداء الوظيفي.

ولقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

1. تعزيز التمكين كممارسة فعلية في جهاز الشرطة لما له من أثر إيجابي في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.
2. منح العاملين بالشرطة مزيداً من تفويض الصلاحيات وتطوير برامج تدريبية متخصصة لهم.
3. تعزيز نظام الحوافز المادية والمعنوية لما لها من أثر في تطوير شخصية العاملين.

(2) دراسة مرشود، 2014م بعنوان "الرقابة على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية ودورها في نشر الحريات وتحقيق السلم الأهلي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرقابة على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية ودورها في نشر الحريات وتحقيق السلم الأهلي، وقد أجريت الدراسة الميدانية على الأجهزة الأمنية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية وعددها (14) مقابلة لجمع البيانات اللازمة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التاريخي لإجراء الدراسة.

ولقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

1. اطلاق العنان للحريات العامة كحرية الرأي والفكر، تعبيراً عن الممارسة الديمقراطية للنظام والمؤسسة، واستيفاء لمبدأ العدالة الاجتماعية.
2. تنمية العلاقة بين السياسي والأمني، وتوفير الحماية للإعلام والثقافة.
3. العمل على إيجاد هيئة مدنية منتخبة تُشرف وتراقب على الجيش والتشكيلات الأمنية والعسكرية الأخرى، من أجل إبعادهم عن المصالح الفئوية والاستقطاب الحزبي.
4. تفعيل الرقابة الذاتية وهيئات الرقابة الخارجية، وإعطائها جيزاً وصلاحيات، لأن الأساس الرقابي الذاتي يأتي انعكاساً لمبدأ القناعة والرضا الوظيفي مما يفضي لإنتاجية أفضل.

(3) دراسة جودة، 2014م بعنوان "دور العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، وقد أجريت الدراسة الميدانية على إدارات جهاز الشرطة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من كبار الضباط من رتبة نقيب فما فوق، وممن يشغلون مناصب قيادية (مدير دائرة فأعلى).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. يوجد تأثير ضعيف للعمليات اللوجستية (المشتريات والتخزين، وسائل النقل والصيانة، الهندسة الإنشائية والصيانة) على أداء جهاز الشرطة الفلسطينية.
2. يوجد تأثير للعمليات اللوجستية (التمويل والإغاثة، تخطيط العمليات اللوجستية) على أداء جهاز الشرطة.

ولقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

1. اعتماد تدريس مادة اللوجستيات في التعليم الأمني والشرطي في الكليات والأكاديميات المتخصصة في تأهيل الأفراد والضباط العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
2. وضع خطة لتوفير مخزون من جميع الاحتياجات والمتطلبات اللازمة لأداء المهام المهنية تكفي لفترة زمنية لا تقل عن ستة شهور.

(4) دراسة الشريف، 2013م بعنوان "أثر المسائلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المسائلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وبتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إعداد استبانة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. وجود مفهوم للمسائلة ومعرفة بين الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم.

2. هناك علاقة بين كل من (الانضباط الوظيفي - العمل والإنجاز - أخلاقيات الوظيفة العامة -المجال الإنساني) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

ولقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

الابتعاد قدر الإمكان عن توظيف المسائلة الإدارية التي تشبه في شكلها التفتيش من قبل استنفاد جميع الطاقات والجهود اللازمة لتثبيت آلية المراجعة الذاتية والوصول إلى المسائلة الذكية، وتنمية مهارات الموظفين الإداريين في استخدام أساليب المسائلة الحديثة .

(5) دراسة بدوي، 2011م بعنوان "أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار (COSO) على تحقيق أهداف الرقابة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عناصر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار (COSO) "The Committee of Sponsoring Organizations" على تحقيق أهداف الرقابة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، ومن ثم التعرف إلى مدى تطور بناء هياكل أنظمة الرقابة الداخلية في هذه المنظمات، وقد استخدم لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إعداد استبانته لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. وجود اهتمام كبير من قبل المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة بأنظمة الرقابة الداخلية.

2. تنظر المنظمات الأهلية بدرجات إيجابية متفاوتة لأهمية عناصر نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف الرقابة، حيث يوجد أثر هام لعناصر الرقابة في تحقيق أهداف الرقابة.

ولقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

ضرورة تبني المنظمات الأهلية الفلسطينية لنظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار (COSO) ومتابعة التطورات التي يتم استخدامها على أنظمة الرقابة الداخلية مستقبلاً.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري التابعة لديوان الموظفين العام في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في الوزارت المعنية، ومثل مجتمع الدراسة كافة المدققين الإداريين العاملين في وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في الوزارت المعنية وعددهم (25) وزارة ومؤسسة، وكافة المدراء العاملين للشؤون الإدارية في هذه الوزارت ولعينة من موظفي الشؤون الإدارية مقدارها (25%) من الموظفين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي عبر تصميم ثلاث استبانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. ضرورة وجود الرقابة الإدارية كجزء متمم لوظائف العملية الإدارية التي يتم عبرها التحقق من مطابقة النتائج للأهداف، كما تعتبر الرقابة ضرورة كشرط لسلامة قياس الأداء، والتأكد من وضع معايير مسبقة يفاص عليها العمل.
2. عملت وحدة الرقابة الإدارية على نشر مفهوم أوسع من الاحترام نحو الوظيفة العمومية، كما عملت على توحيد معايير الأداء في المؤسسات المختلفة.

ولقد خلصت الدراسة إلى التوصية الأهم، وهي كالتالي:

ضرورة تطوير آليات تناسب دور المدققين في المؤسسات المختلفة بما يخدم مصلحة العمل، وذلك من خلال تحديث العمل واستخدام تقنيات أكثر فاعلية وكفاءة، لتسهم في تقليل الجهد والوقت المبذول.

(7) دراسة شاهين، 2007م بعنوان "واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الرقابة الإدارية الداخلية، وتوضيح الدور الهام الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمات الأهلية من خلال تحليل مهامها واختصاصاتها، كذلك التعرف على بعض العوامل المؤثرة في الرقابة الداخلية فيها، إضافة إلى قياس مدى تمكُّن النظم الرقابية المطبقة داخل المنظمات الأهلية من تحقيق أهدافها.

ولتحقيق هذه الأهداف أجريت الدراسة على عينة مكونة من (120) منظمة أهلية في قطاع غزة تعمل في مجالات تنموية واجتماعية، وتم تصميم استبانته لهذا الغرض.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. توفر مقومات البناء التنظيمي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة بدرجة عالية، مما يدل على وجود هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال الجمعيات وتحقيق أهدافها.
2. وجود علاقة طردية بين توفر مقومات الرقابة الداخلية وتحقيق أهدافها.
3. أن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تحقق أهدافها.

ولقد خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة نشر الوعي بأهمية العمل الرقابي، والهدف منه هو تصحيح الأداء.
2. إعطاء صفة المرونة لإجراء التعديلات على معايير الرقابة، والتحديث المستمر في الأساليب.

(8) دراسة صيام، 2007م بعنوان "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين في الجهاز، ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفقاً لبعض المتغيرات، وقد تكون مجتمع الدراسة من نسبة من فئة الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إعداد استبانته لجمع البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبية، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية إدارة الموارد البشرية ضعيف.
2. غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة، بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح.

3. وجود تكدرس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

1. الاهتمام بتأسيس إدارة متخصصة لإدارة وتنمية الموارد البشرية تكون من مهامها الأساسية جميع الأنشطة المتعلقة بأفراد الشرطة مع التركيز على التصحيح الوظيفي لجميع كوادر الشرطة
2. إعداد خطة للقوى العاملة تشتمل على البرامج التطويرية وتقييم الأداء والحوافز وإنشاء مركز بحوث تابع لجهاز الشرطة يشترك مع الإدارة المتخصصة لإدارة و تنمية الموارد البشرية في إعداد خطة تنمية لإعداد و تأهيل الكادر البشري في الشرطة.
3. دراسة حالة الضباط و الأفراد و معرفة مدى الخلل الواقع على العنصر البشري والنظام الإداري.

(9) دراسة ماضي، 2006م بعنوان "مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة".

تناولت الدراسة الرقابة المالية والإدارية على المؤسسات العامة في السلطة الوطنية الفلسطينية، وخصائص النظام الرقابي الفعال، وتطرقت الدراسة إلى الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية والعلاقة بينهما وأهميتهما في الحفاظ على المال العام، وقد اهتمت الدراسة بتغطية جوانب الرقابة المالية والإدارية الداخلية والخارجية على مؤسسات السلطة الفلسطينية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إعداد استبانته لجمع البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. عدم فعالية الدور الرقابي للمجلس التشريعي على المؤسسات العامة، وضعف دور ديوان الرقابة المالية والإدارية وخاصة في عدم مناقشة تقاريرها لدي المجلس التشريعي، الأمر الذي يشكل عائقاً في عملية تطوير العمل الإداري وتحقيق أهداف المؤسسات العامة.

2. وجود فجوة كبيرة تبين أن عدداً من المدراء لا يقومون بعملية التخطيط السليم، ولا يستخدمون الخطط كأدوات رقابية، مما يفقد المؤسسات العامة الكثير من فوائد التخطيط، الذي يقود إلى ضعف مستوى أداء المؤسسات العامة.
3. عدم استخدام أسلوب الرقابة السابقة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، مما يفقد المؤسسات القدرة علي توقع الأخطاء والابتعاد عنها قبل حدوثها، مما يتطلب تحديد معايير رقابية لمتابعة الأداء في المؤسسات العامة.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

1. وجوب ممارسة ومشاركة الموظفين في إعداد الموازنة التقديرية للمؤسسة، وذلك من أجل تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة.
2. البعد عن العمومية في عملية التقييم والتركيز على موضوع التخطيط، وفهم الموظف لأهداف المؤسسة التي يعمل بها.

(10) دراسة السيد، 2005م بعنوان " إطار مقترح لتطوير أداء الرقابة المالية، دراسة تحليلية وتطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي والمديريات التابعة لها في قطاع غزة".

تناولت هذه الدراسة بالتحليل والمناقشة تقييم أنظمة الرقابة المالية المطبقة في وزارة التربية والتعليم العالي والمديريات التابعة لها في قطاع غزة، وتم التعرض إلى الأدوات والسياسات والضوابط الرقابية، وسبل الارتقاء بها لتحقيق الفعالية والكفاءة في ضبط كافة الأعمال المالية التي تقوم بها، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام أداة الدراسة (الاستبانة) لتشخيص واقع الرقابة المطبقة في كل من الوزارة والمديريات، ثم أجريت التحليلات اللازمة باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي الاستنباطي في اختبار فرضيات الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. ضعف استخدام الأدوات والأساليب الرقابية في الوزارة والمديريات.
2. محدودية وضعف الضوابط والإجراءات الرقابية المطبقة على الأنشطة المالية.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

1. تعزيز استخدام الأدوات الرقابية والتنوع في الأساليب المستخدمة في تطبيقها.

2. تعزيز المقومات الأساسية للنظام الرقابي، ورسم الخطط والسياسات المالية الناجحة.
3. تطوير وإعداد الكوادر المهنية المتخصصة بما يضمن قيامهم بدورهم الوظيفي في تحقيق الالتزام بالخطط والسياسات المالية الصادرة عن الإدارة.

(11) دراسة عياش، 2005م بعنوان "مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة على أداء أنشطة وكالة الغوث الدولية (الأنروا) في غزة، في ضوء معايير المراجعة الدولية".

تناولت الدراسة تقييم مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة على أنشطة وكالة الغوث (الأنروا) في قطاع غزة ومدى توافقه مع متطلبات معايير المراجعة الدولية، وكذلك تقييم مدى فاعلية هذا النظام في تحقيق الأهداف المالية والإدارية للرقابة الداخلية الفعالة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إعداد استبانته بهدف جمع البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. نظام الرقابة الداخلية المطبق في وكالة الغوث بقطاع غزة نظاماً فعالاً نسبياً في إحكام الرقابة على أداء وأنشطة الوكالة، وأنه يعمل وفقاً للمعايير الدولية للمراجعة.
2. يساهم نظام الرقابة الداخلية المطبق في وكالة الغوث بقطاع غزة في توفير الحماية اللازمة للأصول والممتلكات بدرجة كبيرة نسبياً.
3. البيانات المالية والمحاسبية تظهر بشكل صادق وعادل بدرجة يمكن الاعتماد عليها في التخطيط والمراجعة.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

1. بذل مزيد من الجهد لتطوير عناصر ووسائل وأدوات الرقابة الداخلية بما يزيد من كفاءتها.
2. بذل مزيد من التحسين للعوامل المؤثرة في البيئة الرقابية للقضاء على بعض المحسوبة وعدم الشفافية لدى بعض القائمين على تطبيق نظام الرقابة الداخلية.

(12) دراسة كلاب، 2004م بعنوان "واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى تحليل وتشخيص واقع الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، ومدى استكمال مقوماتها الإدارية والمالية الأساسية، ومستوى تطبيق ما توفر من هذه المقومات، مقارنة مع النظام المتكامل والفعال للرقابة الداخلية. كما استهدف بيان أهمية الرقابة الداخلية في المحافظة على المال العام وحسن استغلاله وتحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية بوزارات السلطة الفلسطينية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إعداد استبانة لجمع البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. وجود ضعف في توفر ومستوى تطبيق المقومات الأساسية للرقابة الداخلية بوزارات السلطة.
2. أظهرت الدراسة أسباب ومعوقات جوهرية ساهمت في ضعف تطبيق وتطوير نظم الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الفلسطينية.
3. وجود علاقة معنوية عكسية بين مستوى توفر وتطبيق المقومات الأساسية للرقابة الداخلية وبين وجود وتفشي الظواهر السلبية من تسبب مالي وإداري وسوء الإدارة وضعف الأداء وغيرها.

ولقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

ضرورة أن يولي مجلس الوزراء الفلسطيني والوزراء نظم الرقابة الداخلية بالوزارات الفلسطينية الاهتمام اللازم، والعمل الجاد لاستكمال المقومات الإدارية والمالية الأساسية للرقابة الداخلية في الوزارات الفلسطينية، وحسن تطبيقها بما يكفل جودة وقوة نظم الرقابة الداخلية، وتحقيقها للأهداف المنوطة بها.

(13) دراسة الأعرج، 2002م بعنوان "دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية بمديرية التربية والتعليم بغزة".

هدفت الدراسة إلى دراسة نظام الرقابة الداخلية في مديرية التربية والتعليم بغزة، وإلى تقييم نظام الرقابة الداخلية بالكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في النظام المطبق، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمديرية التربية والتعليم بغزة، وكذلك جميع العاملين بالإدارة العامة للرقابة الداخلية بالوزارة الذين يدقون أعمال المديرية، وقد

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وفي سبيل ذلك تم تصميم أداتين للدراسة هما استبانة وبطاقة مقابلة شخصية.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

انه بالإمكان رفع مستوى درجة فعالية نظام الرقابة الداخلية بمديرية التربية والتعليم لو تم تعديل وتطوير بعض السياسات المتبعة بما يتفق والأسس العلمية والقانونية لنظام رقابة داخلية سليم.

وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

ضرورة تعديل النظام المتبع في وزارة التربية والتعليم ومضمونه "المستوى الإداري لا يراقب نفسه" ليصبح "المستوى الإداري يراقب نفسه"، وتحقيق ذلك يتم من خلال:

- 1) سد الفجوة الناشئة عن عدم رقابة أعمال الإدارات العامة الأخرى بالوزارة.
- 2) توفير رقابة داخلية شاملة ومستمرة لمديرية التربية والتعليم.
- 3) رفع الازدواجية في الرقابة التي تخضع لها مؤسسات الوزارة.

3.3 الدراسات العربية:

(1) دراسة الدوسري، 2013م بعنوان "تطوير أساليب الرقابة الإدارية ودورها في رفع

أداء منسوبي إدارة التربية والتعليم بوادي الدواسر"

هدفت الدراسة إلى معرفة ما دور تطوير أساليب الرقابة الإدارية في رفع أداء منسوبي إدارة التربية والتعليم بوادي الدواسر، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من العاملين بإدارة التربية والتعليم بوادي الدواسر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. تتمثل أبرز مظاهر واقع الرقابة الإدارية المطبق في أسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة الأداء، والرجوع للسجلات الخاصة والتقارير الاستثنائية الخاصة بمشكلات أداء العاملين.

2. تتمثل الصعوبات التي تواجه تطوير الرقابة الإدارية إلى ضعف في مستوى خبرات

أعمال الرقابة، وندرة تدريب العاملين حول المستجدات في مجال الرقابة الإدارية.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

1. إلحاق منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر بدورات تدريبية متقدمة في تطبيق استراتيجيات التطوير الإداري، ومنح المتميزين في تطبيق استراتيجيات التطوير الإداري من خلال الحوافز المادية والمعنوية التي تشجعهم على الاستمرار في مساندة جهود التطوير الإداري.
2. توفير التقنيات الحديثة والموارد المالية اللازمة لتطبيق استراتيجيات التطوير الإداري في إدارات التربية والتعليم كافة، ورفع مستوى خبرات القائمين بأعمال الرقابة الإدارية.

(2) دراسة العازمي، 2012م بعنوان "دور مجالس الإدارة في تطبيق معايير الرقابة الداخلية وأثرها على تحقيق أهداف الشركات الصناعية الكويتية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مجالس الإدارة في تطبيق معايير الرقابة الداخلية بحسب النموذج الأمريكي (COSO) وأثرها على تحقيق أهداف الشركات الصناعية الكويتية (التشغيلية والتقارير المالية والالتزام) وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد استعانت بالاستبانة بغرض جمع البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. وجود علاقة بين كفاءة إدارة التدقيق الداخلي وبين تحقيق أهداف الالتزام ثم أهداف التقارير المالية ثم الأهداف التشغيلية في الشركات الصناعية الكويتية.
2. وجود علاقة بين تكامل مكونات أو أجزاء الرقابة الداخلية وبين تحقيق أهداف التقارير المالية، ثم أهداف الالتزام ثم الأهداف التشغيلية في الشركات الصناعية.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

1. تقييم مدى الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات السارية في ممارسة الأنشطة المختلفة في الشركات الصناعية الكويتية،
2. التركيز على ضرورة أن يتوفر في موظفي الرقابة عنصر الاستقامة والقيم الأخلاقية.

(3) دراسة الكساسبة، 2011م، بعنوان "أثر الرقابة الإلكترونية في جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإلكترونية في جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي

التحليلي، ولجأ إلى توزيع استبانة على عينة عشوائية مقدارها (149) فرداً من العاملين في دوائر الرقابة الداخلية في المصارف الإسلامية وعددها (3) مصارف.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. مستوى تقييم العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن لإبعاد جودة الخدمات كان مرتفعاً.
2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة الالكترونية بأبعادها مجتمعة ومنفردة في جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

1. وضع البرامج اللازمة لتأهيل وتدريب العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، ومتابعة تنفيذها بما يمكنهم من التعامل مع التقنيات الحديثة وتطبيق الرقابة الإلكترونية.
2. الاستمرار في الجهود الرامية إلى نشر الوعي حول أهمية الرقابة الإلكترونية.

(4) دراسة العتيبي، 2011م بعنوان "دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد استعانت بالاستبانة بغرض جمع البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول (واقع ممارسة الرقابة الداخلية بالرئاسة العامة لرعاية الشباب، مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب، الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الداخلية على أداء العاملين في الرئاسة العامة لرعاية الشباب، السبل المناسبة لتفعيل تطبيق الرقابة الداخلية على أداء العاملين في الرئاسة العامة لرعاية الشباب) باختلاف متغير العمر.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول (الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الداخلية على أداء العاملين في الرئاسة

العامة لرعاية الشباب، السبل المناسبة لتفعيل تطبيق الرقابة الداخلية على أداء العاملين في الرئاسة العامة لرعاية الشباب) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على بكالوريوس واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على دراسات عليا حول (واقع ممارسة الرقابة الداخلية بالرئاسة العامة لرعاية الشباب) لصالح أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على دراسات عليا.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

1. الاهتمام بالاستفادة من نتائج التقارير الرقابية في الرئاسة العامة لرعاية الشباب.
2. توفير كوادر إدارية تساعد القيادات في عملية الرقابة الداخلية في الرئاسة العامة لرعاية الشباب.

(5) دراسة الكوفحي، 2005م بعنوان "الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد استعانت بالاستبانة بغرض جمع البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. وجود أثر للرقابة الإدارية على مجالي الشفافية، والحوافز على الأداء الوظيفي الفعال بدرجة كبيرة، بينما كان أثر الرقابة الإدارية على بقية المجالات بدرجة متوسطة.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية وذلك لصالح ذوي المركز الوظيفي (مدير، مدير مساعد، رئيس قسم).

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

1. ضرورة استخدام أساليب رقابية حديثة تتلاءم والمتغيرات العصرية والابتعاد عن الأساليب الرقابية التقليدية والنظرة السلبية للرقابة القائمة على تصيد الأخطاء.
2. إجراء المزيد من الدراسات المشابهة وعلى نطاق أشمل وأوسع للرقابة الإدارية تشمل على المفاهيم الإدارية الحديثة.

(6) دراسة النميان، 2003م بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية - دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة حائل ومدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، وهدفت أيضا إلى التعرف على الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية، وما هي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها، وما هي المقترحات المؤدية إلى تطوير الرقابة الإدارية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إعداد استبانة لجمع البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة والتأكد فعاليتها.
2. الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية والاتصالات.
3. تقديم مقترحات لتطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين الأقسام والمراكز وتشجيع العاملين وتوعيتهم.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

1. تصميم نظام رقابي متخصص وحديث يتلاءم مع واقع مراكز الشرطة وأساليب عملها.
2. الاهتمام بالتدريب والتوعية بمفهوم الرقابة وأنواعها وأساليبها مع التركيز على مفهوم الرقابة الذاتية.

(7) دراسة الحربي، 2003م بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي".

هدفت هذه الدراسة إلى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي، وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية ومعرفة مدى فعاليتها، وما هي معوقات تطبيقها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وقد تم الاستعانة بالاستبانة لجمع البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد أنه يسير وفقاً للخطة الموضوعية.

2. الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء.
3. تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

1. تفعيل الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي.
2. توعية المديرين والعاملين بأهمية دور الرقابة الإدارية وأهدافها وأساليبها من خلال اللقاءات والدورات.

(8) دراسة الغيث، 2000م بعنوان "مدى فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقق من وجهة نظر القيادات التنفيذية بالوزارات".

