



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

دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية
"دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة"

إعداد الباحث

حسن " محمد سعيد" حسن أبوكويك

إشراف الدكتور

سامي علي أبوالروس

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1433هـ - 2012م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ حسن محمد سعيد حسن أبو كويك لبليل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأربعاء 23 رجب 1433 هـ، الموافق 2012/06/13م الساعة العاشرة صباحاً بمبنى اللحيان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. سامي علي أبو الزوس مشرفاً ورئيساً
د. يوسف عبد عطية بحر مناقشاً داخلياً
د. خليل أحمد النمروطي مناقشاً خارجياً

وبعد المناقشة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

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

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



إِنِّي وَجَّهْتُ وَجْهِيَ لِلَّذِي فَطَرَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ حَنِيفًا وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ (79) وَحَاجَّهُ قَوْمُهُ قَالَ أَتُحَاجُّونِي فِي اللَّهِ وَقَدْ هَدَانِ وَلَا أَخَافُ مَا تُشْرِكُونَ بِهِ إِلَّا أَنْ يَشَاءَ رَبِّي شَيْئًا وَسِعَ رَبِّي كُلَّ شَيْءٍ عِلْمًا أَفَلَا تَتَذَكَّرُونَ (80) وَكَيْفَ أَخَافُ مَا أَشْرَكْتُمْ وَلَا تَخَافُونَ أَنَّكُمْ أَشْرَكْتُمْ بِاللَّهِ مَا لَمْ يُنَزَّلْ بِهِ عَلَيْكُمْ سُلْطَانًا فَأَيُّ الْفَرِيقَيْنِ أَحَقُّ بِالْأَمْنِ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (81) الَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يَلْبِسُوا إِيمَانَهُمْ بِظُلْمٍ أُولَئِكَ لَهُمُ الْأَمْنُ وَهُمْ مُهْتَدُونَ (82) وَتِلْكَ حُجَّتُنَا آتَيْنَاهَا إِبْرَاهِيمَ عَلَى قَوْمِهِ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَاءٍ إِنَّ رَبَّكَ حَكِيمٌ عَلِيمٌ (83)

الإهداء

يطيب لي أن أهدي هذا البحث

- ◆ إلى رمز النضحية والعطاء، من أسأل الله لها الرحمة والجنة، والدتي " أمحسن "
- ◆ إلى من أعتزف بجميله وفضله... والدي العزيز.
- ◆ إلى مرفقاء حياتي ومن بفسور محبهم أحياء... إخواني الأعزاء.
- ◆ إلى نور عيناى أخواتى الكريماى نهيىة، منى، أفنان.
- ◆ إلى الذين صبروا وحملاوا معى الكثير زوجتى، وأبنائى " سعيد، بنان، بيان، وروان".
- ◆ إلى أعمامى خاصة وعائلة ابوكوكى فى الوطن والمهجر عامىة.
- ◆ إلى كل شهداء فلسطين الأبرار... وشهداء حرب الفرقان خاصة...
- ◆ إلى أسرانا البواسل فى سجون الاحتلال... فك الله أسهمر.
- ◆ إلى جمىع العاملىن فى الأجهزة الأمنية الفلسطينية بوزامرة الداخلية والأمن الوطنى.
- ◆ إلى المجاهدين المرابطين المخلصىن فى أكناف بىة الملقىس.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين

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

فإني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخراً على توفيقه بإتمام هذه الدراسة

فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما.

قال تعالى " ولئن شكرتم لأزيدنكم "

"سورة إبراهيم، الآية 7"

انطلاقاً من قول رسول الله (ﷺ): "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" واعتزافاً مني بأهل الفضل الذين علموني الكثير أتقدم بالشكر والثناء العاطر وجميل الوفاء لكل من أسدى لي علماً أو أفادني بتجربة أو قدم لي رأياً أو توجيهاً ونصيحاً.

وأخص بالشكر الدكتور الفاضل / سامي علي ابوالروس الذي تفضل بإشرافه على هذا البحث، ومنحنا وقته لاستكمال هذا البحث ولم يبخل علينا بالنصح والإرشاد فجزاه الله عنا خير الجزاء. كما أتقدم بالشكر للدكتور/ يوسف بحر، والدكتور/ خليل النمروطي حفظهما الله، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة، والدكتور/ سمير صافي الذي قام بالتحليل الإحصائي، كما وأتقدم بخالص الشكر لجميع الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة لما أضافوه من قيمة ساعدت على إخراجها بالشكل الصحيح. وأنتي على جميع الأساتذة الأفاضل في الجامعة الإسلامية الغراء منارة العلم والعلماء، كما وأنتي أتقدم بخالص الشكر إلى قيادة وزارة الداخلية والأمن الوطني ممثلة بـ:

مدير عام قوى الأمن الداخلي

اللواء/ صلاح الدين ابوشرخ

مدير عام جهاز الأمن الداخلي

العميد/ محمود ابووظفة

نائب مدير عام جهاز الأمن الداخلي

العقيد/ محمد لافي

على ما قدموه لي من تسهيلات في الحصول على البيانات اللازمة في مختلف مراحل الدراسة على الصعيد النظري والعملية فلهم مني خالص التقدير والاحترام،،،

وإنني أتقدم بخالص الشكر إلى قادة الأجهزة الأمنية كافة، ومدراء الإدارات المركزية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، والضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني على مشاركتهم بتعبئة الاستبانة وتزويدنا بكافة المعلومات المطلوبة للبحث.
وأتقدم بالشكر والعرفان إلي كل من ساهم ولو بكلمة في إنجاز هذه الدراسة إليكم جميعاً التحية وخالص والمحبة والتقدير،

والله ولي التوفيق

الباحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان	التسلسل
II	نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير	-
III	آية قرآنية	-
IV	الإهداء	-
V	الشكر والتقدير	-
VII	قائمة المحتويات	-
XI	قائمة الجداول	-
XIII	قائمة الأشكال	-
XIV	ملخص الدراسة	-
XVI	Abstract	-
الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)		
2	المقدمة	أولا
3	مشكلة البحث	ثانيا
4	فرضيات البحث	ثالثا
4	متغيرات البحث	رابعا
5	أهداف البحث	خامسا
5	أهمية البحث	سادسا
الفصل الثاني (الإطار النظري)		
7	المبحث الأول: مقدمة في الإدارة	
7	مفهوم الإدارة	أولا
8	لمحة تاريخية حول الإدارة	ثانيا
9	التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة	ثالثا
10	أهمية الإدارة	رابعا
11	وظائف الإدارة	خامسا
14	المبحث الثاني: الهياكل الإدارية	

14	مفهوم الهياكل الإدارية	أولا
15	الحاجة إلى التنظيم	ثانيا
17	مراحل بناء الهيكل التنظيمي	ثالثا
17	خصائص الهيكل التنظيمي	رابعا
18	الهياكل التنظيمية المعاصرة	خامسا
20	أشكال تقسيم الهياكل التنظيمية	سادسا
22	نظريات ساهمت في تصميم الهياكل التنظيمية	سابعا
23	مبادئ وإرشادات عامة في تصميم الهيكل التنظيمي	ثامنا
25	الهيكل التنظيمي وأثره على الكفاءة الإدارية	تاسعا
26	المبحث الثالث: الأنظمة الإدارية	
26	مفهوم النظام الإداري	أولا
27	أهمية الأنظمة واللوائح في المجال الإداري	ثانيا
28	دور الأنظمة الإدارية في أعمال المنظمة	ثالثا
29	النظام الإداري والأداء	رابعا
30	المبحث الرابع : تطوير الأداء	
30	مفهوم الأداء	أولا
30	عناصر الأداء الوظيفي	ثانيا
31	إدارة الأداء	ثالثا
32	تقييم الأداء	رابعا
34	طرق تقييم الأداء	خامسا
37	تطوير الأداء الوظيفي	سادسا
37	معوقات الأداء الوظيفي	سابعا
38	الأداء المؤسسي	ثامنا
41	فجوة الأداء المؤسسي	تاسعا
43	مستويات تقييم الأداء	عاشراً
الفصل الثالث: الدراسات السابقة		
46	المقدمة	أولا

46	الدراسات المحلية	ثانيا
56	الدراسات العربية	ثالثا
65	الدراسات الأجنبية	رابعا
70	التعليق على الدراسات السابقة	خامسا
72	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	سادسا
73	أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	سابعا
الفصل الرابع: وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري -		
75	مقدمة	أولا
75	معنى كلمة وزارة	ثانيا
75	مفهوم الأمن	ثالثا
76	نبذة عن وزارة الداخلية	رابعا
78	الإجراءات التي تم اتخاذها لتطوير الهياكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية	خامسا
79	وزارة الداخلية والهيكل التنظيمي	سادسا
82	الأنظمة والقوانين المتعلقة بالأجهزة الأمنية	سابعا
84	مهام الأجهزة الأمنية	ثامنا
86	واقع الاختيار والتعيين في وزارة الداخلية	تاسعا
الفصل الخامس: منهجية الدراسة		
89	المقدمة	أولا
89	منهجية الدراسة	ثانيا
89	مصادر البيانات	ثالثا
90	مجتمع الدراسة	رابعا
91	عينة الدراسة	خامسا
92	خطوات بناء الاستبانة	سادسا
92	أداة الدراسة	سابعا
93	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	ثامنا
94	صدق الاستبيان	تاسعا

الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة		
102	المقدمة	أولا
102	اختبار التوزيع الطبيعي	ثانيا
103	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية	ثالثا
109	تحليل فقرات الدراسة	رابعا
125	اختبار فرضيات الدراسة	خامسا
الفصل السابع: النتائج والتوصيات		
144	المقدمة	أولا
144	النتائج	ثانيا
149	التوصيات	ثالثا
151	الدراسات المستقبلية	رابعا
المراجع		
153	المراجع العربية	أولا
154	الندوات والمؤتمرات والمجلات	ثانيا
155	رسائل الماجستير	ثالثا
157	المراجع الأجنبية	رابعا
158	المواقع الإلكترونية	خامسا
158	المقابلات	سادسا
الملاحق		
160	قائمة المحكمين للاستبانة	ملحق (1)
161	تعميم من مدير قوى الأمن الداخلي حول تسهيل مهام البحث	ملحق (2)
162	الاستبانة	ملحق (3)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	أشكال تقسيم الهياكل التنظيمية	2/1
78	وزراء الداخلية في الحكومات الفلسطينية	4/1
83	القوانين المتعلقة بعمل الأجهزة الأمنية	4/2
90	توزيع الضباط في الأجهزة الأمنية	5/1
93	درجات مقياس ليكرت الخماسي	5/2
95	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الهياكل الإدارية " والدرجة الكلية للمجال	5/3
96	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأنظمة الإدارية " والدرجة الكلية للمجال.	5/4
97	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سياسات الاختيار والتعيين " والدرجة الكلية للمجال.	5/5
98	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني " والدرجة الكلية للمجال.	5/6
99	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.	5/7
100	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	5/8
102	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	6/1
103	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	6/2
103	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	6/3
104	توزيع عينة الدراسة حسب اسم الجهاز	6/4
105	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	6/5
105	توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة (حسب مكان العمل)	6/6
106	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة	6/7
107	توزيع عينة الدراسة حسب الراتب	6/8
108	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	6/9
108	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	6/10
110	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الهياكل الإدارية"	6/11

114	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الأنظمة الإدارية المطبقة "	6/12
117	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " سياسة الاختيار والتعيين "	6/13
121	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني "	6/14
124	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة	6/15
126	معامل الارتباط بين الهياكل الإدارية المستخدمة وأداء الضباط بوزارة الداخلية.	6/16
127	معامل الارتباط بين الأنظمة الإدارية المطبقة وأداء الضباط بوزارة الداخلية.	6/17
128	معامل الارتباط بين سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأداء الضباط بوزارة الداخلية.	6/18
129	نتائج اختبار " t لعينتين مستقلتين " - الجنس	6/19
130	نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - العمر	6/20
132	نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - اسم الجهاز	6/21
134	نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - المؤهل العلمي	6/22
135	نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - المحافظة (حسب مكان العمل)	6/23
137	نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - الرتبة	6/24
139	نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - الراتب	6/25
140	نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - المسمى الوظيفي	6/26
141	نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - سنوات الخدمة	6/27

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	العلاقة بين متغيرات الدراسة	1/1
8	عملية الإدارة	2/1
12	أنشطة العملية الإدارية	2/2
40	نموذج تقييم الأداء التقليدي	2/3
43	العلاقة بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي	2/4
80	الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني	4/1
107	العلاقة بين الرتب ومستويات الإدارة المختلفة	6/1

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، من الهيكل التنظيمي، الأنظمة الإدارية، سياسة الاختيار والتعيين ومحاولة التعرف على فروق دراسة ذلك الواقع وفقاً للمتغيرات الشخصية، ويتكون مجتمع الدراسة من (4654) ضابط من رتبة ملازم وحتى رتبة لواء، وتم تعيين نسبة هامش الخطأ 0.04% وذلك لمزيد من الدقة، و تم أخذ عينة تتكون من (700) ضابط من الأجهزة الأمنية والإدارات العامة، وقد جمع الباحث (674) استبانته، وقام الباحث بإجراء بعض المقابلات حول الهياكل الإدارية وسياسة الاختيار والتعيين بوزارة الداخلية والأمن الوطني شملت كل من مكتب المراقب العام بوزارة الداخلية والأمن الوطني، وهيئة التنظيم والإدارة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. أظهرت الدراسة وجود تباين في آراء عينة الدراسة تمثلت بوجود علاقة متوسطة بين الهياكل والأنظمة الإدارية المطبقة وأداء الضباط بوزارة الداخلية عند مستوى دلالة إحصائية 0.04.
2. أظهرت الدراسة وجود علاقة وبدرجة كبيرة بين سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة 0.04 .
3. أظهرت آراء عينة الدراسة عدم الموافقة على أن " المجتمع المحلي راض عن أداء الأجهزة الأمنية ومخرجاتها " .
4. هناك مواكبة للتطور التكنولوجي ولكنه غير كافي حيث توجه رأي عينة الدراسة نحو عدم التأكد من مواكبة واستثمار التطور التكنولوجي في تنفيذ المهام.
5. أظهرت آراء عينة الدراسة وجود ضعف في أنه يراعى في إجراءات التعيين في الوظائف جوانب الاختبار المختلفة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

1. العمل على اعتماد الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية وتسكين المواقع التنظيمية فيها بالتوافق مع وزارة التخطيط ومشاركة مختصين مهنيين وأمنيين بحسب تخصص عمل كل جهاز.
2. العمل على تحديد وإعادة توزيع الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الاحتياج لهذه المهام لكل موقع في الهيكل التنظيمي.
3. الالتزام بتطبيق الأنظمة الإدارية والقوانين الخاصة بالضباط على كافة المستويات الإدارية من أجل ضمان تنفيذ مهام الضباط بالشكل المطلوب.
4. ضرورة العمل على زيادة عدد العاملين في الأجهزة الأمنية من فئة النساء لما له من أثر في التعامل مع القضايا الشرطية والأمنية المختلفة.
5. إعادة النظر في سياسات الاختيار والتعيين المتبعة والعمل على تحسين هذه السياسات بما يتناسب مع طبيعة عمل الأجهزة الأمنية لما له من أثار فيما بعد على أداء الضباط ومن ثم أداء الأجهزة الأمنية، بحيث تضمن هذه السياسات تفعيل المنافسة الحرة بين الضباط المرشحين لشغل الوظائف الإدارية.