تتلخص أهمية هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات وأفكار هامة من عدد من المسؤولين بمختلف الأجهزة الحكومية تتعلق بأعمالهم التي يمارسونها والمشكلات التي تواجههم، ومعرفة وجهة نظرهم حيال ذلك، للاستفادة في تطوير الخطط والبرامج الرقابية التي تقوم الهيئة في إعدادها وتنفيذها مستقبلاً، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رقابة هيئة الرقابة والتحقق على أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية إضافة إلى التعرف على مدى فاعلية الأساليب الرقابية المستخدمة من قبل الهيئة.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. ضعف تأثير الهيئة على أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية فلم يظهر للهيئة تأثير قوي على الأداء سوى إبلاغ الجهة الإدارية عن مواطن القصور في الأداء.
2. إن فعالية الأساليب الرقابية التي تستخدمها الهيئة متوسطة حيث لم تكن تلك الأساليب والوسائل الرقابية ذات فعالية.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

1. العمل على رفع مستوى كفاءة مراقبي الهيئة الفنية والإدارية وإبلاغ الجهات الحكومية بالملاحظات التي تكشفها الهيئة لمعرفة وجهة نظر تلك الجهات قبل اتخاذ أي إجراء من قبلها.
2. إصدار مجلة متخصصة حول الرقابة لنشر الفكر والإصلاح الإداري بين الموظفين .

3.4 الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة Moers & Grabner، 2013 م بعنوان:

"Management control as a system or a package-Conceptual and empirical issues"

"الرقابة الإدارية كنظام أو حزمة - القضايا المفاهيمية والتجريبية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرقابة الإدارية كنظام أو كحزمة ومناقشة بعض القضايا المفاهيمية والتجريبية للرقابة في المركز الأوروبي للشركات المشاركة (ECCE) بهولندا، وناقشت الدراسة ممارسات الرقابة الإدارية كنظام، وذكرت أن هناك غموضاً حول ما هو المقصود بـ "حزمة الرقابة" أو "نظام الرقابة"، ومعالجة المسائل المتعلقة بنظام الرقابة الإدارية، سواء من المنظور المفاهيمي أو التجريبي، والغرض من الدراسة هو توضيح عدد من القضايا لتوجيه البحوث المستقبلية في هذا المجال، وقد وضعت عدداً من الافتراضات الواضحة للتصدي لممارسات الرقابة الإدارية المتعددة والتي تعمل في وقت واحد، والدراسة تتصل مباشرة بالمنهج النظري مما يعطي المنظرين العنصر الضروري في البحث عن مفهوم واضح لنظام الرقابة.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. الحاجة إلى معالجة البيئة الكلية للرقابة في المنظمة، أي نظم الرقابة، وفهم الممارسات الرقابية المتبعة من أجل حل مشكلة معينة.
2. اختيار ممارسات الرقابة الإدارية التي تطابق مجموعة من الحالات الطارئة التي تواجه المنظمة، وضمان أن تكون هذه الممارسات متنسقة داخلياً.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

1. استخدام نظرية التكامل، فهي مناسبة لتوضيح ما هو المقصود بمتسقة داخلياً، لأن النظرية تتناول كيف يحاول المديرون تعظيم الأداء من خلال تحديد التغييرات أو عدد الخيارات في وقت واحد.
2. ضرورة توجيه البحث النظري إلى القضايا التي عليها خلاف بين المنظرين للوصول إلى تعريفات واضحة لنظام الرقابة الإدارية، مع وضع مقاييس ومعايير موحدة للأداء في المنهج التجريبي.

(2) دراسة Huque، 2011 م بعنوان:

"Accountability and Governance Strengthening extra-bureaucratic mechanisms"

"دور المساءلة والحوكمة في تعزيز المزيد من الآليات البيروقراطية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ترتيبات المساءلة في بنجلادش والوقوف على نقاط القوة والضعف وإمكانات التحسين، واعتمدت الدراسة على مراجعة وتحليل الوثائق المنشورة والمعلومات والمحصلة من الزيارات الميدانية لمؤسسات بنجلادش.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. النظام الإداري يحتكم إلى قواعد وإجراءات معقدة ودعم مؤسساتي ضعيف.
2. آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الإدارية غير فعالة، ويعود السبب في ذلك إلى الأوضاع السياسية والاقتصادية.
3. اللوائح الداخلية في المنظمات تحتاج إلى تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني والبرلمان واللجان، والأحزاب السياسية والإعلام.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

1. ضرورة العمل بجدية نحو تعزيز آليات المساءلة الخارجية لضمان الحكم الصالح في بنجلادش.
2. ضرورة تقديم مزيد من الآليات والوسائل لتسهيل عملية المساءلة.
3. تعزيز القيم المرتبطة بالديمقراطية مثل سيادة القانون، وحقوق الإنسان، وانتخابات نزيهة.

(3) دراسة Mundy، 2010 م بعنوان:

"Creating dynamic tensions through a balanced use of management control system"

"خلق توترات ديناميكية من خلال الاستخدام المتوازن لنظم الرقابة الإدارية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن التوترات الديناميكية من خلال الاستخدام المتوازن لنظم الرقابة الإدارية، وكيف يسهم هذا التوازن بتسهيل عملية خلق وتعظيم القدرات التنظيمية للموظفين للبحث عن فرص لحل مشكلات العمل، من خلال توظيف أساليب الرقابة، وناقشت الدراسة التحديات التي تواجه كبار المديرين عند إشرافهم على أنظمة الرقابة الإدارية وممارسة مهام التوجيه والرقابة في وقت واحد، وانسجامها مع أهداف المنظمة دون التأثير على استقلالية الموظف لاتخاذ القرار فيما يخص عمله.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. بينت الدراسة التوترات الحيوية مثل الصراع الكامن في الرقابة، وتأثيرها على القدرات التنظيمية والأداء.
2. وجود عوامل عدة مثل: الاتساق الداخلي، التطور المنطقي، وسيطرة الإدارة تؤثر في قدرة المنظمات على تحقيق التوازن بين مختلف الاستخدامات لأنظمة الرقابة الإدارية والتي تعتبر رافعة تفاعلية للرقابة الإدارية.
3. وجود تحديات معقدة للمنظمات في خلق التوازن بالتزامن مع خلق التوترات الديناميكية، وهذا يتطلب عادةً تدخل كبار المديرين في المنظمة من أجل خلق الظروف المناسبة وتحديد الخيارات المناسبة في كيفية استخدام روافع نظام الرقابة الإدارية، والحد من الصراعات التنظيمية المتأصلة.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

1. ضرورة التركيز على المهارات الجماعية لخلق التوازن ، وعدم النظر إلى نظام الرقابة الإدارية على أنه نوع من القمع والسيطرة التنظيمية.
2. تعزيز دور العمل بروح الفريق وتشجيع الإبداع من خلال التوترات الديناميكية الإيجابية التي تعزز روح المنافسة والإبداع.
3. ضرورة وجود نظم للرقابة الإدارية واضحة وموحدة لكي تحد من ممارسات المديرين المفرطة في تفسير النظم والسياسات لإبعادهم عن الأهواء الشخصية.

(4) دراسة Chenhall & others ، 2010 م بعنوان:

"Social capital and management control system: A study of a non-government organization"

"أنظمة رأس المال الاجتماعي والرقابة الإدارية: دراسة لمنظمة غير حكومية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى رأس المال الاجتماعي ونظام الرقابة الإدارية: دراسة حالة للمنظمات غير الحكومية، حيث استخدمت مفهوم رأس المال الاجتماعي لتحديد نهجاً مميزاً للتفاعل بين نظم الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية وتنمية الروابط الاجتماعية، حيث يوفر رأس المال الاجتماعي إطاراً شاملاً لدراسة طبيعة الاتصالات الاجتماعية من خلال تركيزه على الشبكات الهيكلية والعلاقات الشخصية بين الأفراد التي تميل نحو العمل الجماعي المفيد، حيث القصد من رأس المال الاجتماعي

دراسة العلاقات الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على نظام الرقابة الإدارية داخل المنظمة وخارجها، وقد طُبقت هذه الدراسة على إحدى المنظمات غير الحكومية.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. عناصر نظام الرقابة الإدارية إما أن تُعزز أو تعيق الروابط الاجتماعية أو تمنعها، مما يؤثر على تطوير وإدارة الموارد الاقتصادية وثقافة المؤسسة ورأس مالها الثقافي.
2. ساعدت الدراسة على فهم صعوبات ممارسة أنظمة الرقابة الإدارية في المستوى التنفيذي، وتحقيق الأهداف من خلال الممارسات التي تحقق رفاهية الموظفين إضافةً إلى فتح شبكات الاتصال بينهم للقضاء على مسببات الغيرة والمنافسة السلبية في العمل.
3. أظهرت الدراسة أنواع مختلفة من روابط التفاعل الاجتماعي في المنظمة، وأظهرت تأثير الرقابة الإدارية على كل نوع منها، وأظهرت أيضاً وجود صراع بين نظام الرقابة الإدارية والعلاقات الاجتماعية للموظفين.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

1. ضرورة قيام المنظمات الأهلية بإدارة النزاعات الناجمة عن الاهتمام برأس المال الاجتماعي مقابل الحفاظ على رأس المال الثقافي، من خلال توظيف ممارسات تتماشى مع اقتصاديات الرفاه الاجتماعي، بالتوازي مع تطبيق نظام الرقابة الإدارية.
2. ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في الرقابة الإدارية للحد من الأخطاء الشخصية للمدراء.

(5) دراسة Hollis، 2008 م بعنوان:

"The effect of sox internal control deficiencies on firm risk and cost of equity"

"تأثير أوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية وفق قانون مخاطر المنشأة وتكلفة حقوق الملكية".

هدفت الدراسة إلى تناول مدى الفائدة التي تعود على الشركات الأمريكية من الالتزام بأحكام قانون ساربنز أوكسلي فيما يتعلق بالأساليب الخاصة بالرقابة الداخلية حيث أن ذلك يعمل على تخفيض مخاطر المراجعة سواء الداخلية أو الخارجية للمحافظة على التركيبة الهيكلية لرأس المال وحقوق المساهمين والسعي وراء عدم تعرض أسهم الشركة للاهتزاز في

السوق المالي، كما قامت الدراسة بإجراء اختبار لتقييم أساليب الرقابة الداخلية المطبقة وفق هذا القانون للكشف عن مواطن القصور فيها.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. الأساليب الهيكلية للرقابة الداخلية وفق قانون ساربينز أوكسلي تؤثر على قوة أسهم الشركة بالإيجاب.
2. تخفّض الأساليب الهيكلية للرقابة الداخلية وفق قانون ساربينز أوكسلي خطر تكلفة رأس المال.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

1. ضرورة الالتزام بأساليب الرقابة الداخلية وفق قانون ساربينز أوكسلي.
2. ضرورة متابعة وتقييم نظم الرقابة وفق قانون ساربينز أوكسلي، وسد ثغرات الضعف والقصور بشكل مستمر.

(6) دراسة Smith & Jones، 2000م بعنوان:

"Strengthening Internal Controls, Armed Forces Comptroller"

"طرق تدعيم الرقابة الداخلية في المنظمات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق تدعيم الرقابة الداخلية في المنظمات الأمريكية وأهميتها خصوصا في مجال منع وكشف الأخطاء والغش وسوء الإدارة، وقد حددت الدراسة القواعد الأساسية للرقابة الداخلية في بناء ومراجعة مقاييس ومؤشرات الأداء، ومراجعة الإدارة العليا للأداء التشغيلي للوكالات والمستويات الوظيفية، والإدارة الفعّالة للقوى العاملة، والرقابة على معالجة البيانات والمعلومات، والفصل بين السلطات والواجبات، والتحقق من صحة المعاملات ودقة السجلات، وتوثيق ملائم للمعاملات ولإجراءات الرقابة الداخلية.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. ضعف الرقابة الداخلية من شأنه أن يترتب عليه نتائج خطيرة، أهمها: الضياع من خلال الإهمال وعدم الاهتمام، والإسراف الناتج عن قصور الإجراءات والنظم والقرارات، وسوء الاستعمال من خلال المبالغة في الإجراءات، وسوء الإدارة.

2. إن إمكانية الغش والاحتيال تبقى موجودة، وأن البرنامج الجيد للرقابة الداخلية-على الورق- لا يضمن التزام الأفراد بالإجراءات الرقابية الموضوعة.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

ضرورة وجود مشاركة فعلية للإدارة وعلى كافة المستويات للوصول إلى نظام رقابة داخلية فعّال.

(7) دراسة Swanson، 1999م بعنوان:

"Internal controls: Tools, not hoops, Strategic Finance"

"استخدام الرقابة الداخلية كأداة إدارية".

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر استخدام الرقابة الداخلية كأداة إدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، ومحاولة تصحيح نظرة العاملين بقطاع الأعمال إلى الرقابة الداخلية بأنها أطواق أو حواجز يتعين عليهم تخطيها، وتوضيح أنها أداة إدارية تساعد على تنفيذ الأعمال حسب ما خطط لها وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

أنّ تبعية الرقابة الداخلية إلى المدير المالي تؤدي إلى تحقيق النظرة الخاطئة إلى الرقابة الداخلية بأنها أطواق أو حواجز يجب تخطيها.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

أنّ الرقابة الداخلية هي مسئولية الإدارة العليا ويجب أن تتبع لها، وليس للمدير المالي أو أي شخص تابع للإدارة المالية بما يجعلها وسيلة وأداة إدارية نافعة وليس طوق أو حاجز.

3.5 التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث عدداً من الدراسات السابقة، مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وجميعها مرتبطة بمجال هذه الدراسة، ولقد جاءت هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية، وفيما يلي أوجه الاختلاف والاتفاق:

1) من حيث الأهداف:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (الرقابة)، تبين أن بعض الدراسات تناولت التعريف بالرقابة وتبيان أثرها من خلال مفهوم آخر موازي وهو المساءلة مثل دراسة الشريف (2013م)، إضافة إلى دراسة بدوي (2011م) التي تطرقت لهيكل نظام الرقابة، ودراسة شاهين (2007م) ودراسة كلاب (2004م)، اللتان تناولتا واقع الرقابة الإدارية، كما بحثت دراسة Hollis (2008م) أوجه القصور في نظام الرقابة.

وهناك دراسات تناولت أساليب الرقابة ومدى فعاليتها مثل دراسة ماضي (2006م)، ودراسة عياش (2005م) ودراسة الغيث (2000م)، ومنها من تناول وضع مقترحات لتطوير أداء الرقابة كما في دراسة السيد (2005م)، كما تناولت دراسة Smith & Jones (2000م) طرق تدعيم الرقابة الداخلية، إضافة إلى ذلك فقد قامت دراسة الأعرج (2002م) بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية.

وهناك دراسات قامت باختبار العلاقة بين الرقابة وبعض المواضيع الأخرى مثل دراسة العازمي (2012م) حيث درست العلاقة بين دور مجالس الإدارة في تطبيق معايير الرقابة وأثرها على تحقيق الأهداف، ودراسة العتيبي (2011م) التي درست العلاقة بين الرقابة والأداء كما في دراسة الكوفحي (2005م) ودراسة النميان (2003م) ودراسة الحربي (2003م).

ومن خلال الإطلاع على الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع وهو (الأداء الإداري) فهناك دراسات ربطت بين الأداء الإداري وبعض المتغيرات الأخرى، مثل دراسة النميان (2003م) حيث تطرقت لدور الرقابة بالأداء، كما في دراسة الكوفحي (2005م).

وتفردت الدراسة الحالية بدراسة "دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية" وكان التشابه بينها وبين دراسة العتيبي (2011م) في ربط

الرقابة بالأداء، وتشابهت أيضاً مع دراسة الحربي (2003م) فيما يخص ربط الرقابة في تحسين الأداء في المؤسسات الأمنية، كما تشابهت مع دراسة النميان (2003م) فيما يخص ربط الرقابة الإدارية بتحسين الأداء الإداري في الشرطة.

(2) من حيث المنهج المستخدم:

تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب للدراسات الإنسانية، مثل دراسة الشريف (2013م) ودراسة بدوي (2011م)، ودراسة ماضي (2006م)، ودراسة السيد (2005) الذي استخدم إضافة إلى ذلك المنهج الاستقرائي الاستنباطي، ودراسة عياش (2005م)، ودراسة الأعرج (2002م) ودراسة كلاب (2004م)، ودراسة العازمي (2012)، ودراسة العتيبي (2011م)، ودراسة الحربي (2003).

(3) من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

لقد تباين مجتمع الدراسة والعينة من باحث لآخر طبقاً لنوع المستجيب فمن الدراسات السابقة ما تم تطبيقه على العاملين الإداريين في التربية والتعليم مثل دراسة الشريف (2013م)، ودراسة السيد (2005م)، ودراسة الأعرج (2002م) ودراسة الكوفحي (2005)، ومنها تم تطبيقه على العاملين في الوظيفة العمومية بشكل عام مثل دراسة البرغوثي (2010م)، ودراسة كلاب (2004م)، ودراسة ماضي (2006م)، ودراسة العتيبي (2011م)، ودراسة الغيث (2000م)، ودراسة Huque (2011م)، ومنها تم تطبيقه على العاملين في المؤسسات الأمنية مثل دراسة النميان (2003م)، ودراسة الحربي (2003م)، ومنها تم تطبيقه على العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة مثل دراسة أبو عمرة (2015م)، ودراسة جودة (2014م)، ودراسة صيام (2007م)، ومنهم ما تم تطبيقه على المنظمات الأهلية مثل دراسة بدوي (2011م)، ودراسة شاهين (2007م)، ودراسة Smith & Jones (2000م)، ومنهم من تم تطبيقه على شركات الأعمال الخاصة مثل دراسة العازمي (2012م)، ودراسة Hollis (2008م)، ودراسة Swanson (1999م).

(4) من حيث أدوات الدراسة:

حيث اعتمدت بعض من الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة رئيسية لتحقيق أهدافها مثل دراسة كلاب (2004م)، ودراسة ماضي (2006م)، ودراسة العتيبي

(2011م)، ودراسة الغيث (2000م)، ودراسة Huque (2011م)، ودراسة بدوي (2011م)، ودراسة شاهين (2007م)، ودراسة الشريف (2013م)، ودراسة السيد (2005م)، ودراسة الكوفحي (2005م)، فيما أضافت الدراسة الحالية المقابلة الشخصية كأداة إضافية للإستبانة في جمع البيانات.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- إتباعها للمنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة.
- استخدامها للإستبانة كأداة لجمع المعلومات للدراسة.
- تبيان أهمية الرقابة الإدارية والدور الإيجابي التي تحققه من خلال العمل بها وفق الطرق الصحيحة.

وتختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة:

- في مجتمع الدراسة حيث لم تتناول أي من الدراسات المحلية السابقة -في حدود علم الباحث- موضوع دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بشكل خاص.
- في جمع البيانات بحيث سيتم استخدام المقابلة الشخصية بالإضافة للإستبانة في جمعها.
- في اختيارها لعينة الدراسة، بحيث سيتم توزيع استبانات لجميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- تكوين تصور شامل للموضوع قيد الدراسة، ومساهمتها في صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها والفرضيات، وتحديد الأبعاد والمتغيرات.
- بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- صياغة التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة الحالية.
- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- معرفة واختيار الطرق الإحصائية المناسبة للدراسة.
- أكدت معظم الدراسات على أهمية الرقابة بمفهومها الشامل، ودورها الأساسي في ضمان كفاءة وتطوير العمل المؤسسي.

3.6 مصفوفة الدراسات السابقة:

م.	اسم الدراسة	الباحث	موضوع الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	ما تميّزت به الدراسة الحالية
1.	واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي	أبوعمرة، 2015م	تمكين العاملين	فلسطين	جهاز الشرطة	تميّزت الدراسة الحالية بما يلي:
2.	الرقابة على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية ودورها في نشر الحريات وتحقيق السلم الأهلي	مرشود، 2014م	الرقابة	فلسطين	الأجهزة الأمنية	<ul style="list-style-type: none"> تُعْتَبَر الأولى محلياً - في حدود علم الباحث - التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وفق الأبعاد المذكورة سابقاً مجتمعةً.
3.	دور العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات قطاع غزة	جودة، 2014م	العمليات اللوجستية	فلسطين	جهاز الشرطة	<ul style="list-style-type: none"> استخدامها للأبعاد التالية في دراستها لدور الرقابة، وهي: (الهيكل التنظيمي، الوسائل والأدوات الرقابية، متطلبات تحقيق فعالية الرقابة، وأخيراً الجهات الرقابية).
4.	أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي - غزة	الشريف، 2013م	المساءلة الإدارية	فلسطين	العاملين الإداريين	<ul style="list-style-type: none"> استخدامها للمقابلات الشخصية بالإضافة إلى الاستبانة في جمع البيانات.
5.	أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار (COSO) على تحقيق أهداف الرقابة	بدوي، 2011م	هيكل نظام الرقابة الداخلية	فلسطين	المنظمات الأهلية	
6.	دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية.	البرغوثي، 2010م	دور الرقابة في تعزيز مبادئ الحكم الصالح	فلسطين	موظفي الشؤون الإدارية	
7.	واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة	شاهين، 2007م	الرقابة الإدارية الداخلية	فلسطين	المنظمات الأهلية	
8.	فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة	صيام، 2007م	إدارة الموارد البشرية	فلسطين	جهاز الشرطة	

م.	اسم الدراسة	الباحث	موضوع الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	ما تميّزت به الدراسة الحالية
9.	مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في غزة	ماضي، 2006م	فعالية أساليب الرقابة	فلسطين	مؤسسات عامة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اختصت بمجتمع دراسة يُعد من أهم الشرائح في المجتمع كونه راعي للأمن والاستقرار. ▪ استخدامها للحصر الشامل في توزيع الاستبانات.
10.	مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة على أداء أنشطة وكالة الغوث الدولية (الانروا) في غزة، في ضوء المعايير الدولية	عياش، 2005م	جودة فعالية نظام الرقابة الداخلية	فلسطين	وكالة الغوث الدولية	
11.	إطار مقترح لتطوير أداء الرقابة المالية، دراسة تحليلية وتطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي والمديريات التابعة لها في قطاع غزة	السيد، 2005م	إطار مقترح لتطوير أداء الرقابة المالية	فلسطين	وزارة التربية والتعليم	
12.	واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.	كلاب، 2004م	واقع الرقابة الداخلية	فلسطين	الوزارات	
13.	دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية بمديرية التربية والتعليم في غزة	الأعرج، 2002م	دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية	فلسطين	مديرية التربية والتعليم	
14.	تطوير أساليب الرقابة الإدارية ودورها في رفع أداء منسوبي إدارة التربية والتعليم بوادي الدواسر.	الدوسري، 2013م	تطوير أساليب الرقابة الإدارية	السعودية	موظفي إدارة التربية والتعليم	
15.	دور مجالس الإدارة في تطبيق معايير الرقابة الداخلية وأثرها على تحقيق أهداف الشركات الصناعية الكويتية	العازمي، 2012م	دورة مجالس الإدارة في تطبيق معايير الرقابة الداخلية	الكويت	الشركات الصناعية	
16.	أثر الرقابة الإلكترونية في جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن	الكساسبة، 2011م	الرقابة الإلكترونية	الأردن	المصارف الإسلامية	

م.	اسم الدراسة	الباحث	موضوع الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	ما تميّزت به الدراسة الحالية
17.	دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض	العتيبي، 2011م	دور الرقابة الإدارية في رفع مستوى الأداء الإداري	السعودية	الرئاسة العامة لرعاية الشباب	
18.	الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن	الكوفحي، 2005م	أثر الرقابة الإدارية على الأداء الفعال	الأردن	مديريات التربية والتعليم	
19.	الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية.	النميان، 2003م	الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي	السعودية	الشرطة	
20.	الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي	الحربي، 2003م	الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء	السعودية	المراقبين الجمركيين	
21.	مدى فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة نظر القيادات التنفيذية بالوزارة	الغيث، 2000م	فعالية الدور الرقابي	السعودية	القيادات التنفيذية	
22.	الرقابة الإدارية كنظام أو حزمة - القضايا المفاهيمية والتجريبية	Moers & Grabner, 2013م	الرقابة الإدارية كنظام أو حزمة	هولندا	المركز الأوروبي للشركات	
23.	دور المساءلة والحوكمة في تعزيز المزيد من الآليات البيروقراطية	،Huque 2011م	المساءلة والحوكمة	بنغلادش	المؤسسات الحكومية	

م.م	اسم الدراسة	الباحث	موضوع الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	ما تميّزت به الدراسة الحالية
.24	خلق توترات ديناميكية من خلال الاستخدام المتوازن لنظم الرقابة الإدارية	Mundy, 2010م	الاستخدام المتوازن لنظم الرقابة الإدارية	لندن	منظمات الأعمال	
.25	أنظمة رأس المال الاجتماعي والرقابة الإدارية: دراسة لمنظمة غير حكومية	Chenhall & others, 2010م	أنظمة رأس المال الاجتماعي والرقابة الإدارية	لندن	المنظمات غير الحكومية	
.26	تأثير أوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية وفق قانون ساربينز أوكسلي على مخاطر المنشأة وتكلفة حقوق الملكية	Hollis, 2008م	نظام الرقابة الداخلية وفق قانون ساربينز أوكسلي	أمريكا	الشركات الأمريكية	
.27	طرق تدعيم الرقابة الداخلية في المنظمات	Smith & Johns, 2000م	طرق تدعيم الرقابة الداخلية	أمريكا	المنظمات الأمريكية	
.28	استخدام الرقابة الداخلية كأداة إدارية في الولايات المتحدة الأمريكية	Swanson, 1999م	استخدام الرقابة الداخلية كأداة إدارية	أمريكا	قطاع الأعمال	

المصدر: جُرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

3.7 الفجوة البحثية:

نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
<ul style="list-style-type: none"> ■ أظهرت الدراسات السابقة من خلال النتائج والتوصيات الاهتمام بموضوع الرقابة والصعوبات التي تواجه تطبيقه في شتى المستويات، إضافة لتنمية الوعي بأهمية وأهداف العمل الرقابي، وضرورة توفير مقومات الرقابة الفعالة وتجاوز المعوقات التي تعترضها، وبيّنت تأثير الرقابة على الجوانب الاجتماعية داخل المنظمة، وأخيراً أكدت تلك النتائج على أهمية إجراء مراجعات مستمرة لأنظمة الرقابة، والتأكيد أيضاً على ضرورة تفعيل الدور الرقابي للسلطات التشريعية. ■ تناولت الدراسات السابقة الدور الذي تقوم به الرقابة الإدارية في المؤسسات الأمنية وغير الأمنية، سواء من خلال الدوائر المتخصصة في عمل الرقابة أو من خلال السلطات العليا في المؤسسة، وقد أظهرت الأهمية الكبيرة للرقابة في تحقيق أهداف تلك المؤسسات. ■ استخدمت الدراسات السابقة في معظمها المنهج الوصفي التحليلي. ■ استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة أولية لجمع البيانات. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ لم تركز الدراسات السابقة على دراسة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري وفق الأبعاد المذكورة في هذه الدراسة مُتجمعة. ■ ابتعدت معظم الدراسات السابقة عن التركيز بدراسة موضوع الرقابة الإدارية في المؤسسات الأمنية على الرغم من أهمية تلك المؤسسات لما تُمثّله من رعاية للأمن والاستقرار. ■ لم تتناول الدراسات السابقة المحلية - في حدود علم الباحث - دور الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. ■ لم تستخدم الدراسات السابقة أدوات الاستبانة والمقابلة معاً في جمع البيانات. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تناولت الدراسة الحالية دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. ■ مجتمع الدراسة (الشرطة) يُعد من أهم شرائح المجتمع الفلسطيني وتحسينه والعمل على تطويره له انعكاساته الايجابية على باقي شرائح المجتمع. ■ تناولت الدراسة الحالية موضوع الرقابة وفق أربعة أبعاد، وهي: (الهيكل التنظيمي، وسائل وأدوات الرقابة، متطلبات تحقيق فعالية الرقابة، والجهات الرقابية). ■ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ■ استخدم الباحث طريقة الحصر الشامل، حيث تم التوزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة. ■ اختصت عينة الدراسة بالضباط العاملين في الجهات الرقابية في جهاز الشرطة. ■ استخدمت الدراسة أدوات الاستبانة والمقابلة الشخصية في جمع البيانات.

المصدر: جُرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

3.8 خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مجموعة متنوعة من الدراسات السابقة منها المحلية والعربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة، بهدف التعرف على أهم الجوانب التي تناولتها، والنتائج والتوصيات التي توصلت إليها، إضافةً إلى المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال توضيح نواحي التشابه والاختلاف فيما بينها، وكذلك تبيان أهم ما يميز هذه الدراسة عما سبقها من دراسات (الفجوة البحثية)، وذلك كله تمهيداً للفصل الرابع والذي بعنوان: **منهجية وإجراءات الدراسة.**

الفصل الرابع

منهجية وإجراءات الدراسة

- 4.1 المقدمة
- 4.2 منهج الدراسة
- 4.3 مجتمع الدراسة
- 4.4 أدوات الدراسة
 - 4.4.1 الاستبانة
 - 4.4.1.1 خطوات بناء الاستبانة
 - 4.4.1.2 صدق الاستبانة
 - 4.4.1.3 ثبات الاستبانة
 - 4.4.2 المقابلة الشخصية
- 4.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة
- 4.6 خلاصة الفصل

4.1 المقدمة:

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

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4.2 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف (الحمداي، 2006: 100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

(1) المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة إضافةً للمقابلة الشخصية، وكلاهما صُممًا خصيصاً لهذا الغرض.

(2) المصادر الثانوية:

حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

4.3 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الضباط العاملين في الجهات الرقابية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، والبالغ عددهم (150) ضابط، وقد تم استثناء الضباط الخاضعين لدورات تأهيل الضباط والحاصلين على إجازات كونهم لا يمارسون أعمالهم خلال تلك الفترة، حيث بلغ عددهم (20) ضابط، وبالتالي أصبح مجتمع الدراسة (130) ضابط، وقد قام الباحث باستخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع (130) استبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة الموزعين على مختلف المحافظات، وقد تم استرداد (98) استبانة بنسبة (75.4%)، ويُعيد الباحث هذه النسبة إلى تباعد أفرع الإدارة العامة لأمن الشرطة في محافظات القطاع.

4.4 أدوات الدراسة:

4.4.1 الاستبانة:

تم اختيار الاستبانة كأداة كونها الأنسب نظراً لحجم مجتمع الدراسة، وقد تكونت استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- **القسم الأول:** وهو عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيب (العمر، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
 - **القسم الثاني:** وهو عبارة عن الرقابة الإدارية، ويتكون من (44) فقرة، موزع على (4) مجالات:
 - المجال الأول: الهيكل التنظيمي،** ويتكون من (9) فقرات.
 - المجال الثاني: الأدوات والوسائل الرقابية،** ويتكون من (15) فقرة.
 - المجال الثالث: متطلبات تحقيق فعالية الرقابة،** ويتكون من (11) فقرة.
 - المجال الرابع: الجهات الرقابية،** ويتكون من (9) فقرات.
 - **القسم الثالث:** وهو عبارة عن تحسين الأداء الإداري، ويتكون من (20) فقرة.
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين حسب جدول (4.1):

جدول (4.1)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

4.4.1.1 خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية"، 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. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الإستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
6. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
7. تم عرض الاستبانة على (10) من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى، وأكاديمية الإدارة والسياسة، والجامعة الإسلامية، إضافةً إلى الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا وديوان الموظفين العام، والملحق رقم (4) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (1).

4.4.1.2 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني "أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أ. صدق الإستبانة من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من عشرة متخصصين في مجالات الإدارة والمحاسبة والإحصاء، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (4)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (1).

ب. صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

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.

يوضح جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الهيكل التنظيمي" 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 (4.2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الهيكل التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يُنسَم الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة بالوضوح والمرونة.	.739	*0.000
2.	يُوضَح الهيكل التنظيمي آلية تدفق العمل وحدود السلطة والمسئولية.	.632	*0.000
3.	تُوضَح بطاقة الوصف الوظيفي للمسئوليات والواجبات للعاملين في جهاز الشرطة.	.544	*0.000
4.	يُشارِك العاملون في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي.	.628	*0.000
5.	تُشغَل الوظائف الشاغرة وفقاً لبطاقة التوصيف الوظيفي المُعدّة مسبقاً.	.646	*0.000
6.	يُمكن الإشراف على المرؤوسين بسهولة.	.742	*0.000
7.	الصلاحيات الممنوحة للعاملين كافية للقيام بأعمالهم.	.361	*0.011
8.	يُقوم العاملون بجميع واجباتهم التي هي من صميم أعمالهم.	.592	*0.000
9.	يُوجد تطابق من حيث النوع والعدد بين الوظائف الفعلية والوظائف في الهيكلية.	.586	*0.000

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

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأدوات والوسائل الرقابية" 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 (4.3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأدوات والوسائل الرقابية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يُستفاد من الخُطط كأداةٍ رقابية في جهاز الشرطة.	.698	*0.000
2.	تُستخدم الموازنة التقديرية في عملية الرقابة الإدارية.	.454	*0.002
3.	تُستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداةٍ رقابية.	.611	*0.000
4.	تُستخدم الملاحظة الشخصية كأداةٍ رقابية.	.620	*0.000
5.	يُنظر العاملون إلى أسلوب الملاحظة الشخصية بارتياح.	.614	*0.000
6.	تُمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل.	.637	*0.000
7.	تُمارس العملية الرقابية من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية.	.518	*0.000
8.	يُعد الإشراف الإداري من أدوات الرقابة الإدارية المستخدمة.	.735	*0.000
9.	تُستخدم الشكاوى والتظلمات كأدواتٍ للرقابة الإدارية.	.712	*0.000
10.	تهتم الإدارة بمعالجة الشكاوى بموضوعية ونزاهة.	.706	*0.000
11.	تُستخدم الأساليب الكمية وبحوث العمليات كأدواتٍ رقابية.	.702	*0.000
12.	تُستخدم البيانات الإحصائية والرسوم البيانية كأدواتٍ للرقابة الإدارية.	.499	*0.001
13.	يُستفاد من السجلات كأداةٍ للرقابة الإدارية.	.745	*0.000
14.	تُستخدم تقارير قياس كفاءة العاملين كإحدى أدوات الرقابة الإدارية.	.586	*0.000
15.	يُستفاد من التغذية الراجعة كأداةٍ رقابية.	.636	*0.000

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

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

جدول (4.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "متطلبات تحقيق فعالية الرقابة" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تعي إدارة الشرطة أهمية وجود نظام رقابي مُتكامل.	.634	*0.000
2.	تتسم الرقابة الإدارية بتقليل العبء عن المسؤولين.	.588	*0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
3.	تُوفّر الرقابة الإدارية المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.	.633	*0.000
4.	يَتَوَلَّى الرقابة الإدارية عناصر واعية تتسم بالثقة والأمانة والنزاهة.	.801	*0.000
5.	يَسْهُل التواصل بين جهات الرقابة والمستويات الإدارية المختلفة.	.675	*0.000
6.	تتوفّر نشرات تعريفية بإجراءات تطبيق وسائل وأدوات الرقابة الإدارية.	.634	*0.000
7.	يُوفّر نظام الرقابة نتائج دقيقة وواضحة.	.707	*0.000
8.	تتميّز الإجراءات الرقابية بالمرونة وسهولة الفهم للرؤساء والعاملين.	.676	*0.000
9.	تتضمّن الرقابة اقتراح أنسب الطُّرُق لمعالجة الانحرافات ومنع حدوثها.	.687	*0.000
10.	يُؤخّذ في الحسبان تكلفة نظام الرقابة مقارنةً بالمردود منه.	.727	*0.000
11.	يَشْعُر العاملون بأن الرقابة ليست لتخويفهم، بل هي لمساندتهم.	.565	*0.000

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

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الجهات الرقابية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الجهات الرقابية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تُعتَبَر الجهات الرقابية جهات مستقلة تتبع مباشرةً مدير عام الشرطة.	.687	*0.000
2.	يَشْمَل عمل الجهات الرقابية كافة إدارات جهاز الشرطة.	.692	*0.000
3.	تَسْعَى الجهات الرقابية لتطوير العمل الإداري في جهاز الشرطة.	.826	*0.000
4.	العاملون في الجهات الرقابية مؤهلون علمياً ومهنيّاً.	.745	*0.000
5.	أعداد العاملين في الجهات الرقابية كافٍ لتغطية المهام الموكلة إليهم.	.753	*0.000
6.	تتوفّر بيئة عمل مناسبة للعاملين في الجهات الرقابية.	.695	*0.000
7.	تتوفر موازنات تشغيلية لقيام الجهات الرقابية بدورها على أكمل وجه.	.490	*0.001
8.	تُوثَق الجهات الرقابية بنتائج أعمالها وتقوم برفعها للمسؤولين.	.829	*0.000
9.	يتم الأخذ بتوصيات الجهات الرقابية من قِبَل المسؤولين.	.794	*0.000

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

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحسين الأداء الإداري" 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 (4.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحسين الأداء الإداري" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تُسهم الهيكلية الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية في تطوير الأداء الإداري.	.580	*0.000
2.	يُسَاعِدُ التخطيط المسبق للأعمال في تحقيق نتائج أفضل لأداء العاملين.	.728	*0.000
3.	يُسَاهِمُ تنفيذ المهام من خلال فرق عمل في تحسين الأداء الإداري.	.633	*0.000
4.	تُسَاعِدُ مشاركة العاملين باتخاذ القرارات على تحسين أدائهم الإداري.	.758	*0.000
5.	تُسَهِّمُ سرعة اكتشاف الأخطاء في تحسين الأداء الإداري.	.566	*0.000
6.	يَتَسَهَّلُ نظام الاتصال السائد في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمركزية.	.574	*0.000
7.	تُسَهِّمُ دقة المعلومات خلال العمل في تحسين الأداء الإداري.	.673	*0.000
8.	تُسَهِّمُ وفرة الإمكانيات المادية في تحسين مستوى الأداء الإداري.	.363	*0.011
9.	تُسْتَحْدَمُ التقنيات الحديثة خلال العمل في جهاز الشرطة الفلسطينية.	.313	*0.025
10.	يَتَنَبَّهُ عن العلاقات الجيدة بين الزملاء تحسين مستوى نتائج المهام الموكلة إليهم.	.581	*0.000
11.	يُشَجِّعُ تَفَهُّمُ الرؤساء لمشاعر واحتياجات العاملين على تحسين أدائهم الإداري.	.500	*0.001
12.	تَشَجِّعُ الرؤساء للعاملين يدفعهم لإنجاز العمل بكفاءة.	.656	*0.000
13.	تَشَجِّعُ المنافسة بين العاملين يُؤَدِّي إلى تحسين مستوى أدائهم الإداري.	.600	*0.000
14.	يُوجَدُ تَقَبُّلٌ من الرؤساء لمقترحات العاملين في جهاز الشرطة.	.613	*0.000
15.	تَتَوَفَّرُ الخبرة والمهارة لدى العاملين في مجالاتهم المختلفة.	.586	*0.000
16.	تَقِيْدُ الرؤساء بالأنظمة والتعليمات يُعَيِّقُ المبادرة الشخصية لدى العاملين لتحسين أدائهم الإداري.	.491	*0.001
17.	يُوجَدُ ضعف في تفويض السلطات في جهاز الشرطة.	.295	*0.032
18.	يتم تقييم أداء العاملين بشكلٍ دوري ونزيه.	.500	*0.001
19.	يتم إشراك العاملين في دورات تدريبية متخصصة.	.409	*0.004
20.	تَتَوَفَّرُ التغذية الراجعة عن الأعمال المُنَجَّزَة في جهاز الشرطة.	.434	*0.003

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

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

يبين جدول (4.7) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.7)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الهيكل التنظيمي.	.824	*0.000
الأدوات والوسائل الرقابية.	.950	*0.000
متطلبات تحقيق فعالية الرقابة.	.911	*0.000
الجهات الرقابية.	.859	*0.000
الرقابة الإدارية.	.982	*0.000
تحسين الأداء الإداري.	.902	*0.000

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

4.4.1.3 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن تُعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، ويقصد بها أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010: 97).

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.8).

جدول (4.8)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الهيكل التنظيمي	9	0.776
الأدوات والوسائل الرقابية	15	0.892
متطلبات تحقيق فعالية الرقابة	11	0.888
الجهات الرقابية	9	0.886
الرقابة الإدارية	44	0.952
تحسين الأداء الإداري	20	0.875
جميع المجالات معا	64	0.952

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.776،0.952) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.952)؛ وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

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

4.4.2 المقابلة الشخصية:

قام الباحث بإجراء مقابلة شخصية غير رسمية بهدف إثراء الدراسة، والتعرف على دور الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية، والجدول التالي يوضح معلومات عمّن تم مقابلته:

جدول (4.9)

معلومات عن المقابلات

م.	اسم الإدارة	الاسم	المسمى الوظيفي	تاريخ إجراء المقابلة
1.	الإدارة العامة لأمن الشرطة	عقيد/ خليل قزعاط	مدير عام	بتاريخ 2015/11/26م، 11 صباحاً، من خلال الاتصال على المقر الرئيسي للإدارة العامة لأمن الشرطة.
2.	مكتب مفتش عام الشرطة	عقيد/ إيهاب إبراهيم مهنا	مدير عام	بتاريخ 2015/11/05م، الساعة 10:30 صباحاً، في المقر الرئيسي لمكتب مفتش عام الشرطة بمدينة غزة

المصدر: جُرد بواسطة الباحث

4.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

• اختبار التوزيع الطبيعي "Normality Distribution Test":

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) "Kolmogorov-Smirnov Test" لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (16).

جدول (4.10)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الهيكل التنظيمي	0.536	0.937
الأدوات والوسائل الرقابية	0.483	0.974
متطلبات تحقيق فعالية الرقابة	0.609	0.852
الجهات الرقابية	0.690	0.727
الرقابة الإدارية	0.545	0.928
تحسين الأداء الإداري	0.967	0.307
جميع مجالات الاستبانة معا	0.479	0.976

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.10) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

• تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات "Frequencies & Percentages" لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)" لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

5. معامل ارتباط بيرسون "Pearson Correlation Coefficient" لقياس درجة الارتباط، حيث 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" لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. اختبار T في حالة عينتين "Independent Samples T-Test" لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA "One Way Analysis of Variance" لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

4.6 خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل توضيحاً لمنهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، ودُكر مصادر المعلومات التي استند إليها الباحث سواء الأولية أو الثانوية، وتطرق إلى ذكر مجتمع الدراسة والأدوات التي تم استخدامها وهي المقابلة الشخصية والاستبانة، حيث تم توضيح تكوين الاستبانة ومجالاتها وأقسامها وخطوات بناءها، إضافةً لتبيان صدق المقياس المكون أولاً من: صدق الاتساق الداخلي الذي كان واضحاً في اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه تلك الفقرة، وثانياً من خلال الصدق البنائي الذي أظهر أن جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

وتطرق الفصل إلى ثبات الاستبانة من خلال معامل "ألفا كرونباخ"، حيث أظهر قيمة مرتفعة مما دل إحصائياً أن الثبات مرتفع، وأوضح الفصل أيضاً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تفرغ وتحليل الاستبانة، إضافةً لاختبار التوزيع الطبيعي التي أظهرت نتائجه أن البيانات تتبع ذلك التوزيع، وذلك كله تمهيداً لاستخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة التي ستعرض في الفصل الخامس بعنوان: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، حيث سيتم في هذا الفصل تحليل فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية التي تم عرضها في نهاية الفصل الرابع.

الفصل الخامس

تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

- 5.1 المقدمة
- 5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية
- 5.3 المحك المعتمد في الدراسة
- 5.4 تحليل فقرات الاستبانة
- 5.5 اختبار فرضيات الدراسة

5.1 المقدمة:

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 المتغيرات الشخصية التي اشتملت على (العمر، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

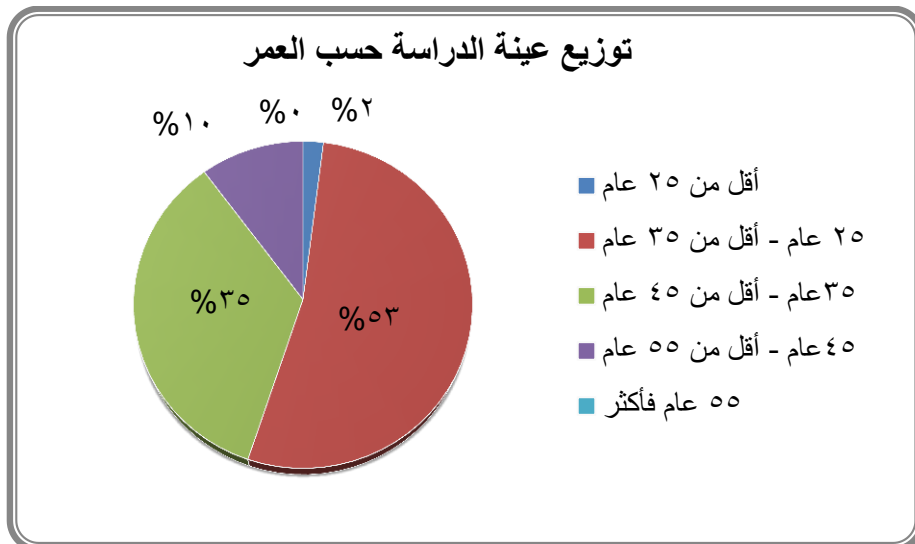
▪ توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (5.1)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 عام	2	2.0
25 عام - أقل من 35 عام	52	53.1
35 عام - أقل من 45 عام	34	34.7
45 عام - أقل من 55 عام	10	10.2
55 عام فأكثر	-	-
المجموع	98	100.0

شكل (5.1)



يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 2.0% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 عام، 53.1% تتراوح أعمارهم من 25 عام - أقل من 35 عام، 34.7% تتراوح أعمارهم من 35 عام - أقل من 45 عام، بينما 10.2% تتراوح أعمارهم من 45 عام - أقل من 55 عام.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة جهاز الشرطة الذي يعتمد على العمل الميداني وبالتالي فهو بحاجة إلى فئة الشباب وهي الفئة العمرية الأقدر على تحمل المشقة وضغوط العمل، بالإضافة إلى ذلك ما أحدثه الانقسام السياسي الذي حصل عام 2007م، والذي أدى إلى استتلاف مُنتسبي الأجهزة الأمنية عن العمل، وبالتالي استيعاب موظفين جدد غالبيتهم من فئة الشباب وذلك لملء الفراغ الحاصل.