Abstract

The purpose of this study is to identify the impact of the administrative structures and systems on the performance efficiency of security agencies in Gaza Strip on the organizational structure, administrative systems, selection and recruitment policies, in order to identify the personal variables of the study. The population of the study consists of 4,654 officer, between lieutenant officer and major general, considering statistical significance 0.04% , Asample of 700 officers, The researcher collected 674 questionnaires and interviewed some of them to gather more information about administrative structures, selection and recruitment polices in the Ministry of Interior and National Security, MINS, which includes the General inspector of MINS and Management & organization state.

The study concluded a group of result as the following:

- 1- As a result of the study there are variance on the sample respondent about an average degree between organizational structures, management systems and the performance of military officers, in MINS.
- 2- There is a statistical relationship of significance at the level of 0.04 with a high degree between the current selection and recruitment polices and the performance of offices in MINS.
- 3- The respondents of the sample strongly disagreed when they were asked if the local community was satisfied with the performance and the outputs of the security.
- 4- There is a trend to keep place with technological developments but not enough, as some of the views showed that they were uncertain in respect of using and investing in the technological developments in performing duties.
- 5- There is a weakness in the result of the sample in respect of selection and recruitment procedure, that all kind of different tests should be followed.

The study recommended the followings:-

- 1- Authorization of the organizational structures of the security agencies; re-structure of organizational places of the security agencies in conformity with Ministry of Planning and the participation of security and professional experts in all sectors of the security agency.
- 2- Identify and redeploy human resources on the organizational structures in order to match the needs of each organizational structure.
- 3- Full commitment of applying managerial systems and rules which related to the officers in all administrative levels to enable them effectively to perform their duties.
- 4- The Ministry of Interior & National Security, MINS, must seriously re-consider selection and recruitment policies and improve them to fit the role of the security agencies, as these policies affects the performance of the officers. Enhancing these policies should include the intension to increase the complete competition between nominated offices for the administrative posts.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- أولاً- المقدمة.
- ثانياً- مشكلة البحث.
- ثالثاً- فرضيات البحث.
- رابعاً- متغيرات البحث.
- خامساً- أهداف البحث.
- سادساً- أهمية البحث.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً- المقدمة:

التحديات المتغيرة التي يمر بها العالم دفعت المؤسسات لتحسين أدائها لما له من الأثر في المنافسة الشديدة، فالدراسات التي تتناول الأداء أصبحت قضية محل اهتمام العديد من المؤسسات العامة والخاصة، وهذه الدراسة تحلل اثر التنظيم الإداري والأنظمة الإدارية على كفاءة الأداء للأجهزة الأمنية في قطاع غزة كواحدة من أهم المؤسسات السيادية في الدولة.

حيث يمثل التنظيم الإداري أهمية خاصة لما له من أهمية في حياة المنظمات واستمراريتها سواء الحكومية منها أم الخاصة، لأنه يهتم بتقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد، فالتنظيم هو الذي يؤدي إلي توحيد الجهود بغية تحقيق الأهداف ويؤدي إلي عدم تداخل الصلاحيات وإبعاد النزاعات حول الاختصاصات، ويساعد علي الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية وتحديد النشاطات وتسهيل عمليات الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية، فهو يوفر الإطار الذي يتحرك الأفراد داخله، و ينظر له علي انه نموذج وشبكة علاقات عمل بين مختلف المستويات الإدارية، فحتى تقوم المنظمة بتحقيق أهدافها ، يجب العمل علي تصميم هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسئوليات والمهام داخل التنظيم.(اللوزي، 2002)

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هي عبارة عن المهام الإدارية التي لا يمكن لأي منظمة عامة أم خاصة أن تُحقق الأداء المناسب والأمثل دون مراعاة العمل وفق هذه المهام الإدارية، ومن الأهمية بمكان أن نتناول عملية التنظيم والتي يتم من خلالها تحقيق كافة المهام الإدارية حيث تحديد الوصف الوظيفي، تحديد الصلاحيات والمسئوليات، طريقة الاتصال والتواصل بين جميع العاملين في المؤسسة، فإن التنظيم هو البوتقة التي تتصهر خلالها العناصر الإدارية الأخرى، والمفهوم المعاصر للهيكل التنظيمية لا يقف عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسئولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم المعني، وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها. (كامل، 2005)

فالتنظيم ليس وظيفة من وظائف الإدارة فقط، بل يتعدى ذلك لكي يكون علماً مستقلاً بذاته لما له من نظريات خاصة به وخصائص ومناهج، لذلك فالتنظيم بحد ذاته ليس هدف، وإنما هو وسيلة تتبعها المؤسسة للوصول إلى تحقيق رؤية المؤسسة من خلال توزيع المهام على الأفراد وتنسيق العمل بينهم لضمان عدم التضارب في إنجاز المهام.

ولقد واجهت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ الأيام الأولى لقيامها على الأرض الفلسطينية، عام 1994م تحدي إقامة نظام سياسي فلسطيني بكل ما يتضمنه، ذلك من إعداد الأطر الدستورية، والقانونية، والبناء المؤسساتي لإدارة حياة القسم الأكبر من المواطنين الفلسطينيين على الأراضي الفلسطينية المحتلة منذ عام 1967م، وقد شاب هذه التجربة على امتداد السنوات الماضية العديد من جوانب الخلل التي طالت مختلف نواحي البناء المؤسسي، مما أدى إلى ظهور دعوات الإصلاح من قبل المجتمع الفلسطيني والعديد من الشخصيات الفلسطينية الذين يمثلون توجهات ومؤسسات متعددة (أبوديه، 2004، ص4).

ثانياً - مشكلة البحث:

من خلال إطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والتي تناولت الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية المختلفة بوزارة الداخلية، في الفترة من 2008-2010 أشارت إلى أن ممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري كان ضعيفاً، وأن وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مُغيبية، وأن مستوى الرضا عن أنظمة ووظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية كان أيضاً ضعيفاً، بالإضافة لغياب اللوائح التنفيذية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتنمية الموارد البشرية التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة، وأن هناك غياب لدور الإدارة العليا في وجود هذه الأنظمة، وغياب لتأهيل الكادر البشري، فهذه المؤشرات وغيرها دعت الباحث لتسليط الضوء على أهم ملف في وزارة الداخلية ألا وهو الهياكل التنظيمية لما لها من تحديد وتوزيع للصلاحيات والمسئوليات وضبط العلاقة بين كافة المستويات الإدارية، أضف إلى ذلك تناول الباحث الأنظمة الإدارية التي تضمن سير العمل وفق الهيكلية لكل جهاز أمني وبالتالي تأثير ذلك على أداء هذه الأجهزة الأمنية، وتناول الباحث كذلك وظيفة الاختيار والتعيين ضمن إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية وما يترتب عليها من تعيين في وظائف الأجهزة الأمنية وبالتالي انعكاسها على أداء الأجهزة الأمنية.

والثورة العلمية في الإدارة واهتمام العالم بإدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة أياً كان طبيعة عملها، ونظراً للخدمات المطلوبة من الأجهزة الأمنية ومدى توسعها وعدم تداخل المهام والصلاحيات الأمر الذي يتطلب تنظيم إداري علمي جديد يكون قادراً على توحيد الجهود وتنسيق الخدمات المقدمة لتحقيق الأهداف المرجوة من أداء الأجهزة الأمنية بكفاءة عالية، لذلك فإن مشكلة البحث تتمثل في السؤال التالي:

" ما أثر الهياكل والأنظمة الإدارية على تطوير أداء ضباط الأجهزة الأمنية؟ "

ثالثا- فرضيات البحث:

فيما يلي أهم الفرضيات التي عمل على اختبارها الباحث من خلال هذه الدراسة وهي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.04% بين الهياكل التنظيمية المستخدمة وأداء الأجهزة الأمنية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.04% بين الأنظمة الإدارية المطبقة و أداء الأجهزة الأمنية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.04% بين طرق التعيين المتبعة وأداء الأجهزة الأمنية.
4. توجد فروقات في استجابة المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، اسم الجهاز، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة، الراتب، المسمى الوظيفي).

رابعا- متغيرات البحث:

تتناول هذه الدراسة تأثير عدد من المتغيرات على أداء الأجهزة الأمنية وهي على النحو التالي:

1. المتغير التابع: أداء ضباط الأجهزة الأمنية

2. المتغيرات المستقلة:-

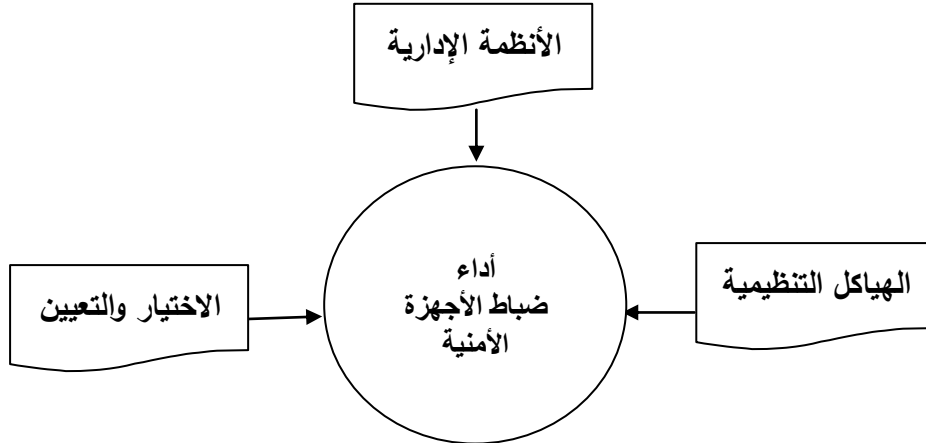
أ. الهياكل التنظيمية المتبعة بوزارة الداخلية.

ب. الأنظمة الإدارية بوزارة الداخلية.

ج. آليات التعيين بوزارة الداخلية.

شكل رقم (1/1)

العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: جرد بواسطة الباحث.

خامسا - أهداف البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على واقع الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية.
2. توضيح آثار الأنظمة الإدارية المعمول بها في الأجهزة الأمنية على أداء الضباط بالوزارة.
3. تسليط الضوء على أهمية إتباع طرق التعيين المهنية وما لها من أثر على الأداء المستقبلي للأجهزة الأمنية.
4. مساعدة الأجهزة الأمنية في التعرف على أدائها من وجهة نظر الضباط والعمل على تطوير وتحسين الأداء الذي ينعكس بالفائدة على المجتمع المحلي.
5. تقديم المقترحات التي تساعد على اتخاذ القرارات اللازمة بشأن الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية وطرق التعيين، لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.

سادسا - أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

1. تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تأتي لتسلط الضوء على واحدة من أهم الإشكاليات التي تعاني منها وزارة الداخلية والأمن الوطني، ألا وهي الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية للأجهزة الأمنية.
2. وتتناول هذه الدراسة محاور هامة في وزارة الداخلية تؤثر بشكل فعال على أداء الوزارة مما ينعكس على المجتمع المحلي المستفيد من هذا الأداء.
3. كما وتفتح هذه الدراسة آفاق جديدة للباحثين والمهتمين ببناء وزارة الداخلية والأمن الوطني على أسس علمية ومهنية وذلك لما تفنقه المكتبة من مراجع وكتب ودراسات حول وزارة الداخلية والأمن الوطني.
4. يأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في زيادة معرفته وإثراء معلوماته في هذا المجال وأن تصنف هذه الدراسة كإضافة علمية جديدة للمكتبة الفلسطينية والعربية كما يأمل أن تكون بداية لدراسة أو دراسات أعمق وأشمل سواء له أو لغيره في المستقبل.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: مقدمة في الإدارة.

المبحث الثاني: الهياكل الإدارية.

المبحث الثالث: الأنظمة الإدارية.

المبحث الرابع: تطوير الأداء.

المبحث الأول

مقدمة في الإدارة

أولاً- مفهوم الإدارة:

تأتي أهمية الإدارة وارتقائها لتصبح أحد أهم العلوم الإنسانية والاجتماعية كونها تتعامل مع العنصر البشري- الثروة التي تمتلكها المؤسسة- الذي يتميز بالتغيير والتعقيد لذلك فمن الطبيعي أن تختلف وتتعدّد المفاهيم حول الإدارة، فقد اختلف العلماء قديماً وحديثاً في تحديد معنى موحد لكلمة الإدارة.