وقد تشابهت هذه النسب مع كلاً من دراسة (النميان، 2003) ودراسة (صيام، 2007) حيث تجاوزت فيهما النسب 80% للفئة العمرية الواقعة بين أكثر من 20 عام حتى أقل من 50 عام، وقد كانت النسبة المئوية لنفس الفئة العمرية تقارب 68% في دراسة (جودة، 2014).

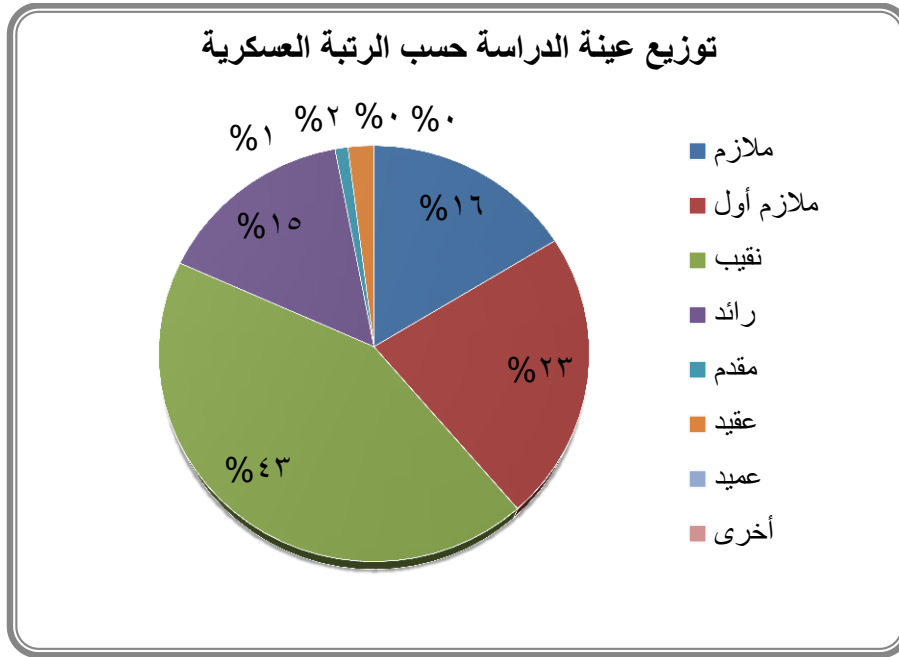
▪ توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

جدول (5.2)

توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

الرتبة العسكرية	العدد	النسبة المئوية %
ملازم	16	16.3
ملازم أول	22	22.4
نقيب	42	42.9
رائد	15	15.4
مقدم	1	1.0
عقيد	2	2.0
عميد	-	-
أخرى	-	-
المجموع	98	100.0

شكل رقم (5.2)



يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته 16.3% من عينة الدراسة رتبته العسكرية ملازم، 22.4% رتبته العسكرية ملازم أول، 42.9% رتبته العسكرية نقيب، 15.3% رتبته العسكرية رائد، 1.0% رتبته العسكرية مقدم، بينما 2.0% رتبته العسكرية عقيد.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن معظم رتب الضباط تتراوح بين الملازم والنقيب بنسبة 81.6% وهذه الرتب هي رتب عاملة أو ميدانية، وهي نتيجة طبيعية، إضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي الهرمي يفرض التوسع في الرتب الدنيا مقابل محدودية الرتب العليا.

ونشير هنا إلى أن الجهات المسؤولة عن الترقيات للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية تسعى إلى الحفاظ على التوازن في توزيع الرتب العسكرية، بحيث تقوم بإخضاع المرشحين للترقية لشروط عديدة، منها على سبيل المثال: (استنفاد المدة القانونية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، السن القانوني، اجتياز دورة الضباط، موافقة قائد الشرطة بعد الخضوع لتقرير الكفاءة، .. الخ).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبوعمرة، 2015) حيث أظهرت بان الرتب بين الملازم والنقيب ما نسبته 76%، واتفقت في هذه النتيجة أيضاً مع دراسة كلاً من (اليحيا، 2006)، ودراسة (صيام، 2007م) التي أظهرت أن ما نسبته 76% من الرتب هي من ملازم حتى نقيب، أما دراسة (جودة، 2014) فقد أظهرت بأن رتبة النقيب نسبتها 35% من باقي الرتب الأخرى، فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (النميان، 2003) حيث انخفضت فيها نسبة الرتب من ملازم حتى نقيب لتكون 20% من باقي الرتب الأخرى.

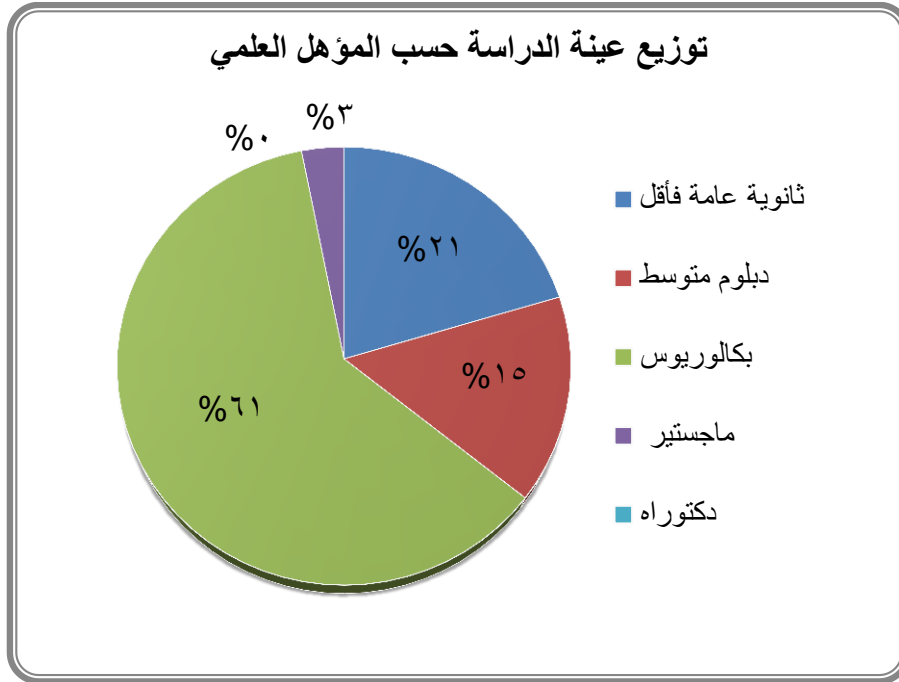
▪ توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (5.3)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية عامة فأقل	20	20.4
دبلوم متوسط	15	15.3
بكالوريوس	60	61.2
ماجستير	3	3.1
دكتوراه	-	-
المجموع	98	100.0

شكل رقم (5.3)



يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 20.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فأقل، 15.3% مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، 61.2% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 3.1% مؤهلهم العلمي ماجستير.

ويُبيّن الباحث سبب ارتفاع نسبة الحاصلين على المؤهل العلمي الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) يعود إلى أن العاملين في الشرطة يسعون من خلاله للترقية للرتبة العسكرية (الملازم) حسب ما هو معمول به في قانون قوى الأمن الفلسطينية، إضافةً إلى أن العديد من

الضباط في الشرطة التحقوا بكلية الشرطة (كلية الرباط) والمعاهد الأمنية الأخرى قبل تعيينهم من أجل الحصول على وظيفة.

ويعتبر الباحث أن هذه النسبة جيدة ومناخاً مناسباً، فيمكن الاستفادة من حاملي الشهادات العلمية في تطوير العمل في جهاز الشرطة الفلسطينية بشكل عام، وبالتالي تفهم الضباط لأهمية ودور الرقابة كمحور أساسي في هذا التطوير.

ويشير الباحث أيضاً إلى أن انخفاض نسبة الحاصلين على مؤهل ماجستير ودكتوراه يرجع للتكاليف العالية للحصول عليها مقارنةً بالظروف المادية الصعبة في المحافظات الجنوبية بسبب الحصار القائم، والذي تسبب أيضاً في انخفاض نسبة الإبتعاث والمنح الخارجية للراغبين في استكمال تعليمهم.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كلٍّ من صيام (2007م)، حيث كانت نسبة الحاصلين على البكالوريوس هي الأعلى 65%، ودراسة جودة (2014م) بلغت 62%، إضافة لدراسة أبوعمرة (2015م) حيث بلغت النسبة 70% مضافاً إليها الماجستير والدكتوراه، ويعود هذا الاتفاق إلى تميّز شعبنا الفلسطيني بارتفاع نسبة المتعلمين والحاصلين على شهادات جامعية عليا، اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كلٍّ من اليحيا (2006م)، والنميان (2003م) حيث أظهرت النتائج ارتفاع نسبة الحاصلين على الثانوية العامة مقارنةً بالمؤهلات الأخرى وبلغت 38% و 48% على التوالي.

▪ توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

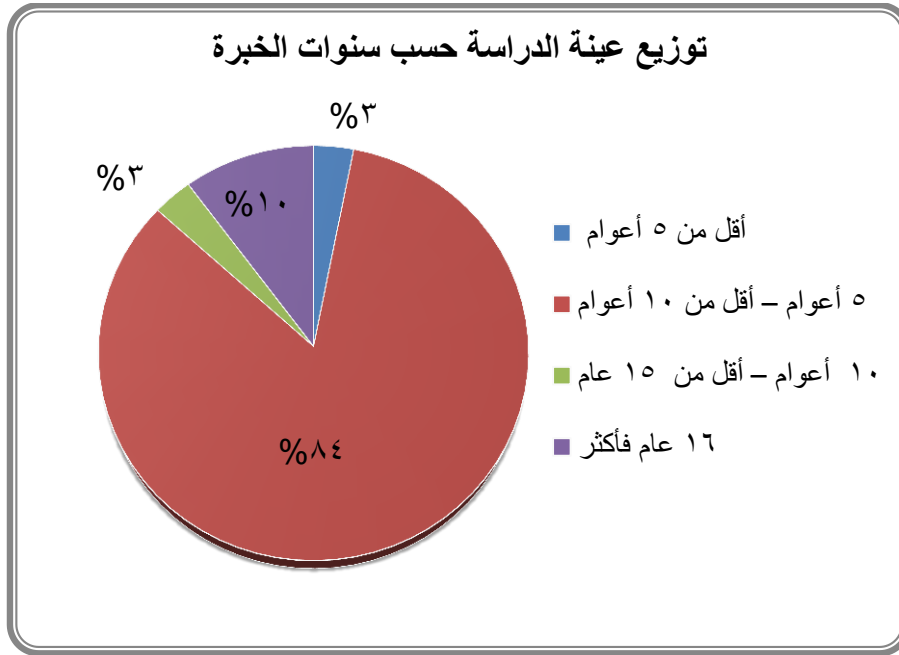
جدول (5.4)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
3.1	3	أقل من 5 أعوام
83.6	82	5 أعوام - أقل من 10 أعوام
3.1	3	10 أعوام - أقل من 15 عام
10.2	10	16 عام فأكثر
100.0	98	المجموع

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 3.1% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 أعوام، 83.7% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 أعوام - أقل من 10 أعوام 3.1% تتراوح سنوات خبرتهم من 10 أعوام - أقل من 15 عام، بينما 10.2% سنوات خبرتهم 15 عام فأكثر.

شكل رقم (5.4)



ويعزو الباحث ارتفاع نسبة من تتراوح سنوات خبرتهم من 5 أعوام إلى أقل من 10 أعوام إلى ما جرى في أحداث سنة 2007م، حيث تم توظيف أعداد كبيرة في الأجهزة الأمنية ومنها جهاز الشرطة لملء الفراغ الذي حصل.

ويفسر الباحث سبب ارتفاع نسبة من خبرتهم أكثر من 15 عام والتي بلغت (10.2%) إلى احتساب سنوات الاعتقال عند الاحتلال كسنوات خدمة لمن التحقوا في الأجهزة الأمنية تقديراً لهم لما بذلوه من تضحية، وذلك وفقاً لقانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية المعمول به، ويرجع ذلك أيضاً إلى أنّ العديد من الضباط السابقين عادوا للعمل في جهاز الشرطة بعد استقرار الأوضاع بعد تلك الأحداث، وآثروا البقاء في الخدمة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة بدرجة كبيرة مع النسب الموضحة في دراسة أبو عمرة (2015م)، واتفقت أيضاً مع دراسة اليحيا (2006م)، وكانت قريبة إلى حدٍ ما مع دراسة جودة (2014م)، وقد اتفقت مع دراسة صيام (2007م) حيث بلغت النسبة لمن سنوات خدمتهم تتراوح بين 4 أعوام إلى أقل من 12 عام 57%، فيما ارتفعت نسبة من كانت سنوات خبرتهم من 12 عام فأكثر فبلغت (37%).

5.3 المحك المعتمد في الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، تم الاعتماد على المحك الموضح في الجدول التالي:

جدول (5.5)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الفترة	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	قليلة جدا
أكثر من 1.80 - 2.60	أكثر من 36% - 52%	قليلة
أكثر من 2.60 - 3.40	أكثر من 52% - 68%	متوسطة
أكثر من 3.40 - 4.20	أكثر من 68% - 84%	كبيرة
أكثر من 4.20 - 5	أكثر من 84% - 100%	كبيرة جدا

5.4 تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً: تحليل فقرات مجالات "الرقابة الإدارية"

■ تحليل فقرات مجال "الهيكل التنظيمي"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة أم لا وهي 3. النتائج موضحة في جدول (5.6).

جدول (5.6)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الهيكل التنظيمي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يُنسَم الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة بالوضوح والمرونة.	3.70	0.90	74.08	7.75	*0.000	1
2.	يُوضَح الهيكل التنظيمي آلية تدفق العمل وحدود السلطة والمسئولية.	3.64	0.85	72.86	7.46	*0.000	2
3.	تُوضَح بطاقة الوصف الوظيفي المسئوليات والواجبات للعاملين في جهاز الشرطة.	3.62	0.96	72.37	6.33	*0.000	3

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
4.	يُشارك العاملون في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي.	2.57	1.00	51.46	-4.17	*0.000	9
5.	تُشغل الوظائف الشاغرة وفقاً لبطاقة التوصيف الوظيفي المُعدّة مُسبقاً.	2.84	0.93	56.84	-1.66	*0.050	7
6.	يُمكن الإشراف على المرؤوسين بسهولة.	3.41	0.96	68.16	4.20	*0.000	4
7.	الصلاحيات الممنوحة للعاملين كافية للقيام بأعمالهم.	3.24	0.93	64.90	2.60	*0.005	6
8.	يُقوم العاملون بجميع واجباتهم التي هي من صميم أعمالهم.	3.37	0.89	67.35	4.09	*0.000	5
9.	يُوجد تطابق من حيث النوع والعدد بين الوظائف الفعلية والوظائف في الهيكلية.	2.80	0.94	56.08	-2.05	*0.022	8
	جميع فقرات المجال معاً	3.25	0.58	64.96	4.27	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5.6) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى وهي أعلى فقرة "يتَّسم الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة بالوضوح والمرونة" يساوي 3.70 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.08%، قيمة الاختبار 7.75 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة وهي الفقرة الأدنى "يُشارك العاملون في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي" يساوي 2.57 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 51.46%، قيمة الاختبار -4.17، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.25، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 64.96%، قيمة الاختبار 4.27، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك

يعتبر مجال "الهيكل التنظيمي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أنه على الرغم من ايجابية تلك النتائج، إلا أنها تبقى بحاجة للتطوير وفي ذلك إشارة إلى ضرورة بذل المزيد من الاهتمام من قبل صانعي القرار والمستويات العليا في كل ما يتعلق بشأن الهياكل التنظيمية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وزيادة الدعم الإداري لهذا الجانب، وكذلك يرى الباحث بضرورة عقد ورشات عمل يشارك فيها الضباط في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي، فيما ذكر (مهنا، 2015). مقابلة) أن اعداد بطاقة الوصف الوظيفي لا يشارك بها جميع الضباط ولكن مجموعة خاصة وفق لجان محددة، وهذا يفسر انخفاض درجة الموافقة لدى مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمشاركتهم باعداد بطاقة الوصف الوظيفي.

واتفقت هذه النتائج الايجابية مع دراسة شاهين (2007م)، بعنوان واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة؛ التي أظهرت أن جميع فقرات المجال الخاص بالهيكل التنظيمي ايجابية في درجة الموافقة، وأن الوزن النسبي لتلك الفقرات تراوح ما بين (92.1%) و(82.7%)، وأظهرت أن فقرة "السلطات والمسؤوليات والعلاقات واضحة ومحددة بين العاملين في الجمعية" بوزن نسبي (85.2%) أي أن المنظمات الأهلية تتمتع بدرجة عالية من تحديد السلطات والمسؤوليات بين أفرادها، وهذه النتيجة تتفق بدرجة كبيرة مع نتائج الفقرات (2) و(3) في مجال "الهيكل التنظيمي" والموضحة في الجدول (5.6) حيث كانتا بوزن نسبي (72.86%) و(72.37%) على التوالي.

أما دراسة الخرشة (2001م)، التي تناولت مدى فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية؛ فقد كانت نتائجها مرتفعة في بُعد الهيكل التنظيمي بنسبة (83.64%) وقد كان ترتيب فقرة "خطوط الإتصال بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى مفتوحة بدون عوائق" في الترتيب الأول من بين الفقرات الأخرى بوزن نسبي (86.66%)، ومن بين الفقرات فقرة "تعتبر الصلاحيات الممنوحة للموظف كافية لتنفيذ المهام المنوطة به" التي بلغت نسبه مرتفعة بواقع (80.72%) وهي متقاربة من حيث النتيجة والمضمون مع فقرة رقم (7) في جدول (5.6) بالدراسة الحالية.

وفي دراسة العازمي (2012م)، حول دور مجالس الإدارة في تطبيق معايير الرقابة الداخلية وأثرها على تحقيق أهداف الشركات الصناعية الكويتية؛ بيّنت النتائج الاحصائية أن العلاقة بين فاعلية فهم وادراك الإدارة للهدف من هيكل الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية الكويتية وبين تحقيق أهداف المنظمة، هي علاقة بمستوى مرتفع.

فيما كانت نتائج دراسة السيد (2005م)، والتي بعنوان إطار مقترح لتطوير أداء الرقابة المالية، دراسة تحليلية وتطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي والمديريات التابعة لها في قطاع غزة، أن الوزن النسبي لفقرات مجال الهيكل التنظيمي مجتمعةً كان (64.31%) وبدرجة موافقة متوسطة، وبهذا تتفق مع نتيجة الدراسة الحالية التي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (64.96%) فيما يتعلق بجميع فقرات مجال الهيكل التنظيمي أيضاً.

فيما اختلفت بعض النتائج مع دراسة كلاب (2004م)، بعنوان واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، حيث أظهرت ضعف توفّر العناصر المتعلقة بالهيكل التنظيمي بما لا يتجاوز وزن نسبي (50%)، ولقد جاءت الفقرة "يتوفر هيكل تنظيمي معتمد من مجلس الوزراء" في المرتبة الأخيرة من بين الفقرات وبوزن نسبي (33%)، أما الفقرة التي تتعلق بـ "توفر بطاقات الوصف الوظيفي" فقد أقرت الغالبية العظمى بنسبة (79%) بمحدودية هذا العنصر، وهذه النتيجة قريبة لنتيجة الدراسة الحالية الموضحة سابقاً والمتعلقة ببطاقة الوصف الوظيفي؛ ويعزو الباحث هذا الاتفاق إلى القصور في فهم مصلح الوصف الوظيفي لدى الكثير من العاملين في الوظيفة الحكومية.

▪ تحليل فقرات مجال "الأدوات والوسائل الرقابية"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة أم لا وهي 3. النتائج موضحة في جدول (5.7).