فكلمة الإدارة هي أصلاً كلمة لاتينية تعني الخدمة (Service) أي الخدمة التي تعود على المجتمع الذي يتعامل مع المؤسسة أو المنظمة بالفائدة والنفع العام، أما في اللغة العربية فقد جاءت كلمة إدارة من الأصل (أدار الشيء) أي أحاط به أو جعله يدور، وقد استعير هذا المعنى في المنظمات ليشير إلى تسيير شؤونها بالشكل الذي يحافظ على استمراريتها وفاعلية أدائها وتطورها. (فياض وآخرين، 2010، ص 13)

وتعرف الإدارة بأنها أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأفضل وأرخص طريقة ممكنة". (Fredrick Taylor.1903,p.21)

أضف إلى ذلك أن الإدارة هي "نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة". (العلاق، 1999، ص 12)

ويذكر بأن الإدارة عبارة عن مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول على الغايات والأهداف المطلوبة والمخطط لها، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي تضمن تحقيق الأهداف بفاعلية. (الجيوسي وآخرين، 2000، ص 17)

وفي تعريف آخر للإدارة فهي "عملية التخطيط واتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز والرقابة، التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية، ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات، بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها (الفاعلية)". (الشماع، 2004، ص 13)

بالإضافة إلى ما سبق تعرف الإدارة بأنها "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى الرواج والسعادة لكل من العاملين وصاحب العمل مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع". (محمود، 2011، ص 25)

شكل رقم (2/1)

عملية الإدارة



وظائف المدير الموارد	التخطيط واتخاذ القرار	التنظيم	القيادة والتحفيز	الرقابة
البشرية	---	---	---	---
المادية	---	---	---	---
المالية	---	---	---	---
المعلوماتية	---	---	---	---

المصدر: الشماع، خليل، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، الطبعة الرابعة 2004م، ص14

ثانيا- لمحة تاريخية حول الإدارة:

الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية فقد أقامت الأمم والدول القديمة حضارات لا تزال هناك شواهد كثيرة عليها، ومن بينها المدن والأهرامات والقصور والمساجد والكنائس، وأقامت السدود ومشاريع الري والزراعة، وإنشاء الدواوين والوزارات، وإعداد وتنظيم الجيوش الكبيرة، وإدارة الحروب وتنظيم المحاكم وغيرها، وقد مارس السومريون والبابليون والفرعون والإغريق والرومان والصينيون والهنود والمسلمون الإدارة. ولكن تلك الإدارة لم تكن تحمل نفس مسميات المبادئ والأسس والمفاهيم المعروفة في وقتنا الحاضر، كما كانت تلك الإدارة تعتمد على التخمين والحدس والمحاولة والخطأ. (حريم، 2006، ص 47)

بدأت الدلائل تشير إلى ظهور علم الإدارة في مطلع القرن العشرين الماضي وقد كان هاجس رفع الإنتاجية هو المحرك الرئيسي لبزوغ علم الإدارة فقد حاول علماء (الإدارة العلمية) رفع الإنتاجية عن طريق استخدام أساليب علمية تتمثل في المشاهدة والتجربة وتقسيم العمل والتخصص به وتنميط الإجراءات وغيرها ويعتبر رواد الإدارة العلمية هم أول من أرسى دعائم علم الإدارة ومبادئه وقوانينه.

ومع بداية الأربعينيات من القرن العشرين الماضي أصبح علم الإدارة كغيره من العلوم له مجالاته وأسسها واستقلاليتها حيث استفاد منذ ذلك الحين من الثورة العلمية والتكنولوجية كغيره من العلوم، وتعددت نظرياته وتشعبت مجالاته إلى أن وصل إلى ما هو عليه في الوقت الحالي. (فياض، 2010، ص 25)

ثالثا- التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة:

يواجه المدراء والمنظمات المعاصرة في الحاضر والمستقبل تحديات وضغوطات متزايدة ومعقدة لم يسبق لها مثيل، وتؤثر بشكل كبير على أداء المدراء والمنظمات، ولذا ينبغي على كل مدير أن يعي ويدرك هذه التحديات ويتفهمها جيدا وأن يعالجها بنجاح وفاعلية ومن هذه التحديات: (حريم، 2006، ص 32، 33، 34)

1. **العولمة:** إن ظاهرة العولمة واتفاقيات تحرير التجارة الدولية والأسواق قد جعلت العالم قرية صغيرة حدودها مفتوحة لتدفق السلع والخدمات والقوى العاملة وغيرها. وقد زاد ذلك وسيزيد من شدة المنافسة بين المنظمات والتي توسعت أنشطتها داخل البلد الواحد ودوليا.
2. **أخلاقيات العمل والمسئولية الاجتماعية:** لقد تزايدت الضغوط الاجتماعية على المنظمات ومدرائها للاستجابة للقضايا والمشكلات الاجتماعية والإسهام في حلها.
3. **الاضطراب البيئي:** يواجه المدير تغييرات متسارعة في مختلف عناصر وجوانب البيئة المختلفة من اقتصادية واجتماعية وثقافية، وتقنية وأصبح التغيير اليوم هو حالة طبيعية. وأصبح من الصعب التنبؤ بالتغييرات المستقبلية مما زاد من درجة عدم التأكد البيئي.
4. **التنوع البيئي:** تواجه المنظمات وخاصة الكونية تنوعا في الجهات والأطراف التي تتعامل معها من عملاء (تنوع في حاجاتهم وميولهم وأفضلياتهم)، وموردين وحكومات وثقافات وغيرها.
5. **ظهور اقتصاديات ومنظمات المعرفة:** أصبحت المنظمات تعتمد أكثر فأكثر على رجل المعرفة وعلى القدرات المعرفية والفكرية أكثر من اعتمادها على المجهود البدني وهذا يضع تحديات أخرى أمام المدراء في كيفية إدارة المعرفة.
6. **التطورات التقنية ولا سيما تقنيات المعلومات** التي تلعب دورا هاما في جميع وظائف العملية الإدارية وبشكل خاص في التخطيط والرقابة ولا بد للمدير أن يدرك انعكاسات ذلك على عملية الإدارة ونمط الإدارة.
7. **توصف البيئة المعاصرة بأنها معقدة تقنيا وعدائية،** فبالإضافة للمنافسة الشديدة على العملاء والموارد تواجه المنظمات الإضرابات واتحادات العمال والنقابات، والقيود الحكومية مثل تحديد الحد الأدنى للأجور، أو تحديد الأسعار، أو تحديد استقدام عاملين أجانب وغيرها.
8. **تمكين العاملين:** يتطلب من المنظمة المعاصرة أن تساعد العاملين فيها على تطوير قدراتهم ومشاركتهم في صنع القرارات. وهذا يتطلب من المدراء توفير المعلومات وتفويض العاملين مزيدا من السلطات للقيام بالأعمال المختلفة وتكوين فرق العمل المختلفة للاستفادة القصوى من إمكانيات الموارد البشرية المتاحة، والإسهام في حل المشكلات المتنوعة التي يمكن أن تواجه المنظمة في بيئة تتصف بالدينامية والاضطراب وعدم التأكد.

رابعاً- أهمية الإدارة:

- تمثل الإدارة عنصراً هاماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع، هذه الأهمية يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (محمود، 2011، ص 29)
1. الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط والتنظيم والتوظيف، والتوجيه، والرقابة.
 2. الإدارة وسيلة المؤسسة في تحقيق احتياجات أفرادها من خلال تحديد أولويات هذه الاحتياجات واستثمار الموارد المتاحة فيه لتلبية هذه الاحتياجات بل والعمل على مواجهة الاحتياجات المتجددة وندرة الموارد.
 3. ازدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها باعتبارها الوسائل التي يستطيع المجتمع من خلالها تحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته، هذه الأهمية للمنشآت في عالم اليوم فرضت أهمية الإدارة من حيث حاجة هذه المنشآت إلى التخصصات الإدارية المختلفة الأمر الذي أكد على أهمية الإدارة الكفؤة القادرة على اتخاذ القرار السليم من خلال العمل على تحقيق الاتساق والتكامل بين التخصصات الإدارية المختلفة بما يمكن المنشآت من تحقيق أهدافها.
 4. أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت الأمر الذي فرض على الإداريين تدريب العاملين من أجل اكتساب المعارف والمهارات بما يمكنهم من خلال اكتسابها تهيئة المناخ الملائم للأفراد للأداء الجيد وذلك من خلال الانتباه إلى القضايا المتعلقة بتحفيزهم وحل مشكلاتهم وتلبية احتياجاتهم في حدود إمكانيات المنظمات التي يعملون بها.
 5. وجود التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية الملحة، الأمر الذي فرض على الإدارة عبء التخطيط للتغيير ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتقويمها من أجل تحقيق النمو والتقدم في المجالات المختلفة للخروج من دائرة التخلف واللاحق بركب التقدم.
 6. الفصل بين منظمات الأعمال وملاكها مما دفع ملاك أغلب هذه المنشآت إلى إنابة إدارتها إلى رجال الإدارة المتخصصين مما يزيد من أهمية الإدارة والإعداد اللازم لمن يقومون عليها.
 7. الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية الأمر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على مواجهة هذا التحدي من خلال إتباع سياسة الترشيح في النفقات والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.
 8. الدعوة إلى العولمة وما ترتب عليها من وجود تحديات كبيرة وبخاصة للدول النامية التي لن تستطيع مجاراة الدول الكبيرة في نوعية وتنوع وجودة منتجاتها إلا إذا أحسنت هذه الدول إصلاح وتطوير الإدارة بها.
 9. المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار من خلال الإدارة الجيدة لطرف الإنتاج والتسويق والتوزيع.

10. إن أهمية الإدارة ليست قاصرة على منظمات الأعمال التي تهدف إلى الربح كما يتصور البعض، بل تمتد لتشمل المنظمات التي لا تهدف إلى الربح مثل المنظمات السياسية والاجتماعية والإنسانية وغيرها.

خامسا - وظائف الإدارة:

اختلف الأكاديميون والممارسون الإداريون في تصنيفاتهم لوظائف الإدارة، إلا أنهم أجمعوا على أربع وظائف هي (التخطيط، والتنظيم، والقيادة والرقابة) والموضحة في شكل رقم 2/2 ، ونوجز هذه الوظائف الأساسية الأربع على النحو التالي:

1. التخطيط:

هو عبارة عن تلك الوظيفة الإدارية المسؤولة عن تحديد الأهداف، ووضع إستراتيجية شاملة لتحقيق هذه الأهداف، إضافة إلى تطوير مجموعة من الخطط الشاملة من أجل التكامل والتنسيق بين الأنشطة المختلفة.

تقوم وظيفة التخطيط على الإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية:

أ. أين نحن الآن؟ (دراسة الظروف الحالية والتنبؤ بالمستقبل).

ب. ماذا نريد؟ (تحديد الأهداف والأغراض التي ترغب المنظمة في تحقيقها).

ج. كيف نصل إلى ما نريد؟ (تحقيق الاستراتيجيات وخطط والعمل). (محمود، 2011، ص 32)

تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الأخرى وتسبقها جميعها، وتتضمن الأنشطة التي تعني بتحديد غايات المنظمة وأهدافها ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها، وتوضيح الأنشطة والفعاليات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج. (حريم، 2006، ص 20)

وعلى الرغم من الاختلاف وعدم وجود اتفاق جماعي على تعريف التخطيط إلا أن التعريفات المختلفة تتفق على أن التخطيط: نشاط إنساني أساسي، وأنه خيار عقلائي، وأنه موجه للعمل المستقبلي ، وأنه وسيلة لحل المشكلات. (فياض، 2010، ص 97)

2. التنظيم:

هو الوظيفة المسؤولة عن تحديد الوظائف أو المهام التي ينبغي أن تؤدي، وتحديد من سيؤديها، تجميع الأنشطة المتشابهة معاً، وتحديد من سيرفع تقاريره لمن، إضافة لتحديد مراكز القرار داخل المنظمة.

تقوم وظيفة التنظيم على مجموعة خطوات أساسية:

أ. تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية.

ب. تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف.

ج. تجميع الأنشطة المتشابهة معاً في إدارات أو أقسام أو وحدات متجانسة.

د. تحديد من سيؤدي الأنشطة المختلفة.

هـ. تحديد العلاقات بين كافة الأفراد والإدارات والأقسام.

و. تحديد نطاق الإشراف.

ز. إعداد الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي. (محمود، 2011، ص 32)

وتعني وظيفة التنظيم بترجمة الأهداف والخطط والاستراتيجيات إلى الواقع العملي التنفيذي،

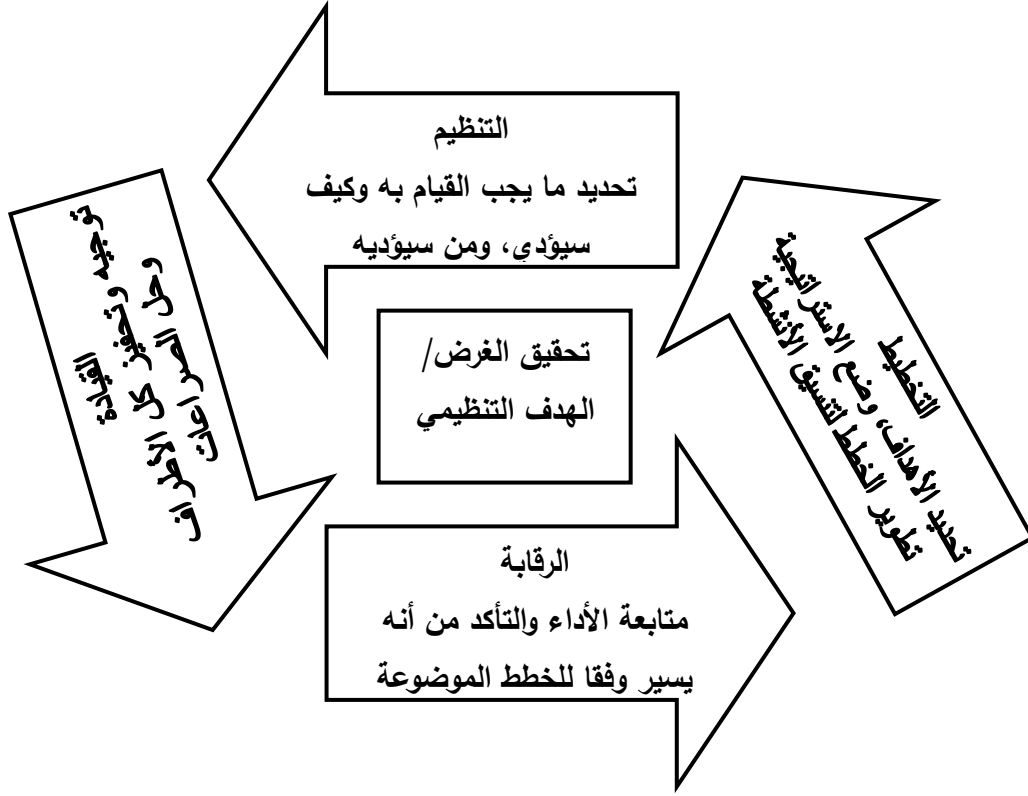
وهنا يتم توزيع المهام بين الأفراد والاختصاصات بين الوحدات والتنسيق فيما بينها لضمان توحيد

وتكريس جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة. (حريم، 2006، ص 20)

والشكل رقم 2/2 يوضح دورة أنشطة العملية الإدارية ومدى الترابط فيما بينها على النحو التالي:

شكل رقم 2/2

أنشطة العملية الإدارية



المصدر: (محمود، علاء الدين، "إدارة المنظمات"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص34)

3. التوجيه (القيادة):

هي الوظيفة المسؤولة عن تحفيز العاملين، توجيه أنشطة الآخرين، اختيار أكثر قنوات

الاتصال فعالية، وحل الصراعات بين الأعضاء الذين تتم قيادتهم. (محمود، 2011، ص33).

وتتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المنظمة، وتتطوي على إرشادهم وإصدار التعليمات والأوامر لهم وتحفيزهم وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا وتضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. (حريم، 2006، ص 21)

وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة. وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح أي تنظيم إداري (حسن، 2004، ص 17).

4. الرقابة:

هي الوظيفة المسئولة عن التأكد من أن الأداء يسير وفقا لما هو مخطط له، وعلى أي مدى استطاعت المنظمة تحقيق أهدافها، وتحديد انحرافات الأداء (الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط) في حالة وجودها، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تهدف إلى حل المشكلات والتغلب على الانحرافات، وتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة وتقوم وظيفة الرقابة على:

أ. قياس الأداء الفعلي.

ب. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

ج. تحديد الانحرافات، أن وجدت.

د. دراسة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات.

هـ. اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. (محمود، 2011، ص 33)

وهي آخر وظيفة في العملية الإدارية، وتعني بقياس الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها ومعرفة مستويات أداء الأفراد والجماعات ومقارنتها بالمعايير الموضوعية، واكتشاف أي تفاوت واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وتعتبر الرقابة وسيلة لتطوير وتحسين الأداء. (حريم، 2006، ص 21)

المبحث الثاني

الهيكل الإدارية

أولاً- مفهوم الهيكل الإدارية:

يقصد بالهيكل التنظيمي بأنه جميع المنظمات يجب أن تتحوط لضمان انتظام انتظار واستمرار الأنشطة الموجهة لتحقيق أهدافها وبصفة خاصة أنشطة تخصيص الأعمال والإشراف والتنسيق، وهذا الانتظام يمثل ما يسمى بالهيكل، وحيث أن هذه الأنشطة يمكن ترتيبها بعدة طرق، لذلك فإن المنظمات تستخدم هياكل متباينة ومختلفة. (شريف، 2001، ص 295)

ويشبه الهيكل التنظيمي الهيكل العظمي للإنسان، كونه يتمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها، وهو أداة مهمة وهادفة تساعد التنظيم على الوصول إلى الأهداف المرسومة. (اللوزي، 2002، ص 47)

وفي تعريف آخر، فإن الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة. (العميان، 2004، ص 205)

بينما يرى (Wright) بأن الهيكل التنظيمي يمثل الإطار الذي يشير إلى الطرق التي تم فيها توزيع المسؤوليات والواجبات على الأفراد، والطرق التي يجتمع فيها الأفراد معاً في أقسام أو وظائف إدارية محددة، والهيكل يُعكس في خارطة المشروع التنظيمية، كما أنه التصميم الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات في السلم التنظيمي (الحسيني، 2006، ص 177).

وفي التنظيم لأفراد المؤسسة فإن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات محددة ثم التنسيق بينها، ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية للتنظيم، وهي خارطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة، وتحدد العلاقات الرسمية بينها، كما تحدد عدد المسؤوليات الهرمية في الهيكل وكيفية تجميع الأفراد سوية في تقسيمات رسمية. (الحسيني، 2006، ص 176، 177)

وتبعا لعملية التنظيم فالهيكل التنظيمي عبارة عن الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض معين وهو عملية تحديد الأعمال المراد أداؤها وتجميعها مع تحديد وتفويض السلطة اللازمة لأداء هذه الأعمال، وإقامة العلاقات بينها لتمكين المنظمة من تحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقا. (فياض، 2010، ص 122)

بالإضافة لما سبق، فإن كلمة (**Organization**) مشتقة من أصل لاتيني وتعني أداة يتم بواسطتها انجاز العمل، وتستعمل هذه الكلمة في الأدب الإداري المنشور للدلالة على معنيين، هما: (فياض، 2010، ص 122-123)

1. التنظيم اسم معنوي، مثل مكتبة أو مركز معلومات، أو وزارة، أو جهاز حكومي، أو شركة... الخ.
2. التنظيم هو عملية تصميم الهيكل التنظيمي الذي يشكل مخرجات عملية التنظيم، ويطلق على مدخلات عملية التنظيم مسمى عناصر التنظيم، كما تعتبر أنشطة التنظيم والآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة التنظيم بمثابة أنشطة المعالجة لعملية التنظيم.

ثانيا- الحاجة إلى التنظيم:

- تكمُن أهمية الوظيفة التنظيمية للمنظمات في الأسباب التالية: (فياض، 2010، ص 125)
1. العمل غير المنظم يتسم بالفوضى والارتباك مما يعيق أو يمنع تحقيق الأهداف.
 2. تبالغ الوحدات الإدارية بدون تنظيم في أهمية الدور المكلفة به والموارد المخصصة لها.
 3. سوء توزيع القوى العاملة للمنشأة فقد يتم وضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب وبالعكس.

ويرز الاهتمام بالتنظيم بشكل واضح في وقتنا الراهن بسبب التوسع في حجم المجتمعات وزيادة عدد الأجهزة أو المنظمات التي تعتمد عليها هذه المجتمعات في تحقيق أهدافها، إلى جانب ازدياد التخصص المهني للأفراد وتنوع وسائل الإنتاج، من هنا برزت الحاجة إلى ضرورة الاهتمام بالتنظيم بجميع أشكاله وصوره بغرض توجيه المنظمات والأفراد العاملين فيها نحو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه المنظمات. (محمود، 2011، ص 228)

وتسعى المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التالية: (اللوزي، 2002، ص 48)

1. توضيح الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة.
2. توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.
3. إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
4. توضيح خطوط السلطة.
5. توضيح العلاقات الرسمية.
6. توضيح نقاط الإشراف.
7. تقليل الازدواجية.
8. توضيح خطوط الاتصال.
9. ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.
10. تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات.

ويعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها وإدارتها في كيفية العمل على خلق بيئة عمل مناسبة، وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري وكفاءة مواردها المالية ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمنظمة، فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا يستند إلى أساس علمي متين، حيث تتخبط المنظمة وتتحرّف عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار والتراجع إضافة إلى هدر الموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه آثار سلبية منها: (اللوزي، 2002، ص 49)

1. تدني معنويات وحافزيه العاملين.
2. اتخاذ قرارات غير سليمة.
3. تزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية.
4. قتل الإبداع والطموح.
5. تزايد النفقات.

أما عناصر عملية التنظيم فهي: (فياض، 2010، ص 124)

1. الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها.
2. الأفراد أو العاملون في المنشأة على مختلف مستوياتهم الإدارية أو الفنية.

3. الإمكانيات أو الموارد المتاحة للمنشأة وهي تشمل المواد والطاقة والمال والمعلومات والتكنولوجيا.
4. النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال أو الأنشطة.
5. الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.
6. تحديد السلطات والمسئوليات لكل مركز وظيفي.

ثالثا- مراحل بناء الهيكل التنظيمي:

يعد بناء الهيكل التنظيمي أمرا في غاية الأهمية، وهناك كثير من الإجراءات والمبادئ التي يجب مراعاتها، وعلى المنظمة أن تتأكد من أن المتطلبات اللازمة لهذا البناء متوافرة من حيث وضوح الأهداف وتوافر الكفاءات والموارد المادية، وإجراء الدراسات والاستشارات الضرورية ومع ذلك يجب أن تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالمرحل التالية : (اللوزي، 2002، ص 49:50)

1. مرحلة تحديد الأهداف الكلية والعامة والفرعية والتي يتم تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي بناء عليها.
2. تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للوصول إلى الأهداف التي بموجبها يتم بناء الإدراك وكذلك الأقسام .
3. إعداد الوصف والمواصفات وكذلك تحديد اختصاصات كل قسم أو إدارة.
4. العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين أقسام ووحدات كل مستوى.
5. تحديد الوظائف الإشرافية لكل مستوى إداري.
6. البدء بإعداد الهيكل التنظيمي.

رابعا- خصائص الهيكل التنظيمي:

هناك خصائص معينة يعد توافرها في الهيكل التنظيمي أمرا ضروريا للتنظيم الإداري فوجودها يعني أن الهيكل التنظيمي ملائم ومناسب للمنظمة الإدارية، وهذه الخصائص هي : (اللوزي، 2002، ص 54)

1. ضرورة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية وضرورة التمييز بين هذه الأنشطة ومراعاة توزيعها، حيث يجب أن تكون النشاطات الرئيسية والمهمة في قمة الهيكل

- التنظيمي، أي في المستويات الإدارية العليا، ووضع النشاطات الأخرى بما يتلاءم مع طبيعة وموقع المستويات الإدارية الأخرى داخل التنظيم.
2. ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل بين الإدارات وفي كل المستويات الإدارية حتى يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقا لمبدأ الكفاءة والفعالية الأمر الذي يؤدي إلي زيادة في الأداء وخفض في التكاليف وتنمية المهارات للأفراد العاملين.
3. ضرورة الحفاظ على خطوط وشبكة اتصال فعالة وملائمة تراعي طبيعة التنظيم ونشاطاته.
4. ضرورة مراعاة نطاق الإشراف الملائم بحيث يراعى في ذلك قدرات الرئيس والمرؤوسين، وطبيعة العمل، وذلك تسهيلا للعمل الإداري وحفاظا على البناء التنظيمي.
5. إتباع الطرق الموضوعية في حالة الرغبة في إحداث بناء تنظيمي جيد سواء أكان رئيسيا أم فرعيا، فعنصر التكلفة يجب مراعاته، وهذا يتحقق من خلال دراسات الجدوى الاقتصادية لكل نشاط جديد أو هدف جديد أو بناء جديد.
6. يجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة كبيرة من المرونة حتى يستطيع مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.
7. ضرورة توافر مبدأ التفويض السليم في الهيكل التنظيمي، حتى تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار ومواكبة المستجدات، والعمل على خلق كوادر إدارية جديدة.

خامسا - الهياكل التنظيمية المعاصرة:

نتيجة للتحديات الكثيرة التي تواجهها المنظمات والتهديدات والفرص التي قد تتحقق فان الهياكل التنظيمية المعاصرة تتطلب بان لا تنصف بالثبات بل على العكس فانه من الأفضل أن يتوافر لها قدر عال من المرونة وحرية التصرف ، ويعتبر الهيكل التنظيمي المناسب هو ذلك الهيكل الذي يتناسب مع طبيعة المتغيرات البيئية المحيطة و الإستراتيجية أو الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة لتحقيق الأهداف والرسالة التنظيمية بالإضافة إلى طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية.

وحدثا وبداية من القرن العشرين بدأنا نرى ثلاثة أنواع رئيسية من التصميمات الخاصة بالهياكل التنظيمية وهي: (كامل،2005)

1- التصميم متعدد الجنسيات: وهذا التصميم يناسب الشركات متعددة الجنسيات حيث تقوم بإنتاج وبيع منتجات وخدمات لأكثر من دولة وبالتالي فإن التصميم الذي يتناسب معها يحاول إيجاد نوع من التوازن بين المنتجات والوظائف والمناطق أو الأقاليم الجغرافية ومقابلة هذا التعاون ثلاثي الأبعاد يكون صعبا خاصة أن الأقسام التشغيلية تكون منفصلة في المكان والزمان واختلاف اللغة والثقافة وكذلك نجد أن النمو المتزايد للمنافسين والعملاء العالميين والضغط من الحكومات المحلية يسيطر على شكل التصميم والهيكل التنظيمي .

2- التصميم الشبكي: كثير من المنظمات المعاصرة تقوم بإسناد الوظائف غير الأساسية إلى شركات أخرى ، بينما تحتفظ بالوظائف الهامة والأساسية لها، وهذا النوع من الهياكل يطلق عليه التصميم الشبكي حيث نجد مشاركة في السلطة والمسئولية والموارد بين الأفراد ، الإدارات، أو التنظيمات الأخرى والتي يجب أن تتعاون وتتصل بشكل متتالي لتحقيق الأهداف المشتركة، وهذا التصميم يساعد على تحقيق (الأهمية، الاستثمار، الاستقلالية ، التكامل، المعلومات،المؤسساتية).

3- التصميم التخيلي أو الافتراضي (الوهمي): إن الحاجة الملحة لسرعة تلبية حاجات ورغبات العملاء أدت إلى قيام بعض المنظمات إلى أن تصبح أكثر تخصصا وتركيزا في أنشطتهم، كما أن النمو المتزايد لتكنولوجيا المعلومات خلال العشر سنوات الأخيرة ساعد على دفع وتمكين المنظمات من التحرك ناحية التنظيمات الافتراضية أو التخيلية، ويسعى هذا التصميم إلى تنسيق وربط الأفراد في مواقع مختلفة معا وتحقيق الاتصال بينهم لتمكينهم من اتخاذ القرارات في نفس الوقت ونجد في هذا النوع من المنظمات أن الأفراد أصحاب أجهزة الكمبيوتر الشخصية المعقدة يستطيعون بسرعة أن يدخلوا إلى بنك المعلومات الخاص بالمنظمة والعمل معا وكأنهم يتواجدون معا في مكان واحد وهذا يمثل تنظيما من شكل جديد تخيلي أو وهمي للعلاقات بين الأفراد والوحدات، وهو تنظيم بلا حدود.

ويعتبر هذا التصميم من أحدث التصميمات التنظيمية الذي يستخدمه المديرون لتحقيق رضاء ورغبات العملاء المتغيرة ويتغير بشكل سريع وفعال لينتاسب مع الظروف والمواقف المتغيرة، ويمتاز يتدفق المعلومات بشكل مستمر داخل المنظمة، وخطوط الاتصال تتحول وتتغير بدرجة عالية من المرونة حسب الاحتياج، وتفويض اكبر للسلطة والمسئولية من جانب الإدارة للعاملين مع توضيح الرؤية المستقبلية للتنظيم والغرض والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وانتهاء الحدود بين العملاء والموردين والتنظيم.