جدول (5.7)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الأدوات والوسائل الرقابية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يُستفاد من الخُطَط كأداةٍ رقابية في جهاز الشرطة.	3.48	0.91	69.58	5.18	*0.000	7
2.	تُستخدم الموازنة التقديرية في عملية الرقابة الإدارية.	2.97	0.99	59.36	-0.31	0.378	13
3.	تُستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداةٍ رقابية.	3.70	0.85	74.04	7.98	*0.000	2
4.	تُستخدم الملاحظة الشخصية كأداةٍ رقابية.	3.19	0.98	63.83	1.90	*0.030	10

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
5.	يُنظَر العاملون إلى أسلوب الملاحظة الشخصية بارتياح.	2.81	1.00	56.17	-1.86	*0.033	15
6.	تُمَارَس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل.	3.25	1.04	64.95	2.34	*0.011	9
7.	تُمَارَس العملية الرقابية من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية.	3.14	0.92	62.77	1.45	*0.075	12
8.	يُعد الإشراف الإداري من أدوات الرقابة الإدارية المستخدمة.	3.70	0.86	73.98	7.86	*0.000	3
9.	تُستَخدم الشكاوى والتنظُّمات كأدواتٍ للرقابة الإدارية.	3.73	0.94	74.68	7.56	*0.000	1
10.	تهتم الإدارة بمعالجة الشكاوى بموضوعية ونزاهة.	3.61	0.97	72.16	6.15	*0.000	5
11.	تُستخدم الأساليب الكمية وبحوث العمليات كأدواتٍ رقابية.	2.91	1.03	58.14	-0.89	0.189	14
12.	تُستخدم البيانات الإحصائية والرسوم البيانية كأدواتٍ للرقابة الإدارية.	3.15	0.99	62.95	1.45	0.075	11
13.	يُستفاد من السجلات كأداةٍ للرقابة الإدارية.	3.70	0.99	73.96	6.94	*0.000	4
14.	تُستخدم تقارير قياس كفاءة العاملين كأحدى أدوات الرقابة الإدارية.	3.53	1.02	70.52	5.07	*0.000	6
15.	يُستفاد من التغذية الراجعة كأداةٍ رقابية.	3.37	0.98	67.42	3.72	*0.000	8
	جميع فقرات المجال معاً	3.35	0.59	67.02	5.84	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5.7) يمكن استخلاص ما يلي:

أ. المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة وهي أعلى فقرة "تستخدم الشكاوى والتظلمات كأدوات للرقابة الإدارية" يساوي 3.73 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.68%، قيمة الاختبار 7.56، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ب. المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة وهي الفقرة الأدنى "ينظر العاملون إلى أسلوب الملاحظة الشخصية بارتياح" يساوي 2.81 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.17%، قيمة الاختبار -1.86، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.033 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ج. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.35، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.02%، قيمة الاختبار 5.84، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الأدوات والوسائل الرقابية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى سهولة استخدام الشكاوى والتظلمات من كافة العاملين لحل ما يواجهون من إشكاليات أثناء تأديتهم لواجبهم الوطني، بهدف تطوير العمل والارتقاء به نحو وضع امني أكثر استقراراً.

كما ويرى الباحث عدم ارتياح العاملون إلى أسلوب الملاحظة الشخصية كأحد أدوات الرقابة إلى زيادة التوتر النفسي عند الشخص الملاحظ (المراقب) مما يجعله يعتمد التصنع وإظهار ردود فعل وانطباعات غير حقيقية عند وقوعه تحت الملاحظة، لذا لا يحبذ العاملون هذه الأداة الرقابية، وهذا ما أكد عليه أيضاً (مهنا، 2015م .مقابلة).

واتفقت هذه النتائج مع دراسة كُلاب (2004م)، بعنوان واقع الرقابة الإدارية الداخلية في القطاع الحكومي - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة؛ حيث أظهرت النتائج أن فقرة "ينظر الموظفون إلى أسلوب الملاحظة الشخصية بارتياح" كانت في المرتبة (19) من بين فقرات مجال وسائل وأدوات الرقابة الإدارية والمالية البالغ عددهم (24) فقرة بوزن نسبي (56.82%)، وبالتالي فإن أغلبية أفراد عينة تلك الدراسة لا ينظرون إلى هذه الأداة بارتياح، وهذه مقارنة للنتيجة التي ظهرت في الدراسة الحالية والمتعلقة بنفس الفقرة. فيما أظهرت نتائج كُلاب أيضاً أن الفقرة "تستخدم الشكاوى كأداة رقابية" حصلت على المرتبة التاسعة من بين

فقرات المجال بوزن نسبي (65.9%) وبالتالي اختلفت نتيجة هذه الفقرة في الترتيب مع الدراسة الحالية التي احتلت فيها نفس الفقرة المرتبة الأولى؛ فمن وجهة نظر الباحث يعود هذا الاختلاف إلى لجوء الكثيرين لاستخدام الشكاوى والتظلمات كأداة رقابية في المؤسسات الأمنية بشكل خاص نظراً للهيبة التي تتمتع بها تلك المؤسسات وبالتالي استخدام هذه الأداة لاعتبارها غير مباشرة، أما دراسة كلاب التي ذُكرت سابقاً فقد اقتصت بمجتمع دراسة بوزارات مدنية فأظهرت النتائج انخفاض نسبة استخدام الشكاوى والتظلمات كأداة رقابية فيها.

فيما أظهرت نتائج دراسة أبو هذاف (2006م)، بعنوان تقويم وتطوير الاداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية - دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بقطاع غزة؛ أن فقرات محور أساليب الرقابة الخمسة تراوحت نسبة متوسطها الحسابي ما بين (41.6%) و(58.6%) ولقد احتلت الفقرة الأولى والمتعلقة بالرقابة المسبقة لتفادي الانحرافات؛ المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من بين فقرات محور أساليب الرقابة.

وفيما يتعلق بدراسة شاهين (2007م)، فقد بيّنت نتائجها أن فقرة "تستخدم الشكاوى كأداة رقابية" قد حصلت على المرتبة (13) من بين فقرات مجال الأساليب الرقابية والبالغة (15) فقرة بوزن نسبي (75.8%)، ويرجع هذا التباين إلى مجتمع الدراسة الذي استهدف المنظمات الأهلية في دراسة شاهين. بينما جاءت الفقرة "ينظر الموظفون إلى أسلوب الملاحظة الشخصية بارتياح" بالمرتبة (11) من بين فقرات المجال بوزن نسبي (79.3%) أي موافقة بدرجة كبيرة، وقد اختلفت في ذلك مع نتائج الدراسة الحالية التي خلّصت إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة بوزن نسبي (56.17%)، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى الاستخدام الأمثل والممارسة الصحيحة لأسلوب الملاحظة الشخصية من قبل الجهات المُشرفة على العملية الرقابية، إضافةً إلى وضوح الرؤية لدى العاملين بطبيعة تلك الوسيلة من وسائل وأدوات الرقابة الإدارية ودرجة أهميتها.

فيما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة النميان (2003م)، وتحديداً فيما يتعلق بفقرة الشكاوى والتظلمات التي احتلت المرتبة الأولى في الدراسة الحالية؛ بينما أظهرت دراسة النميان أن الفقرتين "تمارس الرقابة الإدارية من خلال تظلمات الجمهور المقدمة للجهات العليا" وفقرة "تمارس الرقابة الإدارية من خلال صناديق الشكاوى" قد حصلتا على المرتبة الثامنة والتاسعة من بين فقرات أساليب ووسائل الرقابة الإدارية في شرطة حائل بوزن نسبي (84.38%) و(82.92%) على التوالي، أما الفقرة التي احتلت المرتبة الأولى فكانت "تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل" بوزن نسبي (91.68%).

وفي دراسة الخرشة (2001م)، فقد كان لاتجاهات أفرد مجتمع الدراسة نحو كافة الأبعاد المكوّنة للوسائل الرقابية متوسط عام نسبي بلغ (83.1%) بدرجة موافقة كبيرة؛ وبالتالي اختلفت عن درجة الموافقة المتوسطة من قبل أفراد العينة في الدراسة الحالية فيما يتعلق بمجال الأدوات والوسائل الرقابية.

▪ تحليل فقرات مجال "متطلبات تحقيق فعالية الرقابة"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. النتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول (5.8)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "متطلبات تحقيق فعالية الرقابة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعي إدارة الشرطة أهمية وجود نظام رقابي متكامل.	3.91	0.94	78.13	9.43	*0.000	1
2.	تتسم الرقابة الإدارية بتقليل العبء عن المسؤولين.	3.56	1.00	71.16	5.45	*0.000	6
3.	تُوفّر الرقابة الإدارية المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.	3.69	0.82	73.75	8.17	*0.000	3
4.	يتولّى الرقابة الإدارية عناصر واعية تتسم بالثقة والأمانة والنزاهة.	3.70	0.91	74.00	7.34	*0.000	2
5.	يسهل التواصل بين جهات الرقابة والمستويات الإدارية المختلفة.	3.60	0.95	71.96	6.04	*0.000	4
6.	تتوفّر نشرات تعريفية بإجراءات تطبيق وسائل وأدوات الرقابة الإدارية.	3.20	1.02	64.00	1.92	*0.029	9
7.	يُوفّر نظام الرقابة نتائج دقيقة وواضحة.	3.48	1.00	69.68	4.69	*0.000	8
8.	تتميّز الإجراءات الرقابية بالمرونة وسهولة الفهم للرؤساء والعاملين.	3.60	0.85	71.91	6.82	*0.000	5

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
9.	تتضمن الرقابة اقتراح أنسب الطُّرُق لمعالجة الانحرافات ومنع حدوثها.	3.55	0.93	71.09	5.72	*0.000	7
10.	يُؤخَذ في الحسبان تكلفة نظام الرقابة مقارنةً بالمرود منه.	3.20	0.91	63.96	2.12	*0.018	10
11.	يشعر العاملون بأن الرقابة ليست لتخويفهم، بل هي لمساندتهم.	3.05	1.02	61.06	0.51	0.307	11
	جميع فقرات المجال معاً	3.50	0.62	69.93	7.83	*0.000	

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

من جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

أ. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى وهي أعلى فقرة "تعي إدارة الشرطة أهمية وجود نظام رقابي متكامل" يساوي 3.91 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.13%، قيمة الاختبار 9.43، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ب. المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر وهي الفقرة الأدنى "يشعر العاملون بأن الرقابة ليست لتخويفهم، بل هي لمساندتهم" يساوي 3.05 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.06%، قيمة الاختبار 0.51، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.307 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ج. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.50، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.93%، قيمة الاختبار 7.83، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "متطلبات تحقيق فعالية الرقابة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الاهتمام الفعلي بمتطلبات تحقيق فعالية الرقابة من قبل القائمين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بشكل عام، ومسئولي جهاز الشرطة الفلسطينية بشكل خاص، وسعيهم جمعياً لإيجاد نظام رقابي متكامل، حيث عملت الوزارة على إعادة تفعيل مكتب المراقب العام لوزارة الداخلية كجهة رقابية لكافة الأجهزة الأمنية، ومن ثم تشكل دوائر ووحدات رقابية في كل جهاز أمني هدفها متابعة كافة الأعمال التي تقوم بها تلك الأجهزة وتطوير أدائها،

إضافةً إلى تلقي الشكاوى والتظلمات من جمهور المواطنين والسعي لحلها بالشكل الذي يضمن هيبة المؤسسة الشرطية وأمن وكرامة المواطن.

كما يعتبر الباحث شعور العاملين بأن الرقابة تسعى لتخويفهم وليس لمساندتهم، بأنه شعور ناجم عن النظرة الخاطئة للرقابة بشكل عام، فهم يعتقدون بأنها فقط تبحث عن السلبيات ولا تبحث عن الايجابيات، في حين أكد (مهنا، 2015). مقابلة) أن الرقابة تسعى إلى تعزيز الانحرافات الايجابية، وتقويم الانحرافات السلبية، حتى تستقيم العملية الإدارية وتحقق الأهداف التي تم التخطيط لإنجازها، وأن تلك النظرة السائدة ناتجة عن الجهل بالدور الحقيقي للرقابة، وقلة الوعي عند البعض بذلك.

وفي دراسة العتيبي (2011م)، بعنوان دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض؛ فقد كان لاتجاهات أفرد مجتمع الدراسة نحو فقرات الرقابة الفعالة متوسط عام نسبي بلغ (88.4%) وهذه النسبة تشير إلى الموافقة بشدة حسب المحك المعتمد في دراسته، وبذلك تكون نتيجة تلك الدراسة قريبة لنتيجة الدراسة الحالية والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة فيما يتعلق بفقرات مجال متطلبات تحقيق فعالية الرقابة.

فيما اختلفت نتائج دراسة كلاب (2004م)، حيث أظهرت من خلال اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة ضعف توفر جميع العناصر والمقومات الأساسية للرقابة الداخلية بوزارات السلطة الفلسطينية فلم يتجاوز الوزن النسبي لها (50%) عدا فقرة واحدة والمتعلقة بتوفر "نظام محاسبي ودورة مستنديه ودفترية سليمة" فقد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (60.74%).

وقد أظهرت نتائج دراسة شاهين (2007م)، أن المحورين المتعلقين بدرجة تحقيق نُظْم الرقابة المُطبَّقة للأهداف، وبمدى مساهمتها في الحد من الظواهر السلبية؛ واللذان يؤديان الى فعالية الرقابة من وجهة نظر الباحث، فقد كانت الموافقة من قبل أفراد العينة ايجابية في كلا المحورين، وبالتالي تكون متفقة مع نتائج الدراسة الحالية من حيث ايجابية اتجاهات أفراد المجتمع في مجال متطلبات تحقيق فعالية الرقابة.

أما دراسة بدوي (2011م)، بعنوان أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار (COSO) على تحقيق أهداف الرقابة؛ فقد اختُبرت فيه فعالية نظام الرقابة الداخلية من خلال ستة مجالات رئيسية، وأظهرت النتائج أن الوزن النسبي لتلك المجالات مجتمعةً كان بواقع (80.8%)، ويعني ذلك أن هناك درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على تلك المجالات، وبذلك النتيجة

اتفقت معها الدراسة الحالية بدرجة الموافقة الكبيرة. وقد بيّنت كذلك دراسة بدوي من خلال اتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بالفقرة "يوجد آلية لتزويد المدراء بالمعلومات اللازمة لهم" والفقرة "يتم إيصال المعلومات إلى المعنيين في الوقت المناسب" أنهما حصلتا على درجة موافقة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (80.8%) و(80.3%) على التوالي، والدراسة الحالية أظهرت أيضاً موافقة بدرجة كبيرة على تلك الفقرة وبوزن نسبي (73.75%).

فيما أظهرت دراسة العازمي (2012م)، بعنوان دور مجالس الإدارة في تطبيق معايير الرقابة الداخلية وأثرها على تحقيق أهداف الشركات الصناعية الكويتية؛ أن فقرات محور "فاعلية كل جزء من أجزاء الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف الشركة" مجتمعةً قد أظهرت نتائج إيجابية بوزن نسبي (75.8%) وبالتالي درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

وأظهرت دراسة النميان (2003م)، فيما يتعلق بمحور مداخل تطوير الرقابة الإدارية والذي يعتبره الباحث محور مهم كونه خطوة نحو تحقيق فعالية الرقابة؛ فقد بيّنت النتائج الإحصائية أن موضوع الحوافز والجزاءات ووجوب مناسبتها مع ما يُنجز من أعمال، قد احتلت المرتبة الأولى من بين فقرات المحور بوزن نسبي (94.48%) وبدرجة موافقة كبيرة جداً، أما الموضوع الآخر والذي حصل على المرتبة الخامسة عشر والأخيرة فهو إدخال وسائل اتصالات متطورة لإجراء الرقابة المباشرة بوزن نسبي بلغ (73.64%)، ويعود هذا الاختلاف من وجهة نظر الباحث إلى الوسط الحاضن لمجتمع الدراسة والذي يتمتع بإمكانيات مادية تجعل من الحوافز والجزاءات مُفعّلة بشكل جيد، وبالتالي ظهور أثرها في نتائج الدراسة، أما فيما يتعلق بوسائل الاتصالات المتطورة فتاريخ الدراسة يعود لعام 2003م وانتشار واستخدام تلك الوسائل في وطننا العربي لم يكن كما هو الآن.

وأظهرت دراسة العتيبي (2011م)، أن اتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بفقرة النشرات التعريفية بإجراءات تطبيق العملية الرقابية؛ قد أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على نُدرتها وبوزن نسبي بلغ (80.8%)، وكانت درجة الموافقة في الدراسة الحالية على توفرها متوسطة وبوزن نسبي بلغ (64.0%).

▪ تحليل فقرات مجال "الجهات الرقابية"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة أم لا وهي 3. النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الجهات الرقابية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تُعتبر الجهات الرقابية جهات مستقلة تتبع مباشرة مدير عام الشرطة.	3.82	0.99	76.46	8.11	*0.000	3
2.	يشمل عمل الجهات الرقابية كافة إدارات جهاز الشرطة.	3.92	1.00	78.35	9.07	*0.000	2
3.	تسعى الجهات الرقابية لتطوير العمل الإداري في جهاز الشرطة.	3.81	0.99	76.29	8.08	*0.000	4
4.	العاملون في الجهات الرقابية مؤهلون علمياً ومهنياً.	3.40	0.90	68.04	4.41	*0.000	6
5.	أعداد العاملين في الجهات الرقابية كافٍ لتغطية المهام الموكلة إليهم.	2.95	1.02	58.97	-0.50	*0.311	7
6.	تتوفر بيئة عمل مناسبة للعاملين في الجهات الرقابية.	2.81	1.05	56.29	-1.73	*0.043	8
7.	تتوفر موازنات تشغيلية لقيام الجهات الرقابية بدورها على أكمل وجه.	2.18	0.97	43.51	-8.39	*0.000	9
8.	توثق الجهات الرقابية نتائج أعمالها وتقوم برفعها للمسؤولين.	3.99	0.92	79.79	10.61	*0.000	1
9.	يتم الأخذ بتوصيات الجهات الرقابية من قبل المسؤولين.	3.64	0.95	72.78	6.64	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.39	0.66	67.82	5.87	*0.000	

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

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

أ. المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة وهي أعلى فقرة "توثق الجهات الرقابية نتائج أعمالها وتقوم برفعها للمسؤولين" يساوي 3.99 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.79%، قيمة الاختبار 10.61 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ب. المتوسط الحسابي للفقرة السابعة وهي الفقرة الأدنى "تتوفر موازنات تشغيلية لقيام الجهات الرقابية بدورها على أكمل وجه" يساوي 2.18 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 43.51%، قيمة الاختبار -8.39- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ج. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.39، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.82%، قيمة الاختبار 5.87 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الجهات الرقابية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى سعي القائمين على جهاز الشرطة إلى تطوير الجهات الرقابية العاملة، والعمل على إرفادها بكفاءات قادرة على التعامل مع الانحرافات التي تنتج أثناء تنفيذ الأعمال المختلفة، كما ويعزو الباحث عدم توفر موازنات تشغيلية لقيام الجهات الرقابية بدورها على أكمل وجه إلى قلة الموارد المالية المخصصة لجهاز الشرطة بشكل خاص، وللحكومة بشكل عام وذلك نتيجة الحصار الظالم الذي يفرضه الاحتلال الصهيوني على قطاع غزة.

إضافةً إلى ذلك يرى الباحث أنّ توثيق الجهات الرقابية لنتائج أعمالها ورفعها للمسؤولين يرجع إلى وجود نظام رقابي مُلزم لكافة العاملين بضرورة توثيق كل الأحداث الأمنية بشكل دائم ورفعها للمسؤولين بهدف إطلاعها عليها لاتخاذ القرارات اللازمة في حينه، حيث أن القصور في توثيق الأحداث قد يُؤدّي إلى خلل أمني لا تحمد عُقباه.

أظهرت نتائج دراسة العتبي (2011م)، في محور الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الداخلية، أن الفقرة المتعلقة بكون العاملون في الجهات الرقابية يجب أن يكونوا مؤهلين؛ قد حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (82.4%)؛ وبذلك فهي تعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الجهات الرقابة لدورهم، وهذه نتيجة مقارنة لنتيجة الدراسة الحالية التي أظهرت أن فقرة "العاملون في الجهات الرقابية مؤهلون علمياً ومهنياً" قد حصلت على درجة موافقة متوسطة بوزن نسبي (68.04%)، أي بحاجة إلى إرفاد الجهات الرقابية بأفراد مؤهلين، إضافةً للعمل على تأهيل المنتسبين الحاليين.

في دراسة المشهراوي (2011م)، أظهرت نتائج الدراسة أن الفرض الثالث والمتعلق بوجود نظام للرقابة الداخلية في المنظمة؛ قد بين أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على جميع الفقرات بوزن نسبي (61.8%)، وهي بتلك النتيجة من حيث درجة الموافقة والنسبة تكون قريبة من نتيجة الدراسة الحالية أيضاً.

وفي دراسة أبو هذاف (2006م)، ومن خلال مجال مقومات العمل الرقابي والذي تم قياسه وفق خمسة محاور رئيسية، أظهرت النتائج من خلال وجهة نظر الجهات الخاضعة للرقابة أن الفقرة المتعلقة بما يتمتع به العاملون في الرقابة من التأهيل العلمي والفني حصلت على موافقة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (66.9%)، وقد اتفقت مع الدراسة الحالية في نفس درجة الموافقة. أما فيما يتعلق باستقلالية الجهة الرقابية فقد حصلت الفقرة "أعطى القانون ديوان الرقابة الاستقلال الكافي لتأدية العمل الرقابي في شتى المجالات" على درجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (66.2%)، وقد اختلفت مع نتيجة الدراسة الحالية التي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على الفقرة المشابهة بوزن نسبي بلغ (76.46%). وكذلك موضوع الأخذ بتوصيات الجهات الرقابية فقد حصلت الفقرة التي جاءت في نفس السياق "تؤخذ توصيات ديوان الرقابة بشكل جدي وتلقى اهتماماً كبيراً من قبل المسؤولين" على موافقة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (62.13%)، وقد اختلفت مع نتيجة الدراسة الحالية التي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على الفقرة المشابهة بوزن نسبي بلغ (72.78%).

وفي دراسة الخرشة (2001م)، كان لاتجاهات أفرد عينة الدراسة نحو الفقرة المتعلقة باهتمام الإدارة العليا بالتوصيات التي ترفعها الجهات الرقابية؛ موافقة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (82.3%)، وبذلك تتفق نتيجة الدراسة الحالية عن نفس الفقرة والتي كان وزنها النسبي (72.78%). وبيّنت اتجاهات أفراد العينة أيضاً أن هناك موافقة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (81.98%) على فقرة "الأنظمة والتعليمات تجعل وصول الجهات الرقابية إلى جميع أماكن اختصاصها سهلاً"، وهذا يتفق مع نتيجة الدراسة الحالية عن نفس مضمون الفقرة والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (78.35%). وكذلك أظهرت اتجاهات أفراد العينة أن هناك موافقة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (81.82%) فيما يتعلق بفقرة "للعاملين في الرقابة أثر في تطوير أساليب العمل"، وهذا يتفق مع نتيجة الدراسة الحالية عن نفس مضمون الفقرة والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (76.29%). بينما أظهرت اتجاهات أفراد العينة أن هناك موافقة بدرجة كبيرة فيما يتعلق بالفقرتين "لدى العاملين في الرقابة المؤهلات العلمية المناسبة" و"العاملون في الرقابة لديهم الخبرة والمهارة لنجاز العمل الرقابي" وبوزن نسبي (81.62%) و (81.08%) على التوالي، وهذا يتفق مع نتيجة الدراسة الحالية عن نفس مضمون الفقرة والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (68.04%).