سادسا - أشكال تقسيم الهياكل التنظيمية:

يتم اختيار شكل الهيكل التنظيمي بطريقة مدروسة وفقا لأهداف المنظمة وظروفها حيث انه يوجد أمام المنظمة مجموعة خيارات بهدف تقسيم أنشطتها التي تؤديها في وحدات تنظيمية ومن أهم هذه التقسيمات الشائعة حسب الجدول التالي:

2/1

أشكال تقسيم الهياكل التنظيمية

م.م	اسم التقسيم	طبيعته	مزاياه	عيوبه
1.	التقسيم الوظيفي	تقسم المنظمة إلى عدد من الوحدات التنظيمية وكل وحدة تنظيمية فيه مختصة في أداء مهام وواجبات محددة	1-أكثر استعمالا وشيوعا 2-قائم على مبدأ التخصص. 3-يؤدي إلى زيادة الفعالية والتنسيق في أداء الأنشطة المختلفة للمنظمة	1- صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات وتعدد المناطق الجغرافية للمنظمة.
2.	التقسيم حسب مراحل العمل	تقسم أنشطة المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل حيث يتم التقسيم إلى وحدات مختصة في عمل شئ محدد.	1-الاستفادة من مبدأ التخصص. 2-سهولة عملية الإشراف.	1- صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة.
3.	التقسيم حسب الموقع الجغرافي	يتم تقسيم أنشطة المنظمة وفقا للمناطق الجغرافية التي تعمل فيها حيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منطقة ويشرف على هذه المنطقة مدير خاص	1-السرعة في اتخاذ القرار . 2-سهولة التنسيق بين جميع العمليات والأنشطة. 3-يساعد على تنمية قدرات المديرين. 4-الاستفادة من توفر الأيدي العاملة والمواد التي من شأنها تخفيض التكاليف.	1-صعوبة التنسيق بين المواقع الجغرافية المختلفة. 2-قد يسئ المديرون استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم في المناطق المختلفة مما يؤثر سلبا على السياسة العامة للمنظمة.
4.	التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة	يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب السلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها ويسود هذا النوع من التقسيم في المنظمات التي تم تنظيمها على أساس وظيفي.	1-الاستفادة الكاملة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الأداء. 2-التنسيق بين العمليات التي تؤدي لكل سلعة أو خدمة على حدة.	1- صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة وخاصة الأنشطة المتشابهة. صعوبة إيجاد الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة.

يتبع...

5.	التقسيم حسب نوع العملاء	يتم تقسيم أعمال ونشاطات المنظمة حسب العملاء الذين يتم التعامل معها وحسب خصائصهم ومواصفات طلباتهم	1- إمكانية التنسيق بين العملاء بخصوص نوع معين من العملاء. 2- دعم الخدمات المقدمة للعملاء.	1- عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع العملاء. احتمالية عدم الاستخدام للاقتصاد الأمثل للإمكانات المادية والبشرية للمنظمة نتيجة حدوث الدورة التجارية وما يرافقها من ازدهار وكساد.
6.	التقسيم الزمني أو التقسيم على أساس وقت العمل	يتم تقسيم أعمال ونشاطات المنظمة حسب وت العمل إلى ودييات حيث تقوم كل ودية بممارسة الإنتاج أو تقديم خدمة معينة في فترة زمنية معينة وتستخدم المنظمات هذا التقسيم حتى تستطيع استثمار إمكاناتها المادية والبشرية وتنظيم أوقات العمل بشكل يحقق أهدافها وغايتها ويمكن استخدام هذا التقسيم مع التقسيمات الأخرى.	1- استغلال الطاقة الإنتاجية للموارد المتاحة. 2- القدرة العالية على التكيف ومواجهة التغير في الطلب على السلع والخدمات وقياس نتائج كل ودية ومراقبتها. 3- انجاز طلبات العملاء في الوقت المحدد.	1- صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتابعة. 2- ارتفاع تكاليف العمل نتيجة التغير في الآلات والورديات وتجهيز الطلبات المختلفة.
7.	التقسيم المركب " المصفوفي"	تلجأ المنظمة إلى استخدام أكثر من طريقة في التقسيم ضمن الهيكل التنظيمي وذلك يعتمد على مجموعة من العوامل الداخلية المرتبطة بالمنظمة والعوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة تمارس نشاطها فيها ومن هذه العوامل: - مدى سهولة الإشراف والتنسيق والرقابة. - مدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة. - نوع التكنولوجيا المستخدمة. - طبيعة المنتجات. - الطبيعة الفنية للأنشطة.	1. الاستجابة السريعة للبيئة والظروف المحيطة بالمنظمة. 2. تسهيل التنسيق بين الاختصاصيين. 3. القدرة على الإبداع والابتكار وتوليد أفكار جديدة.	1- الصراع بين الأعضاء أمر حتمي لعدم وجود هياكل محددة وأنظمة واضحة. 2- صعوبة تقسيم العمل إلى وحدات مستقلة. 3- صعوبة استخدام أنظمة رسمية وتطبيق قواعد وإجراءات محددة.

المصدر : محسن مخامرة وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط السادسة، عمان، مركز الكتب الأردني، 2000 ، ص 158-172.

سابعا- نظريات ساهمت في تصميم الهياكل التنظيمية:

توجد عدة نظريات في التنظيم ساهمت في البناء التنظيمي وبناء الهياكل التنظيمية، وسيتم تناول النظريات الكلاسيكية ، والنظريات الإنسانية، والنظريات الحديثة للوقوف على مساهماتها في تصميم الهياكل التنظيمية على النحو التالي: (عصفور، 1999، ص³¹)

1. النظريات الكلاسيكية: حيث ساهمت في وضع أساسيات رئيسية مازالت ملامحها قائمة في كل التنظيمات الإدارية وبكل أبعادها من خلال ما تقدمه من إسهامات في العلاقات الرسمية لخطوط السلطة والمسؤولية بكل جوانب التنظيم وعملياته ، وارتكزت التنظيمات التي قامت بناء على هذه المساهمات على ثلاثة أركان أساسية منها:

أ. التخصص وتقسيم العمل: لإمكانية تحقيق الكفاءة في العمل وتحسين الأداء ، تراعى هنا التخصصات المختلفة ويتم التركيز عليها بشكل يترتب عليه تقسيم العمل وتوزيعه على الأفراد كل ضمن تخصصه وقدراته.

ب. التدرج الهرمي: وهنا يتم مراعاة البناء الهرمي في توزيع السلطات والمسؤوليات من قمة الهرم التنظيمي حتى المستويات التنفيذية وبشكل يربط القمة بالقاعدة مع مراعاة وضع المسميات الوظيفية ، وبيان خطوط السلطة ومراعاة وحدة الأمر .

ج. الهيكل التنظيمي: وهنا يتم ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء التنظيم وكذلك العلاقات بين الوظائف ، ومراعاة التسلسل الهرمي للسلطة.

2. النظريات السلوكية: إن مساهمات هذه النظريات جاءت مكملة لمساهمات النظريات السابقة وترتكز على العنصر البشري في التنظيم باعتباره محور العملية الإدارية ولهذا لا بد من مراعاة العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين وتقديم كل ما يخدم العنصر البشري لإمكانية زيادة إنتاجيته، وقد قدمت النظرية السلوكية إسهامات كبيرة للتنظيم الإداري تظهر في الجوانب التالية:-

أ. التخصص وتقسيم العمل: أي ضرورة مراعاة هذه الجوانب ومعالجة ما قد ينتج عنها من احباطات وشعور بالملل ولهذا ركزت على أهمية العنصر البشري وضرورة إعطائه الحوافز الملائمة لحفزه على العمل.

ب. التدرج الهرمي: وتراعى هذه النظرية في هذا الجانب الأداء الوظيفي حيث تلتنقي مع النظرية التقليدية على ضرورة التدرج الهرمي للسلطة والمسؤولية ولكنها حاولت في هذا الجانب إبراز أهمية عنصر التفويض رغبة منها في تأكيد معنى التدرج الهرمي في مفهومها على أهمية الكفاءة في الأداء الوظيفي الذي يتحقق من خلال التفويض ولذلك ركزت أيضا على أهمية التوازن بين السلطة والمسؤولية عبر عملية التفويض.

ج. الهيكل التنظيمي: حيث سترتب على تبني مفاهيم النظريات الإنسانية في المنظمة المراد بناءها، الحصول على هيكل تنظيمي سليم على درجة من المرونة والوضوح والفعالية، كون العنصر الإنساني في أي تنظيم هم الأفراد .

3. النظريات الحديثة: وتتناول هذه النظريات ضرورة دراسة المنظمة ككل متكامل مع التركيز على طبيعة العلاقات التنظيمية الداخلية والخارجية مع البيئة المحيطة وساهمت هذه النظريات في الهياكل التنظيمية بصورة مازالت قائمة من خلال ادوار النظريات التالية: (درة، 1994، ص172)

أ. نظرية النظم: حيث ركزت على أن المنظمة هي نظام مفتوح يقوم على مجموعة من الأجزاء الفرعية التي ترتبط فيما بينها بعلاقات وهذه النظريات بحثت في المجالات التالية:-
i. الأفراد داخل وخارج المنظمة والتفاعل بين الأفراد والبيئة وتفاعل الأفراد مع بعضهم.
ii. النمو العام للنظام ومشكلات استقراره وتفاعل النظام مع البيئة الخارجية والتفاعل بين أجزاء النظام.

ب. النظرية الموقفية: نظرا للاختلاف في المواقف والمشكلات التي تواجهها التنظيمات الإدارية وتعدد مصادرها لذلك المدخل الموقفى يركز على ضرورة توافر القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لجعل الأفراد قادرين على تشخيص وإدراك وتحليل المواقف التي يواجهونها ومن ثم اختيار أو تطوير أسلوب ملائم للتعامل مع ما يواجهه التنظيم من مشكلات وتحديات غير مخطط لها.

ثامنا - مبادئ وإرشادات عامة في تصميم الهيكل التنظيمي:

لا بد أن يأخذ تصميم الهيكل التنظيمي للوزارة بعين الاعتبار حقيقة مفادها انه ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق لكافة الوزارات في كل الأوقات وعلى كافة المستويات ولكن هناك مبادئ وإرشادات عامة في تصميم الهيكل التنظيمي ليكون أكثر كفاءة ويجب أن لا يتصور القائمين على صياغة الهيكل التنظيمي أن هناك مرحلة كمال ولكن هناك تغير في الظروف والأحوال تستدعى إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للتأقلم مع الظروف والأحوال الجديدة لتصبح أكثر كفاءة حيث تقوم بلدان العالم بإنشاء أجهزة دائمة للإصلاح الإداري تتولى إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وحل المشاكل التي تواجهها. (عصفور، 2002، ص232)

هناك مبادئ وإرشادات معينة يعد توافرها في الهيكل التنظيمي أمرا ضروريا للتنظيم الإداري فوجودها يعني أن الهيكل التنظيمي ملائم ومناسب للمنظمة الإدارية والمبادئ والإرشادات هي كالتالي:

1. ضرورة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية وضرورة التمييز بين هذه الأنشطة ومراعاة توزيعها، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماما خاصا للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوي إداري مناسب بحيث تكون النشاطات الرئيسية والمهمة في قمة الهيكل التنظيمي، أي في المستويات الإدارية العليا ، ووضع النشاطات الأخرى بما يتلاءم مع طبيعة وموقع المستويات الإدارية الأخرى داخل التنظيم.
2. ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل بين الإدارات وفي كل المستويات الإدارية حتى يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقا لمبدأ الكفاءة والفعالية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة في الأداء وخفض في التكاليف وتنمية المهارات للأفراد العاملين وسرعة الانجاز وإتقان العمل.
3. ضرورة الحفاظ على خطوط وشبكة اتصال فعالة وملائمة تراعي طبيعة التنظيم ونشاطاته وذلك منعا للتكرار والازدواجية والعمل بكفاءة اكبر في جميع الوحدات.
4. ضرورة مراعاة نطاق الإشراف الملائم بحيث يراعي في ذلك قدرات الرئيس والمرؤوسين وطبيعة العمل ، وذلك تسهيلا للعمل الإداري وحفاظا على البناء التنظيمي.
5. مراعاة عنصر التكلفة في حالة إحداث بناء تنظيمي جديد وذلك من خلال دراسات الجدوى الاقتصادية لكل نشاط أو هدف أو بناء جديد بحيث تكون الفوائد طويلة الأجل اكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.
6. تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي لذلك يجب ان يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من المرونة حتى يستطيع مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة .
7. ضرورة توافر مبدأ التفويض السليم في الهيكل التنظيمي، حتى تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار ومواكبة المستجدات، والعمل على خلق كوادر إدارية جديدة.
8. مبدأ التوازن ويعني تحقيق التوازن في تطبيق المبادئ والفنون.
9. مبدأ التعلم والإبداع ويكون الهيكل التنظيمي أكثر فاعلية اذا ما ساعد المنظمة على التعلم الذاتي واستخلاص الدروس والعبر من خبراتها وخبراتها غيرها، وأتاح الفرص الكافية للفرد للتفكير المستقل والخلق المبدع.
10. تسهيل عملية القيادة حيث أن ما يساعد المدير / المشرف على قيادة الجماعة التي يرأسها هو توافر المناخ الملائم فإذا ما ساعد الهيكل التنظيمي وتفويض السلطة على توفير ذلك، كان أكثر فاعلية.
11. مبدأ مستوى السلطة وتحقق فاعلية تفويض السلطة للمدير / المشرف إذا ما اتخذ بنفسه القرارات الواقعة ضمن نطاق سلطته، دون رفعها أو إحالتها لمستوى إداري أعلى في التنظيم. (حريم، 2000، ص 285)

12. تحقيق الرقابة التلقائية بحيث لا تخضع وظيفتان قصد من احدهما مراقبة الأخرى لرئاسة شخص، مثلا لا يحق أن يكون مسئول الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها إلى المستودعات وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة. (مخامرة، 2000، ص¹³⁶)

المبحث الثالث

الأنظمة الإدارية

أولاً- مفهوم النظام الإداري:

يعبر عن مصطلح القوانين بمصطلح (الأنظمة) في بعض البلدان بصفة دائمة وفي بعض البلدان الأخرى أحيانا، ويقصد بالنظام مجموعة القواعد المجردة العامة التي تصدر عن السلطة التنظيمية (التشريعية) لتحكم أحد المجالات الهامة وتنظمه، كـ مجال الخدمة المدنية، ومجال الخدمة العسكرية، وجرائم الرشوة والتزوير والاختلاس،... الخ، والسلطة التشريعية هي التي تختص بإصدار القوانين (الأنظمة) وتفسير وتعديل وإلغاء أحكامها على حسب الأحوال، وهي تملو درجة على قواعد التشريع الفرعي (اللوائح) التي تصدر عن السلطة التنفيذية، وذلك وفقا لما يعرف في مجال القانون بسلم التدرج التشريعي. (خضر، 2006، ص¹³)

ويعرف النظام الإداري عند ستونر وفريمان بأنه الطريقة التي يتم فيها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها. (حريم، 2006، ص⁴⁵)

ويقصد بنظام الإدارة بأنه باستمرار يعتبر إطار ثبت لإدارة وتحسين السياسات الخاصة بالمؤسسة والإجراءات والعمليات. (www.bsigroup.com, 26/10/2011)

وتعرف الأنظمة واللوائح بأنها مجموعة القوانين وتفسيرها التي توطر وتعطي الشرعية للمنظمة لمزاولة المهام المناطة بها بما يحقق أهدافها. (السبيل، 2002، ص⁹)

هذا بالإضافة إلى أن نظام الإدارة في إطار العمليات هو الإجراءات المستخدمة لضمان أن المنظمة تستطيع الوفاء بجميع المهام المطلوبة لتحقيق أهدافه. (en.wikipedia.org, 2011/11/5)

ويضاف لما سبق أن الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الإدارية تمثل المرتكزات الأساسية لضبط العلاقات الإدارية في أي مرفق من مرافق الدولة فهي التي تضبط وتنظم العلاقات الإدارية وتحدد مسار العمل من خلال وضع تفصيلات للعمل والإجراءات والصلاحيات كما تبين الاختصاصات والأطر العامة للتفويض في السلطات وتحديد حقوق وواجبات العاملين بها والعقوبات التي يمكن أن يتعرضوا لها في حال التقصير وكلما كانت الأنظمة واللوائح واضحة ومبسطة كلما كان ذلك دافعا إلى انتظام العمل وعدم إعاقة حركته. (عائقة، 1998، ص⁷)

ويقصد بالسياسات الإدارية أنها المرشد العام (مكتوب أو غير مكتوب) الذي يضع الحدود التي على أساسها يتم تحديد الاتجاه العام للعمل الإداري، أما (كونترز وأودنيل) فقد عرفا سياسات الأعمال بأنها مرشد عام ودليل لتفكير العاملين في المنظمة على

اختلاف مراكزهم لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن الحالات التي تواجههم. (جواد، 2000، ص55)

وعرفت السياسة الإدارية بأنها تلك المجموعة من القواعد والتوجيهات التي تصدرها الإدارة العليا لترشد العاملين في أداء وظائفهم، وتتخذ أسسا ومعيار في اتخاذ القرارات. (السلمي، 1995، ص15)

وتهدف المؤسسة من اللاتحة الداخلية إلى تنظيم الأعمال وتنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها وبيان الحقوق والواجبات المترتبة على الطرفين، لتوفير أحد المقومات الرئيسية لبيئة عمل يسودها الوضوح والتوازن في المعاملة بين جميع العاملين مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها في النمو والتوسع وزيادة الأداء. (شركة الاتصالات السعودية، اللاتحة الداخلية لسياسة الموارد البشرية، ، بتصرف).

ومن خلال عدد من التعريفات للنظام الإداري يتبين لنا عدد من الخصائص التي يتناولها مفهوم النظام الإداري وهي على النحو التالي: (<http://www.b-alathb.com> 5/1/2012 ,)

1. يتكون النظام من عدة أجزاء يجب أن ينظر إليها ككل وليس كوحدات مجزأة .
2. يتصف النظام بانفتاحه على المجتمع الذي يعمل في إطاره.
3. يشكل كل جزء من أجزاء النظام الكلي نظاماً بحد ذاته ولكنه يصب في إطار النظام الكلي.
4. إن مكونات النظام الكلي هي ثلاث : (المدخلات . العمليات . المخرجات) .
5. إن العلاقات بين النظام والمجتمع الذي يعمل في إطاره هي علاقة ذات تأثير متبادل، وقد تكون نتائج هذه العلاقة (سلباً) أم (إيجاباً)، ويمكن استخلاص هذه النتائج عن طريق المعلومات المرتدة.
6. في أي نظام تتم ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية: (التخطيط / التنظيم / التوجيه / التقييم) من قبل جميع أعضاء المنظمة.
7. العمليات الإدارية في النظام هي: الأنشطة الرئيسية والفرعية اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات أو تقديم خدمة.
8. اتخاذ القرار في النظام هو: العملية التي بموجبها يتم مواجهة المواقف التي تستدعي حلولاً لها لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً- أهمية الأنظمة واللوائح في المجال الإداري:

الأنظمة واللوائح يمكن أن تلعب دوراً خطيراً في النهوض بحركة التنمية الإدارية في المجتمع، إذا ما تخلصت من الكثير من المشكلات والعيوب التي قد تقترن بها، سواء أكان هذا الاقتتان في مرحلة وضع النصوص وصياغتها أم كان في مرحلة تطبيقها.

من المعلوم أن الحياة في أية جماعة إنسانية لا تستقيم إلا بوجود قدر من الضوابط التي تهيمن على سلوك وعلاقات الأفراد المكونين لها. وهذه الضوابط توضع في شكل أصول وقواعد عامة فيما يسمى بالقوانين أو (الأنظمة) وفي شكل قواعد فرعية تفصيلية تابعة، فيما يسمى (باللوائح).

والمجتمع الإداري جزء من المجتمع العام الكبير وحياته جزء من حياته، التي لا تستقيم إلا بضبط علاقات أفرادها أيضا بما تتضمنه الأنظمة واللوائح من أحكام تشريعية رئيسية وفرعية، فالجهاز الإداري يمارس نشاطه في إطار نظامي مرسوم ينبغي ألا يحيد عنه، وإلا عد تصرفه مشوبا بالانحراف وعدم المشروعية.

ونشاط الجهاز الإداري في الواقع، إما أن يتمثل في تصرف قانوني يأتيه رجل الإدارة، كإصدار قرار إداري، أو إبرام عقد إداري أو أن يتمثل في عمل مادي من الأعمال التي يقوم بها أفراد هذا الجهاز، كل في حدود اختصاصه وصلاحياته المقررة له بموجب الأنظمة واللوائح. فالأنظمة واللوائح إذن، دعامة أساسية في ضبط علاقات أفراد الجهاز الإداري، ويمكن أن تكون أداة فعالة في النهوض بهذا الجهاز ورفع مستوى أدائه، والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهدافه كما يمكن أن تكون عائقا خطيرا في سبيل ممارسة النشاط الإداري بفاعلية وبالتالي في سبيل تحقيق أهدافه. (خضر، 2006، ص⁶)

ثالثا- دور الأنظمة الإدارية في أعمال المنظمة:

أجمع المنظرون والباحثون على أن لسياسات الأعمال مزايا وفوائد عديدة يلمسها من يعتمدها كخطط للأعمال مشتقة من الإستراتيجيات والأهداف على التوالي، فيما يلي أغلبها: (جواد، المؤمن، 2000، ص⁵⁹⁻⁶⁰)

1. أنها مرشد عام للمرؤوسين تعكس الاتجاه العام الذي يجب أن تختطه أنشطة المنظمة لتحقيق غاياتها .
2. أنها توحد سلوك متخذي القرار تجاه القضايا المماثلة والتي يتطلب نشوؤها حل مناسب.
3. تحدد نوعية ومكونات الإجابات المناسبة على الكثير من الأسئلة والمشاكل والقضايا التي تواجه المدير.
4. تخفف الكثير من الأعباء الإدارية خاصة تلك المتشابهة والمتكررة أحيانا.
5. تحدد مسارات اتخاذ القرارات في المنظمة وتبعدها عن حالات الإحراج والارتباك أمام جمهورها الداخلي والخارجي على حد سواء.
6. تولد الثقة لدى العاملين وتخفف من حالات الشك والحيرة وعدم الاطمئنان.

7. تساعد على تحديد المسارات التنفيذية للحالات المطلوب حلها من خلال القرارات المصادق عليها. فمثلاً قد يكون من بين أهداف المنظمة هدف بناء علاقات جيدة مع العاملين، وعليه فإن سياسة المنظمة لتحقيق ذلك قد يكون من خلال إيجاد مجالات الترقية ومنح الإجازات وتقديم الحوافز وبالتالي فإن الوضع يتطلب تحديد الإجراءات لكل حالة ذكرت.
8. تساعد على تحويل الصلاحيات وفسح المجال أمام المديرين في المستويات الدنيا من ممارسة عملية لاتخاذ القرار تجاه القضايا الناشئة دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر، وبالتالي فإنها تحقق ميزة التطوير الذاتي للمدراء.
9. كما وتساعد على تبني مبدأ تطوير المدراء، إذ أنها تفسح المجال أمام المدير في التفكير والتصرف ضمن الحدود المرسومة.
10. وأخيراً وليس آخراً فإن سياسات الأعمال تكسب المدراء عندما ممارستها الخبرات والمعارف وتساعدهم في الوصول إلى قرارات أكثر عقلانية وجودة.

رابعاً- النظام الإداري والأداء:

تتضمن الأنظمة الإدارية عناصر من شأنها تعزيز أسس الأداء فيما يتعلق بالمهام الإدارية وتهدف هذه الأنظمة إلى ربط العمليات مع بعضها البعض، وتلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء الكلي بصفة عامة. (ابوغزالة، نسخة الكترونية، 2012)

والتطوير الإداري يركز على أربعة جوانب أساسية هي الجانب الهيكلي، والجانب الإجرائي، والجانب السلوكي، والجانب البيئي وبعبارة أبسط يعتمد على (1) المنظمات (2) الأنظمة (3) الأفراد (4) البيئة المحيطة، ولكل جانب من هذه الجوانب وسائل وطرق مناسبة تساهم في نجاح عملية التطوير. (الشميمري، نسخة الكترونية، 2012)

أما عن العوامل التي تساعد على شمولية واستقرار ومرونة الأنظمة واللوائح ما يلي: (السبيل، 2002، ص 9).

1. إعطاء الوقت الكافي لدراسة الأنظمة واللوائح دراسة وافية قبل اعتمادها .
2. إعداد النظام ولوائحه بجهة واحدة مختصة بذلك.
3. مشاركة المعنيين بالأنظمة واللوائح في إعداد مشروع النظام.
4. أن تكون سهلة الفهم والتطبيق للمنفيذين لها والمستفيدين منها.

المبحث الرابع

تطوير الأداء

أولاً- مفهوم الأداء:

يعرف الأداء بأنه: تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص. (درة، 2003م، ص 95)، ويعرف بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً. (درة، 2003م، ص 97)

ويقصد بالأداء أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق هذا بالإنتاجية أو الربحية أو القدرة التنافسية أو إنجاز المهام المطلوبة. ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير مختلفة لكنها متكاملة وهي الملائمة والفعالية والكفاية (غربي وآخرون، 2007م، ص 132) أما بعض الباحثين فقد حدد الأداء عن طريق تحديد العوامل المؤثرة فيه والتي تتمثل في ثلاثة متغيرات رئيسية وهي: (الحربي، 2003م، ص 51)

1. الجهد المبذول.
2. القدرات والخصائص الفردية.
3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

ثانياً- عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء من خلال تناول كفايات الموظف ومتطلبات العمل وبيئة التنظيم وذلك كما يلي: (درة، 2003م، ص 96)

1. كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
2. متطلبات العمل (الوظيفية): وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3. بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال، التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعّال فهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

ويضيف بعض الكتاب أن هناك عناصر أربعة للأداء تتمثل فيما يلي:(العماج، 2003، ص 76)

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.

ثالثاً - إدارة الأداء:

إدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمر بين الموظف والمشرف المباشر وعبارة عن تغذية عكسية مباشرة عن العمل المنجز والأنشطة التي يقوم بها الموظف وبين المشرف لهذا الموظف، تهدف إلى الوصول إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها وتتم بصورة تعاونية وتشارك فعال بين الموظف والمشرف، ويعرف إدارة الأداء بأنه الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير أو المشرف بأن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة، ويمكن تحديد ثلاثة عناصر أو أجزاء لعملية إدارة الأداء، وهي: (الكردي، نسخة الكترونية، 2011/12/26)

1. تحديد الأداء: حيث يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تخدم وتحقق أهداف المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل ووصف الوظائف في بداية وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة.
2. تقييم الأداء: وهي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقق الأداء المستهدف.
3. التغذية العكسية للأداء: ويقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية، من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

وتهدف عملية إدارة الأداء إلى ثلاث أهداف رئيسية أساسية، وهي كما يلي:

1. أهداف إستراتيجية: حيث يتم الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الإستراتيجية وتحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.
2. أهداف إدارية: حيث تعتمد المنظمات على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية لتحسين وحفز أداء الموظفين للأفضل، كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم.
3. أهداف تنموية: والمقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي ومعالجته، وتحديد جوانب القوة في الأداء الوظيفي وتحسينه للأفضل ومكافئته، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى القصور أو القوة في الأداء ومعالجتها من الأساس.

ويجب أن نشير إلى أن هناك فرق جوهري بين عملية تقييم الأداء وعملية إدارة الأداء، فعملية تقييم الأداء تعتبر جزء من نظام إدارة الأداء، وهو مجرد خطوة في منهج إدارة الأداء وتقديم المعلومات لإدارة الأداء، وعملية إدارة الأداء تهدف إلى التوصل إلى فهم واضح بخصوص كل من ما يلي: (نسخة الكترونية، 2011/12/26)

1. واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف أدائها.
2. كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة.
3. ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة.
4. كيف سيعمل الموظف والمشرف للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه وتطويره للأفضل.
5. كيف سيتم تقييم أداء العمل.
6. ما هي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها .

رابعاً- تقييم الأداء:

عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم إنجازه من عمل ، بالمقارنة بحكم ومستوى العمل المستهدف كماً ونوعاً ، في صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم أو المستهدف " (القحطاني، 2006، ص 45)

وقد عرف معهد الإدارة البريطاني تقييم الأداء بأنه: "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح " (العتيبي، 2002 ، ص 36)

وعملية تقييم الأداء من العمليات الحيوية جدا للمنظمات حيث تكمن أهميتها في التالي:(الجبوسي، وآخرون، 2005، ص77)

1. رفع معنويات العاملين من خلال سيادة جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير للإدارة.
2. دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات .
3. يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .
4. استمرار الرقابة والإشراف.
5. تعتبر العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

- ويستقي القائمون بتقويم الأداء الوظيفي المعلومات التي تساعدهم على تقدير كفاءة مرؤوسيهم في انجاز المهام والواجبات المنوطة بهم ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها من خلال عدد من المصادر يمكن إجمالها فيما يلي: (عقيلي، 1993، ص 211)
1. ملف الموظف: يعد ملف الموظف مرجعاً رئيساً يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات لذا يجب الرجوع إليه قبل إجراء التقويم النهائي للموظف.
 2. المراقبة المباشرة للرئيس: وتنهى كل ما يلاحظه الرئيس من تصرفات أو نشاطات يقوم بها الموظف وتقدير مدى فعاليتها.
 3. سجل تدوين ملحوظات الرئيس المباشر: وهو سجل خاص يدون فيه الرئيس المباشر وبشكل مستمر كافة الملاحظات عن أداء مرؤوسيه سواء كانت جوانب قوة أو قصور خلال العمل، ولا يعني ذلك تسجيل كل حركة يقوم بها الموظف، وإنما يسجل فيه الأحداث المهمة التي تؤثر على أداء الموظف.
 4. تقارير الانجاز الشهرية للموظفين.
 5. دفتر الدوام الرسمي.

خامسا - طرق تقييم الأداء:

أوضحت الدراسات والبحوث المتعلقة بتقييم الأداء (خاصة في الدول المتقدمة) وجود العديد من طرق تقييم الأداء المستخدمة في منظمات الأعمال ، وتتمثل هذه الطرق والأساليب فيما يلي: (إسماعيل، 2010)

1. طريقة التدرج البياني: حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تنفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام. (الكردي، نسخة الكترونية، 2011)

2. الترتيب العام: طبقا لهذه الطريقة يقوم الفرد القائم بالتقييم بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ترتيبا تصاعديا أو تنازليا وفقا لمستوى الأداء العام لكل منهم؛ أي أن الأساس هو تقييم الأداء ككل وليس تفصيليا كما يحدث في بعض الطرق المستخدمة في التقييم فنجد أن السهولة والحرية التي تميز هذه الطريقة تقابلها بعض العيوب ومنها :-
أ. عدم وجود معايير محددة لتقييم أداء العاملين.

ب. عدم السماح بإمكانية إجراء المقارنات بين العاملين في الإدارات أو الوظائف المختلفة داخل التنظيم.

ج. افتراض ضرورة وجود حد أعلى لمعدل الأداء يتم المقارنة به لترتيب الفرد ذي التقييم الأعلى ثم الأقل وهكذا غير سليم فقد تكون كل المجموعة المطلوب تقييمها دو المستوى أو تحت المستوى المتوسط للأداء.

3. المقارنات الزوجية: تعتبر هذه الطريقة أكثر أشكال طرق الترتيب والتي فيها يطلب من القائم بالتقييم ان يوضح من هو العامل الذي أدائه أعلى من بين اثنين فقط من العاملين، في سلسلة من المقارنات الزوجية بين أعضاء المجموعة المراد تقييمها؛ بمعنى عقد مقارنات زوجية لكل اثنين من الأفراد المراد تقييمهم. ولذلك فهذه الطريقة تسمى أحيانا "مقارنة العاملين".

والهدف من إتباع هذه الطريقة هو تقليل الأخطاء الناجمة عن طريقة الترتيب العام و التي تقارن كل الأفراد مرة واحدة وتحدد مستويات أدائهم.

ولطريقة المقارنات الزوجية بعض العيوب منها: أننا لا نستطيع المقارنة بين مستويات أداء العاملين في المجموعات المختلفة، كما أنها لا تعطي التغذية المرتدة أو العكسية السليمة للعاملين والتي يمكن أن تساعد في تحسين أدائهم المستقبلي.

4. التوزيع الإجمالي: طبقاً لهذه الطريقة فإنه يتم تحديد مستويات معينة للأداء : امتياز، متوسط، ضعيف مثلاً" لكل الجوانب المتعلقة بالعمل والمطلوب تقييم الأداء بالنسبة لها للاسترشاد بها. والخاصية المميزة لهذه الطريقة هو افتراض ضرورة عدم تجاوز كل مستوى من هذه المستويات نسبة معينة، وهذا قائم على فرض سيكولوجي والذي يقضي بان الاختلاف في مستويات أداء العاملين يمثل توزيعاً طبيعياً (منحنى التوزيع الطبيعي).

5. الاختيار الإجمالي: تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل؛ أي أن التركيز يكون على النواحي المختلفة المتعلقة بأداء العمل وليس على الصفات الفردية، ويمكن أن تتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية وعلى الفرد القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، وفي هذه الحالة، فإن التقدير الكمي (الرقمي) لهذه العبارات جميعاً لن يتم عن طريق الفرد المقيم ولكن عن طريق جهة أخرى محايدة لذلك فإن احتمالات حدوث تحيز من جانب المقيم تقل نتيجة لذلك.

6. الوقائع الحرجة: وتعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين لكفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً، وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم، ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتدمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حدٍ سواء، وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع. (الكردي، نسخة الكترونية، 2011)

7. طريقة القوائم السلوكية: حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية، وتتم عملية التقويم بأعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة

السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

8. التقييم بالأهداف أو النتائج: هذه الطريقة لا تعني الإدارة بالأهداف، ولكنها مستتبطة من هذا النوع من الأساليب والممارسات الإدارية، وعادة يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن يقيم ويقيس أداء الفرد المطلوب تقييمه طبقاً للأهداف السابق الاتفاق عليها.

المؤيدون لطريقة التقييم بالنتائج أو الأهداف يؤكدون على أهمية مشاركة الفرد المراد تقييمه من اختيار وتحديد المعايير التي سوف تستخدم للحكم على مستوى أدائه ، وبالتالي فهو يعرف مقدماً أسس التقييم ويعمل على تحقيق المستويات المطلوبة وقد يكون من السهل إقناعه فيما بعد بنتائج التقييم و موضوعيتها وعدم تعرضها للتحيز من جانب المقيم كما يحدث في بعض الطرق السابقة التقليدية.

غير انه يعاب على طريقة التقييم بالأهداف أو النتائج انه أحيانا لا يستطيع الأفراد تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً لظروف خارجة عن إرادتهم؛ مثلاً تغير الظروف البيئية أو نقص المواد الخام أو إضراب بعض النقابات العمالية.

والانتقاد الآخر هو أن الفرد المراد تقييمه سوف يهتم بدرجة أكبر بتحقيق النتائج دون اعتبار للوسائل التي يستخدمها لتحقيق النتائج.

9. طريقة المقارنة: وهي أحد الطرق المطلقة والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحيانا مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

ويرى الباحث أنه لا توجد طريقة واحدة مطلقة يتم من خلالها تقييم الأداء وهو مشكلة كل مؤسسة لتتمكن من تحقيق أهدافها وتحقيق المنافسة، ولكن إمكانية الدمج بين الطرق المختلفة بحسب طبيعة عمل المنظمة وكذلك طبيعة المهام الموكلة للموظف يمكن الوصول إلى أفضل النتائج في عملية تقييم الأداء.

وعن وزارة الداخلية- الشق العسكري- فان هيئة التنظيم والإدارة أحد الإدارات المركزية التابعة لوزارة الداخلية، يقع على عاتقها تقييم أداء الموظفين عملاً بقانون الخدمة في قوى الأمن تستخدم طريقة التدرج البياني من (1-5) لكل موظف عسكري عبر نموذج يشمل عدد من الفقرات التي تتناول المظهر، القيام بالمهام، ... الخ ومقابل كل معيار يحدد أوزان من 1 وحتى 5 يتم

تعبئتها من قبل المدير المباشر وبموافقة رئيس الجهاز/ الإدارة العامة ويتم بناء عليه الترقية للرتبة الأعلى بمقدار محدد.

سادسا- تطوير الأداء الوظيفي:

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتطوير المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثالية وبالتالي فإن عناصر إدارة التحسين الشاملة تتكون من خمسة طبقات أساسية وهي: (الجندي، 2010، ص 55).

1. التوجيه: يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تعمل على تحديد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.

2. المفاهيم الأساسية: تعتبر هذه الطبقة الأساس في تحديد منهجيات التحسين التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

3. عمليات التسليم: يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفاعلية، وتعمل على زيادة قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

4. التأثير التنظيمي: تختص هذه الطبقة بوضع المقاييس التنظيمية وتحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

5. المكافآت والاعتراف بالفضل: تختص هذه الطبقة بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل والذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم المهام المختلفة داخل البناء التنظيمي.

سابعا- معوقات الأداء الوظيفي:

يمكن تحليل أهم معوقات الأداء الوظيفي على النحو التالي:

1. المعوقات المتعلقة بالخصائص الفردية: وهي التي تتعلق بقدرات الموظف ودوافعه وقيمه ومعتقداته واتجاهاته، ذلك أن عدم كفاية سمات الفرد الشخصية وقدراته العقلية يشكل معوقا للأداء، ومن أهم تلك المعوقات عدم كفاية القدرات العقلية، أو عدم كفاية القدرات الجسمية. (ماهر، 2003، ص 616)

2. المعوقات الإدارية: يعتبر الخلل في ممارسة الوظائف الإدارية من معوقات الأداء الوظيفي للعاملين حيث أن المنظمات تتباين في مدى توظيف واستعمال عناصر ومكونات العملية الإدارية في كل أو بعض عناصر هذه المنظمة أو تلك. (ال هتيلة، 1419هـ، ص 38)

3. المعوقات المتعلقة بطبيعة العمل: طبيعة العمل تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي مثل الاختلاف بين نظام الدوام الرسمي ونظام المناوبات ومواعيد العمل والاختلاف بين العمل المكتبي والعمل الميداني، وقد اتضح أن أكثر الضغوط المهنية انتشارا هي اتسام العمل بالأداء الروتيني. (البيالي، 2009، ص 57)
4. المعوقات المتعلقة بظروف العمل البيئية: وهي المعوقات التي تختص بظروف العمل المحيطة مثل بعد المسافة بين مكان العمل والمنزل وعدم ملائمة محيط العمل المادي، كضيق الأقسام، وازدحام المكاتب أو عدم تكامل تجهيزاتها وعدم توافر التكييف والإضاءة والتهوية وعدم توافر العدد الكافي من أجهزة الحاسوب وأجهزة الاتصال كل هذه العوامل يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للموظف. (ماهر، 2003، ص 381)
5. المعوقات الاجتماعية: لكل مجتمع إطاره الثقافي أو الحضاري، ويشمل الإطار القيم المجتمعية والمعتقدات والأهداف والتقاليد في مجتمع معين وأوضاع هذا المجتمع والاتجاهات السائدة وغير ذلك من الظروف والعوامل الاجتماعية التي تؤثر على الأداء الوظيفي. (الموسوي، 2004، ص 37)

ثامنا - الأداء المؤسسي:

المقصود بالأداء المؤسسي والذي يمكن تعريفه بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على ثلاثة أبعاد هي: (مخيمر وآخرون، 2000)

1. أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
 2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
 3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- وبرغم اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف عن أي بعد منها لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، إلا أنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها.

ويحتاج المدراء، والقائمون على المؤسسات معرفة التالي عن أداء مؤسساتهم:

1. ما هو مستوى الأداء الحالي؟ ويعرف مستوى الأداء بأنه الأداء الحالي مقارنة بالأهداف الموضوعية.
2. ما هي النزعة أو الاتجاه في المنظمة؟ وهي الأداء عبر فترة من الزمن.

3. التحليل :معرفة لماذا يحدث هذا المستوى والاتجاه من الأداء؟
4. خطة فعلية : بماذا قامت المنظمة لتحسن من أدائها أو تحافظ على أدائها ؟ (النعيمي وآخرون،: 2009 ص¹⁹³)
- وتتحدد الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي في الآتي: (مخير وآخرون، 2000)
1. إن كل مستوي من مستويات الأداء هو جزء من مستوي أداء كلي أكبر بالمنظمة.
 2. إن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء دون إدراك نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يبعد المؤسسة عن المثالية ويقودها إلى سلسلة من الصراعات التي تؤدي في النهاية للهدم وتشتيت الجهود.
 3. إذا حدث تفوق ما نتيجة للنظرة الجزئية فهو تفوق مؤقت يؤدي إلى الاختلافات والتدهور في الأجل الطويل.
 4. إن إدراك طبيعة النظرة الكلية للأداء المؤسسي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول إلى المثالية التكاملية وتجنب القصور التجزيئي.
 5. إن النظرة التكاملية للأداء لا تعنى عدم الاختلاف بل تعنى إدراك وجاهة الاختلاف مع الأجزاء وصولاً إلى التجانس الإداري والذي يؤدي إلى الجماعية في الأداء الإداري وإلى تحقيق الإبداع الإداري.

وتتمثل أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي في تناولها لعدد من الجوانب أهمها: (الخطيب، 2003 ص³⁴)

1. تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المنظمة لمواردها المتاحة.
2. حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة والمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية.
3. المساعدة في التحقق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
4. تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة.
5. تساعد هذه العملية في تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لإنجاح وظائف المنظمة.

وهناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقويم الأداء المؤسسي، ومن أهمها: (بدر، 2009، ص⁶¹)

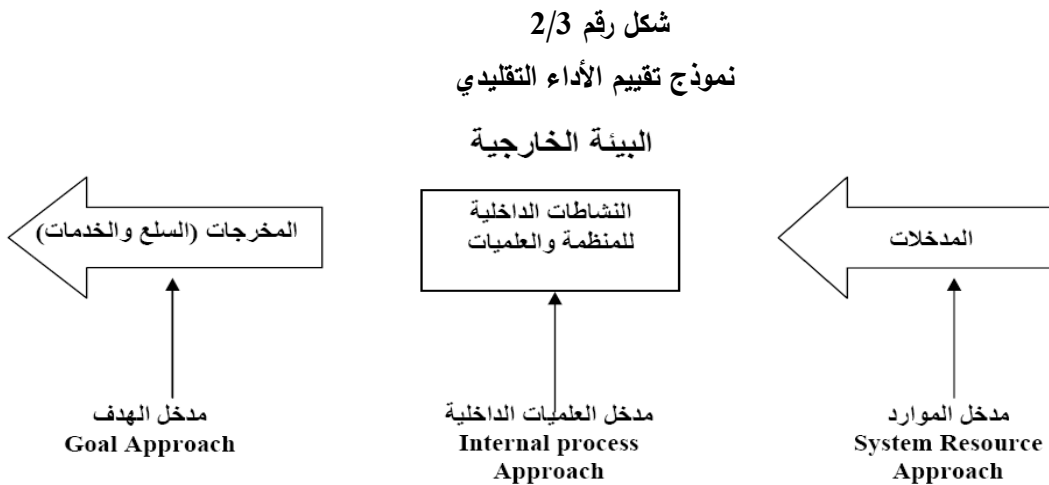
1. المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها، فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الأداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وما تم انجازه فعلياً، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.