وفي دراسة كلاب (2004م)، كان لاتجاهات أفرد عينة الدراسة نحو الفقرتين المتعلقتين بموضوع "استقلال وحدة الرقابة" و"تبعيتها لأعلى سلطة في المنظمة"؛ موافقة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (75.5%) و (70.09%) على التوالي واحتلتا المرتبتان الأولى والثانية من بين فقرات

مجالهما، وبذلك تتفق نتيجة الدراسة الحالية في الفقرة التي جمعت كلتا الفقرتين السابقتين والتي كان وزنها النسبي (76.46%) وبدرجة موافقة كبيرة أيضاً. بينما أظهرت اتجاهات أفراد العينة أن هناك موافقة بدرجة قليلة وبوزن نسبي بلغ (44.29%) نحو الفقرة المتعلقة بـ"عدد العاملين في الجهات الرقابية ومدى كفايته" وهذا اتفق مع اتجاهات أفراد عينة الدراسة الحالية أيضاً فيما يتعلق بنفس موضوع الفقرة؛ حيث أظهرت النتائج أن هناك موافقة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (58.97%).

وأظهرت دراسة السيد (2005م)، أن اتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بجميع فقرات مجال وحدة الرقابة جاءت بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي (60.07%)، وكذلك الدراسة الحالية فقد أظهرت أن درجة الموافقة متوسطة على نفس المجال وبوزن نسبي بلغ (67.82%).

ويعزو الباحث الاختلاف والاتفاق السابق إلى عدة أسباب أهمها تباين المنظمات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة من حيث طبيعتها أمنية كانت أم حكومية أم أهلية، إضافةً لاختلاف الجهة المشرفة على العملية الرقابية من حيث كونها من داخل المنظمة أم من خارجها، إضافةً إلى السبب الأخير وهو درجة الاهتمام التي توليها الجهات العليا للعملية الرقابية من حيث الدعم المادي والمعنوي، فذلك كله له تأثير على اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة.

▪ تحليل جميع فقرات "الرقابة الإدارية"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة أم لا وهي 3. النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول (5.10)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي

لجميع فقرات "الرقابة الإدارية" وكذلك ترتيبها في الاستبانة

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
4	*0.000	4.27	64.96	0.58	3.25	الهيكل التنظيمي
3	*0.000	5.84	67.02	0.59	3.35	الأدوات والوسائل الرقابية
1	*0.000	7.83	69.93	0.62	3.50	متطلبات تحقيق فعالية الرقابة
2	*0.000	5.87	67.82	0.66	3.39	الجهات الرقابية
	*0.000	6.99	67.53	0.53	3.38	الرقابة الإدارية بشكل عام

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

من جدول (5.10) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الرقابة الإدارية يساوي 3.38 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.53%، قيمة الاختبار 6.99 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات الرقابة الإدارية بشكل عام. ويبيّن الباحث سبب هذه النتيجة إلى الاهتمام الكبير الذي توليه وزارة الداخلية والأمن الوطني لدور الرقابة في المنظومة الأمنية الشرطية، والتي تسعى إلى جعلها إحدى المرتكزات التي تساهم في تطوير العمل داخل الوزارة.

ثانياً: تحليل فقرات مجال "تحسين الأداء الإداري"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة أم لا وهي 3. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات

مجال "تحسين الأداء الإداري" وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تُسهم الهيكلية الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية في تطوير الأداء الإداري.	3.76	0.92	75.10	8.12	*0.000	10
2.	يُساعد التخطيط المسبق للأعمال في تحقيق نتائج أفضل لأداء العاملين.	3.89	0.95	77.76	9.24	*0.000	7
3.	يُساهم تنفيذ المهام من خلال فرق عمل في تحسين الأداء الإداري.	3.91	0.81	78.30	10.92	*0.000	3
4.	تُساعد مشاركة العاملين باتخاذ القرارات على تحسين أدائهم الإداري.	3.80	0.95	75.96	8.18	*0.000	8
5.	تُسهم سرعة اكتشاف الأخطاء في تحسين الأداء الإداري.	4.04	0.85	80.82	12.14	*0.000	1
6.	يُتّسم نظام الاتصال السائد في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمركزية.	3.67	1.04	73.47	6.34	*0.000	12

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
7.	تُسهم دقة المعلومات خلال العمل في تحسين الأداء الإداري.	3.95	0.86	78.96	10.76	*0.000	2
8.	تُسهم وفرة الإمكانيات المادية في تحسين مستوى الأداء الإداري.	3.90	1.19	77.94	7.45	*0.000	6
9.	تُستخدم التقنيات الحديثة خلال العمل في جهاز الشرطة الفلسطينية.	3.05	1.10	61.02	0.46	0.323	19
10.	يَتَنَجَّحُ عن العلاقات الجيدة بين الزملاء تحسين مستوى نتائج المهام المُوكلة إليهم.	3.91	1.02	78.16	8.85	*0.000	4
11.	يُشجِّعُ تَقَهُمُ الرؤساء لمشاعر واحتياجات العاملين على تحسين أدائهم الإداري.	3.73	1.04	74.69	6.99	*0.000	11
12.	تَشجِّعُ الرؤساء للعاملين يدفعهم لانجاز العمل بكفاءة.	3.91	1.03	78.16	8.76	*0.000	4
13.	تَشجِّعُ المنافسة بين العاملين يُؤدِّي إلى تحسين مستوى أدائهم الإداري.	3.80	1.01	75.92	7.76	*0.000	9
14.	يُوجَدُ تَقَبُّلٌ من الرؤساء لمقترحات العاملين في جهاز الشرطة.	3.17	1.01	63.47	1.71	*0.045	16
15.	تتوفَّرُ الخبرة والمهارة لدى العاملين في مجالاتهم المختلفة.	3.36	0.83	67.14	4.27	*0.000	14
16.	تَقِيُدُ الرؤساء بالأنظمة والتعليمات يُعيق المبادرة الشخصية لدى العاملين لتحسين أدائهم الإداري.	3.42	0.86	68.37	4.81	*0.000	13
17.	يُوجَدُ ضعف في تفويض السلطات في جهاز الشرطة.	3.24	0.95	64.90	2.54	*0.006	15
18.	يتم تقييم أداء العاملين بشكلٍ دوري ونزيه.	3.00	1.03	60.00	0.00	0.500	20

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
19.	يتم إشراك العاملين في دورات تدريبية متخصصة.	3.15	0.95	63.06	1.60	0.056	17
20.	تتوفر التغذية الراجعة عن الأعمال المنجزة في جهاز الشرطة.	3.15	1.06	63.06	1.43	0.078	17
جميع فقرات المجال معاً		3.59	0.58	71.77	9.98	*0.000	

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

من جدول (5.11) يمكن استخلاص ما يلي:

أ. المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة وهي أعلى فقرة تُسهم سرعة اكتشاف الأخطاء في تحسين الأداء الإداري" يساوي 4.04 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.82%، قيمة الاختبار 12.14، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ب. المتوسط الحسابي للفقرة السابعة وهي التالية لأعلى فقرة تُسهم دقة المعلومات خلال العمل في تحسين الأداء الإداري" يساوي 3.95 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.96%، قيمة الاختبار 10.76، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ج. المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة عشر وهي الفقرة الأدنى "يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري ونزيه" يساوي 3.00 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.00%، قيمة الاختبار 0.00، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.500 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

د. المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة وهي الفقرة التي سبقت الأدنى "تستخدم التقنيات الحديثة خلال العمل في جهاز الشرطة الفلسطينية" يساوي 3.05 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.02%، قيمة الاختبار 0.00، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.323 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

هـ. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.59، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.77%، قيمة الاختبار 9.98، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك

يعتبر مجال "تحسين الأداء الإداري" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويشير الباحث إلى سبب هذه النتيجة هو السعي الدعوب والحثيث من قيادة وزارة الداخلية والأمن الوطني لإنجاح كافة الأعمال والأنشطة المخطط لها لتحسين الأداء العام للعاملين في جهاز الشرطة على وجه الخصوص، وبإقي الأجهزة الأمنية على وجه العموم، وذلك من خلال توفير كادر بشري مؤهل قادر على القيام بكل ما يوكل إليه بمهنية عالية، وتوفير ما يلزم من إمكانيات مادية تُسهّل له أداء دوره بشكلٍ فعال، ليسهم كل ذلك في تجويد دقة المعلومات وسرعة اكتشاف الأخطاء التي قد تحدث أثناء تأديتهم لواجبهم، رغم ما يعاني جهاز الشرطة من قلة الإمكانيات وشح المخصصات المالية التي تحول دون استخدام التقنيات الحديثة خلال العمل في جهاز الشرطة الفلسطينية.

فيما يتعلق بالموافقة المتوسطة لاتجاهات أفراد العينة على فقرة "يتم تقييم أداء العاملين بشكلٍ دوري ونزيه" وحصولها على المرتبة ما قبل الأخيرة، فيعود ذلك حسب (مهنا، 2015م. مقابلة) إلى أن تقييم العاملين لا يتم إلا في حالة الترقية من رتبة إلى رتبة وهذه تحصل كل ثلاث سنوات على الأقل حسب الرتبة المستحقة.

ويؤكد الباحث أن ما هو معمول به على أرض الواقع يتعارض مع ما هو منصوص عليه في قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني، فالمادة (29) نصّت على أن الضابط يخضع لنظام تقارير الكفاءة على الوجه التالي:

1. تقرير كفاءة وتثبيت كل ستة أشهر للضباط المُعيّنين تحت الاختبار.
2. تقرير كفاءة كل سنة للضباط المُثبتين من رتبة ملازم حتى عميد.
3. تقرير كفاءة مُختصر للضباط الذين يُعهد إليهم مهام خاصة داخل الوطن أو خارجه.

أظهرت دراسة الشريف (2013م)، أن اتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بجميع فقرات بُعد العلاقات الإنسانية والاجتماعية جاءت بدرجة موافقة كبيرة جداً وبوزن نسبي (91.77%) وهذا يدل على أن العلاقات الإنسانية والاجتماعية تُؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، وهي بذلك تتفق مع نتائج هذه الدراسة في الفقرات (10، 11، 12) من الجدول (5.11) والمتعلقات بالجوانب الاجتماعية والإنسانية حيث كانت الموافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة وبوزن نسبي (78.16%) و(74.69%) و(78.16%) على التوالي.

بيّنت دراسة العتيبي (2011م)، أن اتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بفقرة اهتمام القيادة بمقترحات وملاحظات العاملين؛ أظهرت موافقة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (57.6%)،

وكانت درجة الموافقة في الدراسة الحالية أيضاً متوسطة ولكن بوزن نسبي بلغ (63.47%). بينما أظهرت أيضاً دراسة العتيبي أن اتجاهات افراد العينة فيما يتعلق بفقرة تقييم الأداء بشكل دوري، أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على تلك الفقرة وبوزن نسبي (63.8%) وهي تتفق مع الدراسة الحالية في درجة الموافقة المتوسطة بينما اختلفت في الوزن النسبي الذي بلغ (60%)، واختلفنا أيضاً في حصول تلك الفقرة في دراسة العتيبي على المرتبة السابعة من بين السبعة عشر فقرة، بينما حصلت نفس الفقرة على المرتبة العشرون والأخيرة من بين الفقرات في الدراسة الحالية. وقد بينت كذلك دراسة العتيبي من خلال اتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بفقرة الخضوع للدورات التدريبية؛ أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً وبوزن نسبي (90%)، بينما الدراسة الحالية أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على تلك الفقرة وبوزن نسبي (63.06%).

أظهرت دراسة أبو هذاف (2006م)، من خلال وجهة نظر أفراد العينة أن الفقرة المتعلقة بالخبرة والمهارة التي يجب ان يتمتع بها العاملين، بأنها قد حصلت على درجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي (66.95%)، أما الدراسة الحالية فقد أظهرت أن درجة الموافقة متوسطة على نفس الفقرة وبوزن نسبي بلغ (67.14%). وأظهرت أيضاً نفس الدراسة أن الفقرة المتعلقة بالخضوع للدورات التدريبية؛ أن هناك موافقة بدرجة قليلة وبوزن نسبي (48%)، بينما الدراسة الحالية أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على تلك الفقرة وبوزن نسبي (63.06%).

أظهرت دراسة شاهين (2007م)، من خلال وجهة نظر أفراد العينة أن الفقرة المتعلقة بمشاركة العاملين للرؤساء في عملية اتخاذ القرارات، بأنها قد حصلت على درجة موافقة كبيرة وبوزن نسبي (80.5%) ولكن في المرتبة الأخيرة من بين فقرات المجال، والدراسة الحالية أظهرت أن درجة الموافقة كبيرة أيضاً وبوزن نسبي بلغ (75.96%) وفي المرتبة الثامنة من بين فقرات المجال العشرون. وأظهرت أيضاً نفس الدراسة أن الفقرة المتعلقة بتوفر التغذية الراجعة والاستفادة منها؛ أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً وبوزن نسبي (88.2%)، بينما الدراسة الحالية أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على تلك الفقرة وبوزن نسبي (63.06%).

أظهرت دراسة السيد (2005م)، من خلال وجهة نظر أفراد العينة أن فقرة "لا يتم تقييم دوري لأداء العاملين"، بأنها قد حصلت على درجة موافقة كبيرة وبوزن نسبي (71.5%)، وفقرة "يتسم نظام تقييم الأداء المطبق بالموضوعية والنزاهة" حصلت على درجة موافقة قليلة وبوزن نسبي بلغ (41.8%)، بينما أظهرت الدراسة الحالية أن فقرة "يتم تقييم أداء العاملين بشكلٍ دوري ونزيه" حصلت على درجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (60.0%). وأظهرت أيضاً نفس دراسة السيد أن الفقرة المتعلقة بالدورات التدريبية للعاملين؛ أن هناك موافقة بدرجة قليلة وبوزن نسبي

(43.4%)، بينما الدراسة الحالية أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على تلك الفقرة وبوزن نسبي (63.06%).

أظهرت دراسة أبو عمرة (2015م)، من خلال وجهة نظر أفراد العينة أن مجال تفويض السلطات قد حصل على درجة موافقة كبيرة وبوزن نسبي (77.38%)، بينما أظهرت الدراسة الحالية أن فقرة "يُوجد ضعف في تفويض السلطات في جهاز الشرطة" حصلت على درجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (64.9%). وأظهرت أيضاً نفس الدراسة أن الفقرة المتعلقة بمشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار؛ أن هناك عدم موافقة على هذه الفقرة وفق المحك المعتمد في دراسة أبو عمرة، وقد كانت بوزن نسبي (57.04%)، بينما الدراسة الحالية أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على تلك الفقرة وبوزن نسبي (75.96%)، ويمكن إرجاع هذا الاختلاف في النتيجة إلى قرب الجهات الرقابية المُستطلع آراؤهم في هذه الدراسة من صانعي القرار. وكذلك أظهرت دراسة أبو عمرة من خلال وجهة نظر أفراد العينة أن الفقرة المتعلقة بتوفر متطلبات وإمكانيات العمل، قد حصل على درجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي (67.54%)، بينما أظهرت الدراسة الحالية وجود موافقة بدرجة كبيرة على تلك الفقرة وبوزن نسبي بلغ (77.94%).

5.5 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية.

جدول (5.12)

معامل الارتباط بين دور الرقابة الإدارية

وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.565	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية.

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

يبين جدول (5.12) أن معامل الارتباط يساوي 0.565، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية.

ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بأن الأداء الإداري هو عمل إنساني يقوم بتأديته عنصر بشري، هو بالتالي عرضة للخطأ والانحراف، مما يستوجب مراقبته والتأكد من أداءه وفقاً للأنظمة المحددة وبجودة عالية، ولتفادي أي خطأ وتصحيح الانحراف. وتتفق هذه النتيجة مع ما ذُكر في الإطار النظري لهذه الدراسة من أن للرقابة دور إيجابي في تعزيز وتحسين الأداء الإداري، وتطوير العملية الإدارية لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

(1) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الهيكل التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

جدول (5.13)

معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.700	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الهيكل التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية

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

يُبيّن جدول (5.13) أن معامل الارتباط يساوي 0.700، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أهمية الهياكل التنظيمية في توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها على وجه العموم، وفي جهاز الشرطة على وجه الخصوص وذلك في ظل التوسع الحاصل في المهام والمسئوليات الملقاة على عاتق إدارته ودوائره، والذي يُحتم على قيادة

جهاز الشرطة الاهتمام الكبير بالهيكل التنظيمية لديها والعمل على تطويرها من أجل تحسين الأداء العام للعاملين فيها.

ويعزو الباحث أيضاً تلك النتيجة إلى حداثة تطبيق الهياكل التنظيمية على أرض الواقع من قبل قيادة الشرطة والعمل المستمر باتجاه تحسينها، فقد سعت وزارة الداخلية والأمن الوطني نحو تثبيت العمل وفقاً للهيكل التنظيمية المعتمدة، ولهذا الغرض فقد قامت بتشكيل أكثر من لجنة لمتابعة هذا الأمر، وتم إصدار كتاب يتضمن الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية والوصف والتوصيف الوظيفي لكل موقع في الهيكلية، وتم إنشاء أيضاً إدارة التخطيط والتطوير وتتبع لمكتب مدير عام قوى الأمن الداخلي التي من مهامها متابعة وتطبيق الهياكل التنظيمية في الأجهزة الأمنية.

(2) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام الوسائل والأدوات الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

جدول (5.14)

معامل الارتباط بين استخدام الوسائل والأدوات الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.665	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام الوسائل والأدوات الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

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

يُبيّن جدول (5.14) أن معامل الارتباط يساوي 0.665، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الوسائل والأدوات الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

وتُعزى هذه النتيجة إلى الوعي الكبير لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بأهمية الوسائل والأدوات الرقابية وضرورة تنوعها، لما لها من تأثير ايجابي في تسهيل العملية الرقابية للوصول إلى أداء إداري يتسم بالجودة والكفاءة العالية.

(3) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحقيق متطلبات فعالية الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية

جدول (5.15)

معامل الارتباط بين تحقيق متطلبات فعالية الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.662	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحقيق متطلبات فعالية الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية

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

يُبيّن جدول (5.15) أن معامل الارتباط يساوي 0.662، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق متطلبات فعالية الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

وتُعزى هذه النتيجة إلى وعي إدارة الشرطة بأهمية وجود نظام رقابي مُتكامل، يعمل وفقاً لإجراءات تميّز بالمرونة والسهولة وتوفّر نتائج دقيقة وواضحة من أجل تقليل العبء عن المسؤولين، ولتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات، والمساهمة في اقتراح أنسب الطُّرُق لمعالجة الانحرافات التي قد تحصل أثناء تنفيذ المهام من خلال عناصر واعية تتسم بالثقة والأمانة والنزاهة.

4) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الجهات الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

جدول (5.16)

معامل الارتباط بين الجهات الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري
في جهاز الشرطة الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.748	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الجهات الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

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

يُبيّن جدول (5.16) أن معامل الارتباط يساوي 0.748، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجهات الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

وتُعزى هذه النتيجة إلى سعي جهاز الشرطة إلى إيجاد جهات رقابية تشمل صلاحياتها كافة الإدارات والدوائر وتمتع بالاستقلالية بحيث تتبع مباشرةً لمدير عام الشرطة. وكذلك سعيها الدؤوب لإرفادها بكوادر مؤهلة علمياً ومهنيّاً وتوفير بيئة عمل مناسبة لأداء مهامها الموكلة إليها على الوجه الأكمل، وهذا كله من أجل الارتقاء بالمستوى العام للعمل الإداري وتطويره.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (العمر، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

تم استخدام "اختبار T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار

"التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويُستق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية تُعزى إلى العمر.

جدول (5.17)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أقل من 55 عام - 45 عام	أقل من 45 عام - 35 عام	أقل من 35 عام	
0.315	1.169	3.01	3.22	3.31	الهيكل التنظيمي.
0.723	0.326	3.21	3.39	3.35	الأدوات والوسائل الرقابية.
0.948	0.053	3.44	3.51	3.50	متطلبات تحقيق فعالية الرقابة.
0.885	0.122	3.46	3.35	3.40	الجهات الرقابية.
0.818	0.201	3.28	3.38	3.39	الرقابة الإدارية.
0.658	0.420	3.43	3.59	3.62	تحسين الأداء الإداري.
0.742	0.299	3.33	3.44	3.46	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.17) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر.

(2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية تُعزى إلى الرتبة العسكرية.

جدول (5.18)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة العسكرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		رائد فما فوق	نقيب	ملازم أول	ملازم	
0.715	0.454	3.12	3.25	3.34	3.26	الهيكل التنظيمي
0.928	0.152	3.29	3.34	3.41	3.35	الأدوات والوسائل الرقابية
0.735	0.425	3.37	3.55	3.45	3.56	متطلبات تحقيق فعالية الرقابة
0.981	0.059	3.39	3.38	3.44	3.35	الجهات الرقابية
0.909	0.180	3.29	3.39	3.41	3.39	الرقابة الإدارية
0.682	0.501	3.50	3.57	3.72	3.56	تحسين الأداء الإداري
0.846	0.271	3.36	3.45	3.51	3.44	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.18) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تُعزى إلى الرتبة العسكرية.

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية تُعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (5.19)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		بكالوريوس فأعلى	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فأقل	
0.944	0.058	3.24	3.23	3.29	الهيكل التنظيمي.
0.733	0.312	3.33	3.31	3.44	الأدوات والوسائل الرقابية.
0.911	0.093	3.49	3.47	3.55	متطلبات تحقيق فعالية الرقابة.
0.711	0.342	3.36	3.51	3.41	الجهات الرقابية.
0.851	0.162	3.36	3.37	3.44	الرقابة الإدارية.
0.870	0.140	3.59	3.52	3.62	تحسين الأداء الإداري.
0.875	0.134	3.43	3.42	3.50	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.19) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المؤهل العلمي.

4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية تُعزى إلى سنوات الخبرة.

جدول (5.20)

نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		11 عام فأكثر	10 أعوام فأقل	
0.080	1.767	2.99	3.29	الهيكل التنظيمي
0.779	0.281	3.31	3.36	الأدوات والوسائل الرقابية
0.554	0.593	3.40	3.51	متطلبات تحقيق فعالية الرقابة
0.377	0.888	3.24	3.41	الجهات الرقابية
0.368	0.905	3.25	3.40	الرقابة الإدارية
0.099	1.668	3.34	3.63	تحسين الأداء الإداري
0.222	1.229	3.28	3.47	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.20) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T "لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخبرة.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

- 6.1 المقدمة
- 6.2 نتائج الدراسة
- 6.3 توصيات الدراسة
- 6.4 الدراسات المستقبلية المقترحة
- 6.5 خلاصة الفصل

6.1 مقدمة:

يحتوي هذا الفصل ملخصاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وذلك بعد الانتهاء من تحليل البيانات الإحصائية واختبار الفرضيات، وكما ويحتوي هذا الفصل على أهم التوصيات والتي يأمل الباحث أن تأخذ بها الجهات الرقابية في الشرطة الفلسطينية وأن تعود بالفائدة عليها، إضافة لذلك فقد وضع الباحث مصفوفة تحتوي خطة مختصرة ليستفيد منها أصحاب القرار في تطبيق التوصيات، وفي النهاية يقدم الباحث بعض المقترحات المستقبلية للباحثين في هذا المجال.

6.2 نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

أولاً: نتائج عامة للدراسة

1. الغياب التام للعنصر النسائي في مجتمع الدراسة سواء كان ضمن العاملين في الإدارة العامة لأمن الشرطة أو مكتب مفتش عام الشرطة وفق إحصائيات كلا الإدارتين.
2. مُعظم أفراد مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم بين 25 عام إلى أقل من 45 عام بوزن نسبي 87.8%.
3. بلغ ما يقارب من نصف أفراد مجتمع الدراسة ممن يحملون رتبة النقيب بوزن نسبي 42.9%.
4. ما يقارب من ثلثي أفراد مجتمع الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) بوزن نسبي 61.2%.
5. تتحصّر سنوات الخبرة لمعظم أفراد مجتمع الدراسة من خمس أعوام إلى أقل من عشرة أعوام حيث بلغ الوزن النسبي في ذلك 83.7%.
6. حظيت فقرات المتغير المستقل الفرعي "مُتطلبات تحقيق فعالية الرقابة" من حيث درجة الموافقة الكلية على الرتبة الأولى من بين المتغيرات الأربعة التي تمثل عناصر محور الرقابة الإدارية بوزن نسبي 69.93%.

ثانياً: نتائج حول التساؤلات والمحاوير

لقد خُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم تقسيمها وفق تساؤلات ومحاوير الدراسة وذلك على النحو التالي:

(1) دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة

- أظهرت النتائج وجود علاقة ودور مهم للرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، وهي علاقة ايجابية طردية، وقد أظهرت النتائج أن هناك موافقة بدرجة كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على جميع الفقرات بشكل عام 69.65%.

(2) دور الهيكل التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة

- بيّنت النتائج وجود علاقة ودور أساسي للهيكل التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، وهي علاقة ايجابية طردية، وقد أظهرت النتائج أن هناك موافقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على جميع فقرات هذا المجال 64.96%.
- اتّسام الهيكل التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطينية بالوضوح والمرونة بدرجة كبيرةً وبوزن نسبي 74.08%.
- ضعف في مشاركة العاملين في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي في جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث كانت درجة الموافقة قليلة وبوزن نسبي 51.46%.

(3) دور الأدوات والوسائل الرقابية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة

- أوضحت النتائج وجود علاقة ودور رئيسي لاستخدام الأدوات والوسائل الرقابية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، وهي علاقة ايجابية طردية، وقد أظهرت النتائج أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على ذلك، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على جميع فقرات هذا المجال 67.02%.
- كان لاستخدام وسيلتي الشكاوى والتظلمات النصيب الكبير بين الوسائل والأدوات الرقابية الأخرى، فكانت درجة الموافقة كبيرة في هذا الجانب وبوزن نسبي 74.68%.

- ظهر ضعف في درجة الارتياح لأسلوب الملاحظة الشخصية بين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث كانت درجة الموافقة في هذا الجانب متوسطة وبوزن نسبي 56.17%.

4) علاقة تحقيق متطلبات فعالية الرقابة الإدارية بتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة

- أظهرت النتائج وجود علاقة مهمة بين تحقيق متطلبات فعالية الرقابة وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، وهي علاقة ايجابية طردية، وقد أظهرت النتائج أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على ذلك، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على جميع فقرات هذا المجال 69.93%.
- تبيّن من خلال النتائج الاحصائية وجود وعي كبير لدى قيادة الشرطة الفلسطينية حول أهمية وجود نظام رقابي متكامل، حيث بلغت درجة الموافقة في هذا الجانب 78.13%.
- وجود شعور لدى العاملون بأن الرقابة هي مصدر تخويف لهم وليس لمساندتهم، حيث كانت درجة الموافقة على هذا الأمر متوسطة وبوزن نسبي 61.06%.

5) علاقة الجهات الرقابية بتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة

- بيّنت النتائج وجود علاقة بين الجهات الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، وهي علاقة ايجابية طردية، وقد أظهرت أن درجة الموافقة متوسطة في هذا الجانب، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على جميع فقرات هذا المجال 67.82%.
- وجود توثيق لنتائج الأعمال بشكل كبير من قِبَل الجهات الرقابية وتقوم تلك الجهات برفعها للمسؤولين بصورة مستمرة، حيث كانت درجة الموافقة على هذا الأمر بين أفراد مجتمع الدراسة كبيرة وبوزن نسبي 79.79%.
- تُعاني الجهات الرقابية من الانخفاض في توفير الموازنات التشغيلية لقيامها بدورها على أكمل وجه، حيث كانت درجة الموافقة على توفرها قليلة وبوزن نسبي 43.51%.

(6) فقرات محور تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة

- هناك إسهام كبير لسرعة اكتشاف الأخطاء من قبل العاملين في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة، حيث كانت درجة الموافقة على هذا الأمر بين أفراد مجتمع الدراسة كبيرة وبوزن نسبي 80.82%.
- دقة المعلومات المُقدّمة من العاملين خلال العمل تُسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الإداري، فقد كانت درجة الموافقة في هذا الجانب بين أفراد مجتمع الدراسة كبيرة وبوزن نسبي 78.96%.
- يوجد ضعف نسبي في نزاهة تقييم أداء العاملين وإجراءه بشكل دوري، حيث كانت درجة الموافقة في هذا الجانب بين أفراد مجتمع الدراسة متوسطة وبوزن نسبي 60%.
- لا يتم استخدام التقنيات الحديثة خلال العمل في جهاز الشرطة الفلسطينية بشكل كبير، فقد أظهرت النتائج أن درجة الموافقة حول استخدام تلك التقنيات بين أفراد مجتمع الدراسة متوسطة وبوزن نسبي 61.02%.

(7) مدى وجود فروق فردية بين متوسطات استجابات المبحوثين

- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بشكل عام.

6.3 توصيات الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

المحور الأول: في مجال تعزيز دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري

1. استكمال تنفيذ المشاريع والخطط المُعدّة من قبل قيادة الشرطة والجهات الرقابية لتطوير العمل الرقابي والارتقاء بالعاملين فيه للوصول إلى أداء إداري متميز.
2. تعزيز دور الجهات الرقابية في مختلف الجوانب ومنحها المزيد من الصلاحيات والإمكانات المادية والمعنوية.
3. اعداد دليل اجراءات لكافة عمليات الجهات الرقابية، يُوضَع بين أيدي جميع الأطراف ذات العلاقة، ويكون بمثابة الركيزة الأساسية لنظام الرقابة.
4. الاستعانة بأصحاب التخصصات في مجال الرقابة الإدارية، وكذلك الاستفادة من خبرات المتقاعدين، والعاملين خارج المؤسسة الشرطية لتطوير العمليات الرقابية ومخرجاتها.
5. زيادة التنسيق والتكامل بين الجهات الرقابية داخل جهاز الشرطة وبين الجهات الرقابية الخارجية متمثلة في مكتب المراقب العام لوزارة الداخلية والرقابة البرلمانية، وغيرها من الجهات.

المحور الثاني: في مجال تنمية وتطوير الرقابة الإدارية بهدف تحسين الأداء الإداري

1. إدخال العنصر النسائي للعمل ضمن الجهات الرقابية في جهاز الشرطة.
2. زيادة الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية من خلال إستحداث أقسام ودوائر وملء الشواغر لما له من أثر كبير في زيادة فاعلية العملية الإدارية.
3. العمل على تعزيز وتطوير الأدوات والوسائل الرقابية التي تساعد العاملين في الجهات الرقابية في جهاز الشرطة من خلال مواكبة ما استحدثته العلوم الإدارية في هذا الجانب.
4. زيادة درجة مشاركة العاملين في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بالأعمال التي يؤديونها، من خلال ورشات العمل والندوات والاجتماعات، لما لذلك من أثر ايجابي في زيادة فاعلية أدائهم.
5. السعي نحو تغيير النظرة الخاطئة لأسلوب الملاحظة الشخصية كأحد الأدوات والوسائل الرقابية، من خلال التطبيق الصحيح والأمثل لهذا الأسلوب من قبل العاملين في الجهات الرقابية في جهاز الشرطة.

6. عقد لقاءات وتوزيع نشرات وكُتَيْبَات لتعريف العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بأهداف وأهمية الرقابة والدور الإيجابي التي تقوم به، وذلك لتقليل شعور العاملين بأن الرقابة مصدر تخويف لهم، بل هي لمساندتهم.
7. دعم برامج وأنشطة تكون بإشراف الجهات الرقابية لتحفيز وتشجيع العاملين في جهاز الشرطة لضمان تطبيق مبدأ العقاب والثواب أيضاً.
8. توفير موازنات تشغيلية أكبر لتمكين الجهات الرقابية في جهاز الشرطة القيام بدورها المنوط بها على أكمل وجه.
9. الاهتمام بتقييم أداء العاملين في جهاز الشرطة بشكلٍ دوري وثابت ووفقاً لمعايير شفافة وواضحة تضمن تحقيق نزاهة النتائج وعدالتها.
10. السعي لمواكبة التقنيات الرقابية الحديثة وتوفيرها كوسائل الإتصالات وأجهزة المراقبة والتحكم والبرامج والتطبيقات ذات العلاقة وتصميم قواعد بيانات اللازمة بهدف تطوير جهاز الشرطة الفلسطينية، والارتقاء بمستوى الأداء الإداري فيه.
11. دمج الجهات الرقابية في جهاز الشرطة بهدف الارتقاء بالعمل وتكاتف الجهود.
12. زيادة الاهتمام بالبرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية.
13. ضرورة أن يسهم البحث العلمي في سد الثغرات في مجال الرقابة في المؤسسات الأمنية، من خلال المقترحات واجتهادات الباحثين في علوم الرقابة.

6.4 مصفوفة الربط بين النتائج والتوصيات وجهات الاختصاص:

م	النتائج	التوصيات	جهة الاختصاص
1.	هناك دور للرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، بدرجة كبيرة ويوزن نسبي 69.65%.	<ul style="list-style-type: none"> استكمال تنفيذ المشاريع والخُطط المُعدّة من قبل قيادة الشرطة والجهات الرقابية لتطوير العمل الرقابي والارتقاء بالعاملين فيه للوصول إلى أداء إداري متميز. تعزيز دور الجهات الرقابية في مختلف الجوانب ومنحها المزيد من الصلاحيات والإمكانات المادية والمعنوية. 	<p>قيادة الوزارة.</p> <p>قيادة جهاز الشرطة.</p> <p>مكتب مفتش عام الشرطة.</p> <p>الإدارة العامة لأمن الشرطة.</p>
		<p>قيادة الوزارة.</p> <p>قيادة جهاز الشرطة.</p> <p>مكتب المراقب العام.</p>	

م	النتائج	التوصيات	جهة الاختصاص
		<ul style="list-style-type: none"> • اعداد دليل اجراءات لكافة عمليات الجهات الرقابية، يُوضَع بين أيدي جميع الأطراف ذات العلاقة، ويكون بمثابة الركيزة الأساسية لنظام الرقابة. 	<p>قيادة الوزارة. قيادة جهاز الشرطة. وحدة التخطيط والتطوير. مكتب مفتش عام الشرطة. الإدارة العامة لأمن الشرطة.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • الاستعانة بأصحاب التخصصات في مجال الرقابة الإدارية، وكذلك الاستفادة من خبرات المتقاعدين، والعاملين خارج المؤسسة الشرطية لتطوير العمليات الرقابية ومخرجاتها. 	<p>قيادة جهاز الشرطة. التنظيم والإدارة في الشرطة. إدارة العلاقات العامة. المعاهد والكلية الأمنية.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • زيادة التنسيق والتكامل بين الجهات الرقابية داخل جهاز الشرطة وبين الجهات الرقابية الخارجية متمثلة في مكتب المراقب العام لوزارة الداخلية والرقابة البرلمانية، وغيرها من الجهات. 	<p>قيادة الوزارة. قيادة جهاز الشرطة. مكتب المراقب العام. المجلس التشريعي. الأجهزة الأمنية.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • إدخال العنصر النسائي للعمل ضمن الجهات الرقابية في جهاز الشرطة. 	<p>قيادة جهاز الشرطة. التنظيم والإدارة في الشرطة. مكتب مفتش عام الشرطة. الإدارة العامة لأمن الشرطة.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • زيادة الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية من خلال استحداث أقسام ودوائر وملء الشواغر لما له من أثر كبير في زيادة فاعلية العملية الإدارية. 	<p>قيادة جهاز الشرطة. وحدة التخطيط والتطوير. وحدة الشؤون القانونية مجلس الوزراء.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • زيادة درجة مشاركة العاملين في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بالأعمال التي يؤديونها، من خلال ورشات العمل والندوات والاجتماعات، لما لذلك من أثر ايجابي في زيادة فاعلية أدائهم. 	<p>التنظيم والإدارة في الشرطة. وحدة التخطيط والتطوير. مكتب مفتش عام الشرطة. الإدارة العامة لأمن الشرطة.</p>
2.	يوجد دور أساسي للهيكل التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، بدرجة موافقة متوسطة، ويوزن نسبي 64.96%.		

م	النتائج	التوصيات	جهة الاختصاص
3.	يُوجد علاقة بين استخدام الأدوات والوسائل الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، بدرجة موافقة متوسطة، ويوزن نسبي 67.02%.	<ul style="list-style-type: none"> العمل على تعزيز وتطوير الأدوات والوسائل الرقابية التي تساعد العاملين في الجهات الرقابية في جهاز الشرطة من خلال مواكبة ما استحدثته العلوم الإدارية في هذا الجانب. 	مكتب مفتش عام الشرطة. الإدارة العامة لأمن الشرطة. إدارة التدريب.
		<ul style="list-style-type: none"> السعي نحو تغيير النظرة الخاطئة لأسلوب الملاحظة الشخصية كأحد الأدوات والوسائل الرقابية، من خلال التطبيق الصحيح والأمثل لهذا الأسلوب من قبل العاملين في الجهات الرقابية في جهاز الشرطة. 	مكتب مفتش عام الشرطة. الإدارة العامة لأمن الشرطة. إدارة التدريب.
4.	يوجد علاقة بين تحقيق متطلبات فعالية الرقابة وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، بدرجة موافقة كبيرة، ويوزن نسبي 69.93%.	<ul style="list-style-type: none"> عقد لقاءات وتوزيع نشرات وكتيبات لتعريف العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بأهداف وأهمية الرقابة والدور الإيجابي التي تقوم به، وذلك لتقليل شعور العاملين بأن الرقابة مصدر تخويف لهم، بل هي لمساندتهم. 	إدارة العلاقات العامة. مكتب مفتش عام الشرطة. الإدارة العامة لأمن الشرطة. إدارة التدريب.
		<ul style="list-style-type: none"> دعم برامج وأنشطة تكون بإشراف الجهات الرقابية لتحفيز وتشجيع العاملين في جهاز الشرطة لضمان تطبيق مبدأ العقاب والثواب أيضاً. 	مكتب مفتش عام الشرطة. الإدارة العامة لأمن الشرطة. إدارة مالية الشرطة. إدارة العلاقات العامة.
5.	يوجد علاقة بين الجهات الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، بدرجة موافقة متوسطة، ويوزن نسبي 67.82%.	<ul style="list-style-type: none"> توفير موازنات تشغيلية أكبر وزيادة المخصصات لتمكين الجهات الرقابية في جهاز الشرطة القيام بدورها المنوط بها على أكمل وجه. 	قيادة جهاز الشرطة. المالية العسكرية. إدارة مالية الشرطة. إدارة الإمداد والتجهيز.

م	النتائج	التوصيات	جهة الاختصاص
6.	حصل مجال تحسين الأداء الإداري على درجة موافقة كبيرة على جميع الفقرات وبوزن نسبي 71.77%.	<ul style="list-style-type: none"> الاهتمام بتقييم أداء العاملين في جهاز الشرطة بشكل دوري وثابت ووفقاً لمعايير شفافة وواضحة تضمن تحقيق نزاهة النتائج وعدالتها. 	<p>قيادة جهاز الشرطة.</p> <p>التنظيم والإدارة في الشرطة.</p> <p>وحدة التخطيط والتطوير.</p> <p>هيئة التنظيم والإدارة.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> السعي لمواكبة التقنيات الرقابية الحديثة وتوفيرها كوسائل الاتصالات وأجهزة المراقبة والتحكم والبرامج والتطبيقات ذات العلاقة وتصميم قواعد بيانات اللازمة. 	<p>قيادة جهاز الشرطة.</p> <p>إدارة الإمداد والتجهيز.</p> <p>إدارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالوزارة.</p> <p>إدارة مالية الشرطة.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> دمج الجهات الرقابية في جهاز الشرطة بهدف الارتقاء بالعمل وتكاتف الجهود. 	<p>قيادة جهاز الشرطة.</p> <p>وحدة التخطيط والتطوير.</p> <p>التنظيم والإدارة في الشرطة.</p> <p>مكتب مفتش عام الشرطة.</p> <p>الإدارة العامة لأمن الشرطة.</p> <p>مكتب مراقب عام وزارة الداخلية.</p>

المصدر: جُرد بواسطة الباحث

6.4 الدراسات المستقبلية المقترحة:

يُوصي الباحث في ختام هذه الدراسة بأن يتم التطرُّق إلى المواضيع التالية من قبل الباحثين

في الدراسات المستقبلية، نظراً لأهميتها:

- الرقابة الالكترونية وسبل تطبيقها في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.
- دور المدقق الإداري في المؤسسات الأمنية.
- الرقابة الذاتية في المؤسسات الأمنية، الواقع وسبل التعزيز.

6.5 خلاصة الفصل:

تناول الفصل الأخير أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم قَدّمت الدراسة عدّة توصيات بناءً على نتائج التحليلات الإحصائية المختلفة والمختارة على أُسُس علمية ونتائج المقابلات الشخصية لمديري الجهات الرقابية في جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث تم استعراض النتائج وفقاً لمحاور الدراسة الرئيسة ومجالاتها، ومُقسّمة بطريقة تُسهّل على القارئ ربط النتائج مع محاور الدراسة ومع التحليلات الإحصائية التي تم استعراضها في الفصل الخامس، وفي نهاية الدراسة قام الباحث بتوثيق أهم المراجع والكتب والدراسات العربية والأجنبية والمواقع الإلكترونية بطريقةٍ علميةٍ وموحدة، ومن ثم إرفاق الملاحق اللازمة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

1. القرآن الكريم.
2. مصنف ابن أبي شيبة.
3. قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم "8" لسنة 2005: مادة 10

ثانياً: المراجع العربية

(أ) الكتب:

- إبراهيم، محمد محمد (2004م)، "المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- ابن منظور، جمال الدين (2003م)، "لسان العرب لابن منظور"، دار الحديث طبع ونشر وتوزيع، القاهرة، مصر.
- أبو حميد، عبد العزيز وآخرون (2000م)، "رقابة ديوان المراقبة العامة"، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- أبو شيخة، نادر (2005م)، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو شيخة، نادر (2010م)، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- إدريس، ثابت، والمرسي، جمال (2005م)، "السلوك التنظيم: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية، مصر.
- بزنوطي، سعاد نائف (2007م)، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جاد الرب، سيد محمد (2005م)، "تنظيم وإدارة منظمات الأعمال - منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر"، مطبعة العشري، السويس، مصر.
- الجرجاوي، زياد (2010م)، "القواعد المنهجية لبناء الاستبيان"، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- حجاج، خليل (2001م)، "محاضرات في إدارة الأعمال"، الطبعة الثانية، مكتبة القدس للطباعة والنشر، فلسطين.
- الحمداني، موفق (2006م)، "مناهج البحث العلمي"، مؤسسة الوراق للنشر، عمان.

- سالم، فؤاد الشيخ وآخرون (2009م)، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة السادسة، مركز الكتب الأردني، الأردن.
- سالم، فؤاد، وآخرون (1998م)، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة السادسة، مركز الكتب الأردني، الأردن.
- السيد، خالد (2011م)، "التخطيط لإدارة الكوارث والأزمات من منظور منظمات المواجهة في المجتمع"، جامعة عين شمس، مصر.
- شاويش، مصطفى (2005م)، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شريف، علي (2005م)، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- العامري، صالح، والغالبي، طاهر (2007م)، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عبيد، يحيى، وعبد الوهاب، إبراهيم (2001م)، "أصول المراجعة"، الطبعة الأولى، مكتبة الجلاء، المنصورة، مصر.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وآخرون (2001م)، "البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- عساف، محمود، وسلامة، عبد المنعم (2002م)، "أصول الإدارة والتنظيم"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- عفيفي، صديق (2003م)، "إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة"، مكتبة عين شمس، مصر.
- عقيلي، عمر وصفي (2006م)، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران للنشر، عمان، الأردن.
- العلاق، بشير (2008م)، "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- العواجي، إبراهيم محمد (2002م)، "الإصلاح الإداري في الوطن العربي"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
- فياض، وآخرون (2010م)، "مبادئ الإدارة (وظائف المدير)"، دار صفا، الأردن.
- كلوب، عرابي محمد (2005م)، "تنظيم إدارة الشرطة الفلسطينية"، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة دار المنارة، غزة، فلسطين.
- كلوب، عرابي (2011م)، "المهارات الشخصية والإدارية لدى ضباط الشرطة" مكتبة ومطبعة دار المنارة، غزة.

- كلوب، عرابي (2013م)، "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكوادر الشرطة"، مكتبة ومطبعة دار الأرقم، غزة.
- اللوزي، موسى (2002م)، "التنظيم واجراءات العمل"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الأردن.
- ماهر، أحمد (2005م)، "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ماهر، أحمد (2005م)، "الإدارة المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، القاهرة.
- المغربي، عبد الحميد (2001م)، "الأصول العلمية لإدارة الأعمال"، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر.
- المغربي، عبد الحميد (2006م)، "الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- مقداد، محمد وماجد الفرا (2007م)، "مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والاقتصادية"، الطبعة الأولى، مطابع الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- منصور، علي محمد (1999م)، "مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم"، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر.
- النعيمي، صلاح (2008م)، "الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2003م)، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ب) الدراسات الجامعية:

- أبو جياب، محمد محمد مصطفى (2014م)، "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة" دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو ركية، عصام محمد (2013م)، "معوقات إدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطيني بقطاع غزة من وجهة نظر كبار الضباط" دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- أبو عمرة، أمير عبد الله (2015م)، "واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- أبو كريم، أيمن محمد (2013م)، "علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

- الأعرج، محمد ساير (2002م)، "دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية بمديرية التربية والتعليم بغزة" دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- العتيبي، شارع بن عبيد الرويس (2011م)، "دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض" دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- بدوي، عبد السلام خميس (2011م)، "أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار (COSO) على تحقيق أهداف الرقابة دراسة حالة المنظمات الأهلية في قطاع غزة"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البرغوثي، محاسن (2010م)، "دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدققين الإداريين وموظفي الشؤون الإدارية"، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والريادة، جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين.
- الجساسي، عبد الله حمد (2011م)، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، دراسة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.
- جودة، وسام تيسير (2014م)، "دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات قطاع غزة" دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- الحربي، أحمد بن صالح (2003م)، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي"، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- حشيش، خالد عودة (2013م)، "درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحلايبة، غازي حسن (2013م)، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حمدان، عبد العزيز (2009م)، "السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى وعلاقته بالأداء في الشرطة" دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

- حمدان، محمد كمال (2010م)، "الاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لدى ضباط الشرطة الفلسطينية" دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الخرشة، ياسين (2001م)، "مدى فاعلية الإدارة الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية"، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- خليل، نبيل إسماعيل (2012م)، "دور الصحافة في تشكيل الصورة الذهنية لرجل الشرطة لدى الرأي العام الفلسطيني" دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، مصر.
- دحلان، محمد (2007م)، "السمات الشخصية لرجل الأمن لدى السلطة الوطنية الفلسطينية وعلاقتها ببعض المتغيرات" دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدوسري، عبد الله (2013م)، "تطوير أساليب الرقابة الإدارية ودورها في رفع أداء منسوبي إدارة التربية والتعليم بوادي الدواسر"، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- راضية، بغدود (2008م)، "تحليل وتطوير الهياكل التنظيمية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهون" دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة بو مرداس، الجزائر.
- رمضان، فدوى (2009م)، "أثر استخدام مساندة القرارات على تطوير الأداء، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم، محافظات غزة"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السويلم، سامي (2003م)، "مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على العاملين في الأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي"، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية.
- السيد، علاء الدين خليل (2005م)، "إطار مقترح لتطوير أداء الرقابة المالية، دراسة تحليلية وتطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي والمديريات التابعة لها في قطاع غزة" دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شاهين، سمر (2007م)، "واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شاهين، ماجد (2010م)، "فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشريف، حنين نعمان (2013م)، "أثر المساندة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة". دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الشوابكة، خالد محمد (2008م)، "العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية" دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- صالحه، جواد عبد النور (2013م)، "درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- صالحه، فايز أحمد (2010م)، "دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وسبل تفعيله"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الصامل، ناصر علي (2011م)، " تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- صيام، محمد رشدي (2007م)، "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة" دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العازمي، فايز مرزوق (2012م)، "دور مجالس الإدارة في تطبيق معايير الرقابة الداخلية وأثرها على تحقيق أهداف الشركات الصناعية الكويتية"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- العجلة، توفيق عطية (2009م)، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العكش، علاء خليل (2007م)، "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عياش، يوسف حسن (2005م)، "مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة على أداء أنشطة وكالة الغوث الدولية (الانروا) في غزة في ضوء معايير المراجعة الدولية"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الغماري، علاء محمد (2012م)، "العوامل المؤثرة في واقع توزيع أفراد الشرطة في قطاع غزة" دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الغيث، سعود موسى (2000م)، "مدى فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة نظر القيادات التنفيذية بالوزارة"، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- الكساسبة، عماد (2011م)، "أثر الرقابة الإلكترونية في جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- كلاب، سعيد يوسف (2004م)، "واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- كلوب، أحمد عبد الفتاح (2012م)، "دور القيادة الشرطة في إدارة الأزمات الأمنية" دراسة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية الشرطة، القاهرة، مصر.
- الكوفحي، محمود عبد الرحمن (2005م)، "الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن" دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الشريف، طلال عبد الملك (2004م)، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- نعيم، محمد حسين (2012م)، "واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- النميان، عبد الله عبد الرحمن (2003م)، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل" دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- مرشود، باسم سالم (2014م)، "الرقابة على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية ودورها في نشر الحريات وتحقيق السلم الأهلي"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- اليحيا، عثمان إبراهيم (2006م)، "التوجيه المعنوي ودوره في رفع مستوى الأداء: دراسة ميدانية على منسوبي حرس الحدود"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

ج) المجالات والدوريات والمنشورات:

- أبو ماضي، كامل أحمد (2006م)، "أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة"، بحث منشور في مؤتمر: تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحسني، سليم إبراهيم (2009م)، "مدى رضا طلبة كلية الاقتصاد في جامعة حلب عن مستوى الأداء الإداري والأكاديمي لكليتهم"، مجلد 25، العدد الثاني، مجلة الجامعة، دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ال ، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سوريا.
- دهمش، نعيم (2000م)، "تدقيق وتقييم كفاءة الأداء وفعالية المشاريع الإنمائية في الدول النامية"، المجلد الثاني عشر، العدد الخامس، مجلة دراسات، الأردن.
- عطايا، نظام (2005م)، "المؤسسات الأهلية الفلسطينية ومشاريع السلام المطروحة، الواقع والتوجهات"، دائرة البحث التنموي، الإغاثة الزراعية، غزة، فلسطين.
- المسلم، رياض (1999م)، "التدقيق الداخلي أهميته وأهدافه ومعاييرها"، عدد 112، الربع الرابع، مجلة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين.

د) المواقع الإلكترونية:

- موقع وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني: www.moi.gov.ps
- موقع جهاز الشرطة الفلسطينية: www.police.ps/ar
- المكتبة الإلكترونية لأكاديمية الإدارة والسياسة: www.mpa.edu.ps
- المكتبة الإلكترونية للجامعة الإسلامية بغزة: www.library.iugaza.edu.ps
- المكتبة الإلكترونية لجامعة الأزهر بغزة: www.alazhar.edu.ps/arabic
- المكتبة الإلكترونية لجامعة بيزيت: www.birzeit.edu/ar
- المكتبة الإلكترونية لأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary
- المكتبة الإلكترونية لجامعة النجاح الوطنية: www.najah.edu/ar
- إتحاد المجلس الأعلى للجامعة المصرية: www.srv3.eulc.edu.eg/eulc_v5/libraries

A) Books:

- Changan, JS, (1999), "**Management Theory & Practice**", Vikas publishing house, New York.
- Gibbs, John (2004) "**Performance Measure Properties and Incentives-Institute for the study of labor**".
- Gregory G. Dess & G. T. Lumpkin (2003), "**Strategic Management**",
- Hiller Frederick S. & Gerold J. Lieberman(2006), "**Introduction to Operation Research**", 7th ed., New York, McGraw Hill.
- Michael R. Cznkota & others (2004), "**International Business**" South-Western, A division of Thomson learning, New York, McGraw Hill.
- Schermerhorn, John (2003), "**Management**" 7th ed., New York, John Wiley and Sons. Inc

B) Journals and papers:

- Grabner, Isabella & Others (2013), "**Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issue**", Maastricht University School of Business and Economics, The Netherland, Elsevier journal, Accounting, Organizations and Society.
- Chenhall, Robert & Others (2010), "**M social capital and management control system: A study a non-government organization**", Department of Accounting and finance, Monash University, Australia, Department of Accounting, London School of Economic and Political Science, United kingdom, Elsevier journal, Accounting, Organizations and Society.
- Hollis, Ashbaugh & others (2008), "**The effect of sox internal control deficiencies on firm risk and cost of equity**", Journal of Accounting Research, New York.
- Huque, Ahmed Shafique (2011), "**Accountability and Governance Strengthening extra-bureaucratic mechanisms**", International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol 60, No1, PP59-74.
- Kiyoshi, Takahashi, (2006): "**Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees**", Research paper, Journal: Career Development International Volume:11, Issue: 3
- Mundy, Julia (2010), "**Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems**", University of

Greenwich, SE10 9LS, London, United kingdom, Elsevier journal, Accounting, Organizations and Society.

- Smith, David; Jones, Deborah (2000), "**Strengthening Internal Controls, Armed Forces Comptroller**", Vol. 45 Issue 3, p39, (Electronic Copy), <http://www.butler.edu/library>.
- Swanson, Richard W. (1999), "**Internal controls: Tools, not hoops, Strategic Finance**", Vol. 81, Issue 3, p. 6, (Electronic Copy), <http://www.butler.edu/library>.

الملاحق

ملحق (1)

الاستبانة في صورتها النهائية



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى
برنامج القيادة والإدارة



استبانة

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ومرحمة الله وبركاته،،،، وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

" دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري "

في جهاز الشرطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص "القيادة والإدارة" من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة.

لذا أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة، وذلك بما يتفق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات هذه الدراسة لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بالسرية التامة.

شاكراً لكم سلفاً حُسن تعاونكم

الباحث/ أحمد كمال الملاحي

0592024300

ولاً / المتغيرات الشخصية

من فضلك، ضع إشارة (✓) أمام الاختيار المناسب:

1) العمر:		<input type="checkbox"/> أقل من 25 عام	<input type="checkbox"/> 25 عام - أقل من 35 عام	<input type="checkbox"/> 35 عام - أقل من 45 عام
		<input type="checkbox"/> 45 عام - أقل من 55 عام	<input type="checkbox"/> 55 عام فأكثر	
2) الرتبة العسكرية:		<input type="checkbox"/> ملازم	<input type="checkbox"/> ملازم أول	<input type="checkbox"/> نقيب
		<input type="checkbox"/> عقيد	<input type="checkbox"/> عميد	<input type="checkbox"/> رائد
		<input type="checkbox"/> أخرى/		<input type="checkbox"/> مقدم
3) المؤهل العلمي:		<input type="checkbox"/> ثانوية عامة فأقل	<input type="checkbox"/> دبلوم متوسط	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
		<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه	
4) سنوات الخبرة:		<input type="checkbox"/> أقل من 5 أعوام	<input type="checkbox"/> 5 أعوام - أقل من 10 أعوام	<input type="checkbox"/> 10 أعوام فأكثر
		<input type="checkbox"/> 10 أعوام - أقل من 15 عام	<input type="checkbox"/> 15 عام فأكثر	

ثانياً / محور الرقابة الإدارية

من فضلك، ضع علامة (✓) حول البديل المناسب لكلٍ من الفقرات التالية:

م.م	الفقرة	موافق				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1- الهيكل التنظيمي						
1.	يُنسَم الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة بالوضوح والمرونة.					
2.	يُوضَح الهيكل التنظيمي آلية تدفق العمل وحدود السلطة والمسئولية.					
3.	تُوضَح بطاقة الوصف الوظيفي المسئوليات والواجبات للعاملين في جهاز الشرطة.					
4.	يُشارك العاملون في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي.					
5.	تُشغَل الوظائف الشاغرة وفقاً لبطاقة التوصيف الوظيفي المُعدَّة مسبقاً.					

م .	الفقرة				
	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
6.					يُمكن الإشراف على المرؤوسين بسهولة.
7.					الصلاحيات الممنوحة للعاملين كافية للقيام بأعمالهم.
8.					يُقوم العاملون بجميع واجباتهم التي هي من صميم أعمالهم.
9.					يُوجد تطابق من حيث النوع والعدد بين الوظائف الفعلية والوظائف في الهيكلية.
م .	الفقرة				
	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
2- الأدوات والوسائل الرقابية					
1.					يُستفاد من الخُطط كأداةٍ رقابية في جهاز الشرطة.
2.					تُستخدم الموازنة التقديرية في عملية الرقابة الإدارية.
3.					تُستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداةٍ رقابية.
4.					تُستخدم الملاحظة الشخصية كأداةٍ رقابية.
5.					يُنظر العاملون لأسلوب الملاحظة الشخصية بارتياح.
6.					تُمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل.
7.					تُمارس العملية الرقابية من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية.
8.					يُعد الإشراف الإداري من أدوات الرقابة الإدارية المستخدمة.
9.					تُستخدم الشكاوى والتظلمات كأدواتٍ للرقابة الإدارية.
10.					تهتم الإدارة بمعالجة الشكاوى بموضوعية ونزاهة.
11.					تُستخدم الأساليب الكمية وبحوث العمليات كأدواتٍ رقابية.
12.					تُستخدم البيانات الإحصائية والرسوم البيانية كأدواتٍ للرقابة الإدارية.

م .	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
13.	يُستفاد من السجلات كأداةٍ للرقابة الإدارية.					
14.	تُستخدم تقارير قياس كفاءة العاملين كأحدى أدوات الرقابة الإدارية.					
15.	يُستفاد من التغذية الراجعة كأداةٍ رقابية.					
3- متطلبات تحقيق فعالية الرقابة						
1.	تعي إدارة الشرطة أهمية وجود نظام رقابي مُتكامل.					
2.	تتسم الرقابة الإدارية بتقليل العبء عن المسؤولين.					
3.	تُوفّر الرقابة الإدارية المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.					
4.	يتّولى الرقابة الإدارية عناصر واعية تتسم بالنفثة والأمانة والنزاهة.					
5.	يسهل التواصل بين جهات الرقابة والمستويات الإدارية المختلفة.					
6.	تتوفّر نشرات تعريفية بإجراءات تطبيق وسائل وأدوات الرقابة الإدارية.					
7.	يُوفّر نظام الرقابة نتائج دقيقة وواضحة.					
8.	تتميّز الإجراءات الرقابية بالمرونة وسهولة الفهم للرؤساء والعاملين.					
9.	تتضمّن الرقابة اقتراح أنسب الطُرق لمعالجة الانحرافات ومنع حدوثها.					
10.	يُؤخذ بالحسبان تكلفة نظام الرقابة مقارنةً بالمردود منه.					
11.	يشعر العاملون بأن الرقابة ليست لتخويفهم، بل هي لمساندتهم.					
4- الجهات الرقابية						
1.	تُعتبر الجهات الرقابية جهات مستقلة تتبع مباشرةً مدير عام الشرطة.					
2.	يشمل عمل الجهات الرقابية كافة إدارات جهاز الشرطة.					

م .	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
3.	تسعى الجهات الرقابية لتطوير العمل الإداري في جهاز الشرطة.					
4.	العاملون في الجهات الرقابية مؤهلون علمياً ومهنياً.					
5.	أعداد العاملين في الجهات الرقابية كافٍ لتغطية المهام الموكلة إليهم.					
6.	تتوفر بيئة عمل مناسبة للعاملين في الجهات الرقابية.					
7.	تتوفر موازنات تشغيلية لقيام الجهات الرقابية بدورها على أكمل وجه.					
8.	توثق الجهات الرقابية نتائج أعمالها وتقوم برفعها للمسؤولين.					
9.	يتم الأخذ بتوصيات الجهات الرقابية من قبل المسؤولين.					

ثالثاً: محور تحسين الأداء الإداري

من فضلك، ضع علامة (✓) حول البديل المناسب لكلٍ من الفقرات التالية:

م .	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
1.	تُسهم الهيكلية الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية في تطوير الأداء الإداري.					
2.	يُساعد التخطيط المسبق للأعمال في تحقيق نتائج أفضل لأداء العاملين.					
3.	يُساهم تنفيذ المهام من خلال فرق عمل في تحسين الأداء الإداري.					
4.	تُساعد مشاركة العاملين باتخاذ القرارات على تحسين أدائهم الإداري.					
5.	تُسهم سرعة اكتشاف الأخطاء في تحسين الأداء الإداري.					

م	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
6.	يَتَّسِمُ نظام الاتصال السائد في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمركزية.					
7.	تُسَهِّمُ دقة المعلومات خلال العمل في تحسين الأداء الإداري.					
8.	تُسَهِّمُ وفرة الإمكانيات المادية في تحسين مستوى الأداء الإداري.					
9.	تُستَخدَمُ التقنيات الحديثة خلال العمل في جهاز الشرطة الفلسطينية.					
10.	يَنبُتُجُ عن العلاقات الجيدة بين الزملاء تحسين مستوى نتائج المهام المُوكَّلة إليهم.					
11.	يُشجِّعُ نَقَهْمُ الرؤساء لمشاعر واحتياجات العاملين على تحسين أدائهم الإداري.					
12.	تَشجِّعُ الرؤساء للعاملين يدفعهم لانجاز العمل بكفاءة.					
13.	تَشجِّعُ المنافسة بين العاملين يُؤدِّي إلى تحسين مستوى أدائهم الإداري.					
14.	يُوجَدُ تَقَبُّلٌ من الرؤساء لمقترحات العاملين في جهاز الشرطة.					
15.	تتوفَّرُ الخبرة والمهارة لدى العاملين في مجالاتهم المختلفة.					
16.	تَقَيِّدُ الرؤساء بالأنظمة والتعليمات يُعيق المبادرة الشخصية لدى العاملين لتحسين أدائهم الإداري.					
17.	يُوجَدُ ضعف في تفويض السلطات في جهاز الشرطة.					
18.	يتم تقييم أداء العاملين بشكلٍ دوري ونزيه.					
19.	يتم إشراك العاملين في دورات تدريبية متخصصة.					
20.	تتوفَّرُ التغذية الراجعة عن الأعمال المنجزة في جهاز الشرطة.					

ملحق (2)

أسئلة المقابلة الشخصية

الاسم	العمر		
الرتبة العسكرية	المؤهل العلمي		
عدد سنوات الخبرة	المسمى الوظيفي		
تاريخ المقابلة	الساعة		

الأسئلة/

1. ما هي اختصاصاتكم وأهم الأعمال التي تقومون بها؟
2. هل يتم العمل في إدارتكم وفي جهاز الشرطة وفقاً الهيكل التنظيمي؟
3. هل تسير العملية الرقابية داخل جهاز الشرطة وفقاً لخطة مُعدّه مسبقاً؟
4. من الجهة التي تقوم بإعداد الخطط في إدارتكم، وفي جهاز الشرطة الفلسطينية؟
5. ما أهم الوسائل والأدوات التي يتم استخدامها في العملية الرقابية؟
(التقارير الإدارية، الموازنة التقديرية، متابعة السجلات، الكشوف الإحصائية والرسوم البيانية، الإشراف والملاحظة الشخصية، الشكاوى والتظلمات، الحوافز والجزاءات، الخ)
6. هل تتوفر لديكم الإمكانيات المادية لأداء أعمالكم بكفاءة؟
7. هل العاملین طرفكم مؤهلين وأصحاب خبرة في مجال الرقابة؟
8. هل يتم الأخذ بالتوصيات المرفوعة من طرفكم بعد قيامكم بأنشطتكم الرقابية؟
9. هل يتم الأخذ بتوصياتكم عند إجراء الترقيات والتقلات؟
10. ما هي أهم المعوقات التي تُعيق أدائكم لمهامكم؟
11. ما هو تقييمك لدور الرقابة في تحسين الأداء الإداري في جهاز الشرطة؟
12. هل لديكم أي مقترحات لتطوير عمل الرقابة في جهاز الشرطة الفلسطينية؟

ملحق (3)

نموذج طلب تحكيم الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور/..... حفظه الله،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،، وبعد

الموضوع/ تحكيم استبانة

يطيب لي أن أتقدم لكم بجزيل الشكر على جهودكم التي تبذلونها، وأفيدكم علماً بأنني أجري دراسة بعنوان: "دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

ولما لسعادتكم من خبرة في مجال تحكيم الاستبانات، فإنني آمل منكم تحكيم الاستبانة المرفقة، وإبداء رأيكم وملاحظاتكم عليها، من أجل البدء بتوزيعها على أفراد العينة.

شاكرين لكم سلفاً حسن تعاونكم

الباحث

أحمد كمال الملاحي

جوال/ 0592024300

ملحق (4)

أسماء المحكمين للاستبانة

م.م	الاسم	جهة العمل	المسمى الوظيفي
1.	أ.د. ماجد الفرّاء	الجامعة الإسلامية	عميد فرع الجنوب
2.	أ.د. محمد المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة	رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة
3.	أ.د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية	أستاذ الإحصاء ونائب عميد كلية التجارة
4.	د. أحمد الوادية	أكاديمية الإدارة والسياسة	النائب الأكاديمي
5.	د. حسني عابدين	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	أستاذ المحاسبة المساعد
6.	د. نضال عبد الله	جامعة الأقصى	عميد كلية الإدارة والتمويل
7.	د. نبيل اللوح	ديوان الموظفين	مدير عام الإدارة العامة للتدريب والتطوير
8.	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية	أستاذ مشارك - كلية التجارة
9.	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية	أستاذ مساعد - كلية التجارة
10.	أ. إسماعيل قاسم	الجامعة الإسلامية	مدير كلية التجارة

ملحق (5)

مخاطبة لقائد الشرطة لتسهيل مهمة الباحث

الأرياء، 2015/05/06 م

الأخ اللواء/ مدير عام جهاز الشرطة الفلسطينية
حفظه الله ،، ،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،، ،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث

اسم الباحث/ أحمد كمال مصطفى الملاحي.

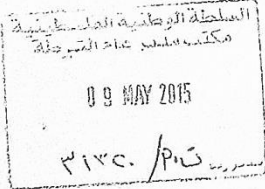
الجامعة/ أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

عنوان البحث/ دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية.

مكان عمل الباحث/ دائرة التنظيم والإدارة في جهاز الأمن والحماية.

وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، نرجو من سيادتكم الموافقة والإيعاز لجهات الاختصاص لتسهيل مهمتي في جمع معلومات وبيانات عامة عن الجهاز متمثلة في: (نشرة تعريفية - الإدارات والدوائر ومهامها - الهيكلية العامة - تعددية الجهاز حسب الرتب).

إضافة إلى معلومات وبيانات أخرى تفصيلية عن الجهات الرقابية في جهاز الشرطة "مفتش عام الشرطة - مكتب امن الشرطة" ضمن المحاور التالية: (أهداف كل منهما - الاختصاص والصلاحيات - الهيكلية - التعددية حسب الرتب - التعددية حسب التقسيم الإداري فيهما).



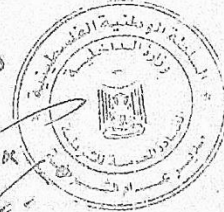
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مرفق طيب:

- كتاب من الأكاديمية "تسهيل مهمة باحث"

0592024300

لاستكمال إجراءات
الإدارة العامة للشرطة
مرفق طيب
05/19



ملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة باحث من أكاديمية الإدارة والسياسة

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مسار النخبة



التاريخ : 2015-05-04
الرقم : MPA,EX-R,134

تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن/

الطالب: أحمد كمال مصطفى الملاحى، برقم جامعي: 120120106

تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

(دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية)

ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.
وتسهيل إعارته ما يلزم من مواد ضمن المعمول به لديكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير القبول والتسجيل
محمد مروان أبو جاسر
القبول والتسجيل



+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 1421