2. إن عملية تقويم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها، ويتم ذلك من خلال استئثار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.
3. تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب وأهدافه الموضوعية، فنماذج التقييم تشتمل على مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء والتي إن تم إتباعها تساهم في تحسين مستوى الأداء لدى المؤسسة.
4. المساهمة في تطوير الأقسام المحلية للمؤسسة: وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة.
5. خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.
6. تحقيق مستوى أفضل من رضا العملاء والعاملين على حد سواء.

كما وان هناك العديد من النماذج المستخدمة لتقييم الأداء المؤسسي والتي تتباين فيما بينها من خلال توجهاتها وتركيزها ودرجة تعقيدها وملائمتها لأنواع المنظمات الربحية منها والخدمية، وهنا سنركز على النماذج الأكثر ملائمة والأسهل تطبيقاً: (الطعامنة، 2000، ص16)

1. النموذج التقليدي:

يركز هذا النموذج على الأجزاء الرئيسية التي تتكون منها المؤسسات أو المنظمات، ويمكن توضيح مكونات النموذج التقليدي من خلال الشكل التالي:



المصدر: الطعامنة، 2000 "تقويم الأداء المؤسسي: المفهوم والنماذج وأساليب تطوير معايير الأداء"، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، ورقة غير منشورة، ص16.

وبناءً على النموذج السابق يمكن لأي مؤسسة أو منظمة أن تقيم أدائها ضمن أي من المدخلات التالية لقياس مستوى الأداء لكل مكون من مكونات النظام كالتالي:

أ- مدخل المخرجات (الهدف): يتم من خلال هذا المدخل تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ونعنى بها نجاح هذه المؤسسة في تقديم الخدمات المنوطة منها والذي يعكس سبب وجودها.

ب- مدخل الموارد: ويتمكن المقوم من خلال هذا المدخل من تحديد مدى قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد، وقدرتها على إدامة واستمرارية العمليات اليومية.

ت- مدخل العمليات التحويلية: وهنا يمكن قياس أنشطة داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية، ويمثل هذا المدخل قدرة المؤسسة على استغلال المدخلات من مال ووقت وموارد بشرية ومواد ومعدات للحصول على المنتجات أو الخدمات المخرجة.

2. نموذج تقييم الأداء المتوازن:

وهو أحد المداخل الإستراتيجية لقياس وتقييم الأداء، ويستهدف هذا النموذج وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق "التوازن" فيما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط، ويمثل هذا النموذج نظاماً إدارياً إلى جانب كونه نظاماً قياسياً، وهو ما يمكن المؤسسة من تحديد الرؤية المستقبلية، والرسالة التنظيمية بوضوح وتحويلها إلى خطة عمل، ويحقق هذا النموذج نوعاً من التغذية العكسية بين العمليات الداخلية والنتائج الخارجية، بما يضمن تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، كما يحقق هذا النموذج العديد من التوازنات بين المفاهيم والمقاييس التقليدية والحديثة، فهو يتضمن العديد من المؤشرات المستقبلية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويتكون هذا النموذج من العناصر الرئيسية التالية: (زايد، 2004)

- الرؤية والإستراتيجية.
- الأداء المالي.
- العمليات الداخلية.
- التعليم والنمو.
- المستفيدون (متلقي الخدمة).

تاسعا- فجوة الأداء المؤسسي:

فجوة الأداء تظهر عند مقارنة ما تم التخطيط له في بداية العام مع النتائج المتحصلة في نهاية العام، لذا لا بد من تحديد المظاهر الدالة على وجود الضعف في الأداء أو الإنتاجية، ويجب أن تسترعي هذه المظاهر الانتباه إلى محاولة علاجها.

ولعلاج فجوة الأداء المؤسسي يجب اختيار أهداف محددة للتركيز عليها لتطوير وتحسين أدائها، وهذه الأهداف من أهداف المؤسسة الرئيسة، والجهود المبذولة لتحسين الأداء تعطي أفضل نتائجها عندما تكون مدعومة من الجهات العليا، وفيما يلي خطوات معالجة فجوة الأداء المؤسسي التي تتمثل في: (المصطفى، بدون تاريخ)

1. تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي المتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما: الوضع المرغوب والوضع الحالي أو الفعلي، وينتج عن المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو إغلاق الفجوة، أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف وتحديد الأداء المرغوب يكون مشتقاً من السياسة الرئيسة الأساسية للمؤسسة وأولوياتها، ومن قواعد العمل المنظمة.

2. البحث عن المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط، لا المسببات الحقيقية للمشكلة. ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

3. اختيار وسيلة المعالجة: يمكن اختيار وتصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه، بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واختبارها ثم التي تليها، مع الأخذ بالحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسب والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

4. التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، ونصمم نظاماً للمتابعة، ونحاول تضمين مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية، ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير، لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. 5. مراقبة الأداء وتقييمه: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء، ويجب أن تكون لدينا وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوافر تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل.

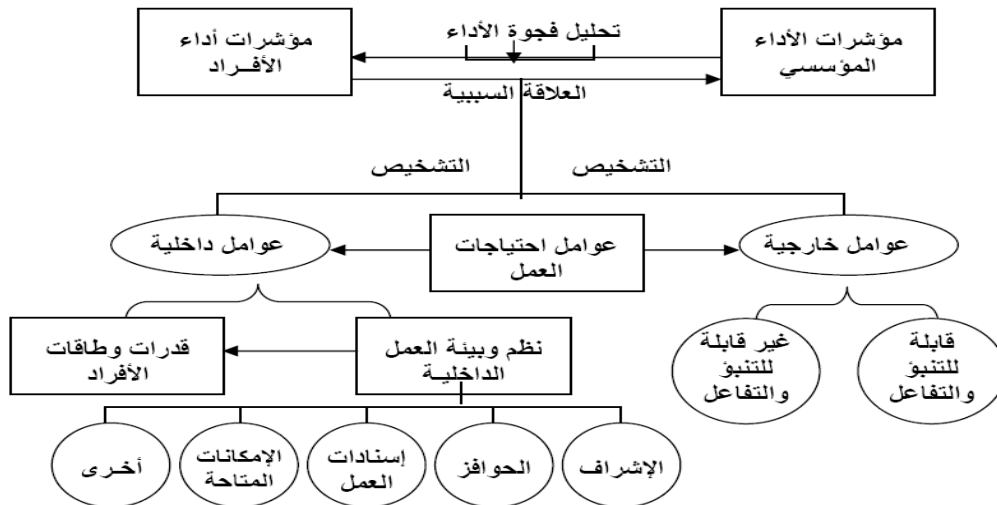
ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء. تجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى.

عاشراً- مستويات تقييم الأداء:

من المعروف أن هناك ثلاثة مستويات متدرجة للأداء يمكن توضيحها بما يلي: (يونس، 1998، ص 22):

1. تقييم الأداء العام: ويهدف إلى تقييم الأداء العام للدولة أو أي قطاع من القطاعات الإنتاجية أو الخدماتية الأخرى، فتقييم خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة لمعرفة المطلوب منها وتحديد نقاط القوة والضعف بها يعتبر مثلاً لمستوى الأداء العام، كما أن تقييم أداء القطاع الخدماتي في الدولة يعتبر مثلاً آخر.
 2. تقييم الأداء المؤسسي: والذي يتضمن تقييم أداء الوزارات والدوائر والبلديات والمؤسسات والشركات، ويتم ذلك من خلال استحداث مجموعة من معايير الأداء وقياس مستوى الانجاز الفعلي في ضوء تلك المعايير المعدة للأداء المطلوب.
 3. تقييم الأداء الفردي: حيث يتضمن ذلك كل فرد من العاملين في أي دائرة أو مؤسسة وذلك من خلال وضع بعض الأسس والمعايير لتقييم الأداء الفردي والمنبثقة من تحليل الوظائف التي يقوم بها العاملون، ويعتبر هذا التقييم حجر الأساس لتقييم الأداء ككل.
- ومن الملاحظ من خلال تعريف المستويات الثلاثة السابقة بأنها تتأثر وتتوثر فيما بينها فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية تقييم الأداء كعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء للفرد والمؤسسة والقطاع العام، كما أنها تعتبر عمليات متكاملة، ذلك أن تقييم أداء الدولة يتطلب تقييم أداء مؤسساتها والذي يحتاج بدوره لتقييم أداء الأفراد داخلها، إلا أن هذه المستويات الثلاثة تختلف فيما بينها في الأسس التي يتم تحديدها في كل مستوى لتقييم الأداء من خلالها.

(شكل رقم 2/4، العلاقة بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي)



المصدر: أحمد، يونس، "تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أريد - الأردن، 1998، ص 22.

ونظراً لأهمية العلاقة بين مستوى الأداء المؤسسي والفردى، يمكن توضيح تلك العلاقة من الشكل رقم 2/4 والذي يوضح:

1. طبيعة العلاقة بين مستوى الأداء الفردى والمؤسسى.
2. تشخيص الأسباب المؤدية إلى حدوث فجوة بين مستوى الأداء الفردى والمؤسسى.

وبشكل مستوى تقييم الأداء المؤسسى " حلقة الوصل " التي تربط بين أدنى مستوى وهو الفرد وأعلىها وهى الدولة، فالأداء المؤسسى يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمنظمة، إذ لا يعقل أن تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها دون أن يتوفر لها أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية.

وبنفس المنطق فإن نجاح المؤسسات تعتمد بصورة رئيسية على توافر إستراتيجية محددة المعالم يتم صياغتها على مستوى الحكومة لتحقيق الأهداف العامة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً- المقدمة.

ثانياً- الدراسات المحلية.

ثالثاً- الدراسات العربية.

رابعاً- الدراسات الأجنبية.

خامساً- التعليق على الدراسات السابقة.

سادساً- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً- المقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل بعض الدراسات السابقة التي تناولت مفردات الدراسة وعلاقتها ببعضها البعض (الهيكل الإدارية، الأنظمة الإدارية، الاختيار والتعيين، الأداء) ويحاول الباحث من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة.

وسيقوم الباحث بعرض الدراسات المحلية التي تم الحصول عليها وعددها (11)، والعربية وعددها (11)، والأجنبية وعددها (7)، وسيعمل الباحث على عقد مقارنة بين هذه الدراسات وبين الدراسة الحالية والاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تدعيم نتائج الدراسة الحالية من خلال توضيح أهم نتائج والتوصيات لهذه الدراسات، وسوف يتم استعراض هذه الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

ثانياً- الدراسات المحلية:

1. دراسة شقو وآخرين (2011) بعنوان: "تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأنظمة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على حجم الجامعات الفلسطينية والنظام الإداري بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات في المجالات الإدارية (الإشراف، اللامركزية، سلسلة الأوامر) والوقوف على أكبر العوائد الممكنة من استخدام تكنولوجيا المعلومات على المجالات الإدارية في الجامعات الفلسطينية. استخدمت الباحثات في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر الإدارية في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية. وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. ساهمت تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة وفاعلية العمليات والأنظمة الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية.
2. تحسين عملية اتخاذ القرارات باستخدام برامج تدعم القرارات.
3. ترابط وتكامل الأنظمة والبرامج التكنولوجية داخل النظام الإداري، ساهم في إنجاح الأعمال داخل الوحدات الإدارية في الجامعات.

4. ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تسهيل وظيفة الرقابة والمتابعة على أداء العاملين في الوحدات الإدارية في الجامعات وذلك من خلال استخدام برامج المتابعة المتطورة.

5. ساهمت تكنولوجيا المعلومات في القضاء على الازدواجية في العمل.
أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1. ضرورة توفير مخصصات مالية للاستثمار في المجالات التكنولوجية.
2. ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة لإدارة العمليات الإدارية وتشجيع العاملين على استخدام الوسائل التكنولوجية.
3. ضرورة إتاحة إمكانية العمل عن بعد لمواجهة الأسباب القصرية التي يمكن أن يواجهها العاملين.

2. دراسة حرب (2011) بعنوان: (أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة، وقام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم توزيع 476 استبانة على الموظفين.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف، ووضوح الأنظمة والإجراءات، والعملية الرقابية، والكفاءة والمهارة، والهياكل التنظيمية، وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية.
2. وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.
3. وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية لهذا المجال تعزى إلى العمر.

أما أهم ما أوصت به الدراسة:

1. ضرورة الاهتمام بتفويض السلطة ونطاق الإشراف لدى القيادات الإدارية، وزيادة الاهتمام بتوضيح الأنظمة والإجراءات المتبعة في الوزارات الفلسطينية لإعطاء الموظفين حرية في تطبيق القانون وفق ما تقتضيه الظروف الموقفية.
2. التركيز على تدريب المرؤوسين لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، والتركيز على لامركزية السلطة لتمكين المستويات الدنيا بالمنظمة من اتخاذ القرارات.

3. دراسة خيال (2010) بعنوان: "مدى تطبيق النظام الإداري وأثره على أداء العاملين في معهد الأمل للأيتام بغزة".

يهدف البحث إلى دراسة النظام الإداري المطبق في معهد الأمل للأيتام بغزة، ومدى تأثيره على أداء العاملين، تم الاعتماد في البحث على طريقتين المقابلة، الاستبيان. وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أفراد العينة يطلعون على الوصف الوظيفي الخاص بوظيفتهم.
2. أفراد العينة يتلقون الأوامر حسب التسلسل الإداري.
3. يتم تحديد موقع وظيفة أفراد العينة حسب الهيكل التنظيمي.
4. لدى المعهد نظام تفويض صلاحيات رسمي يحترمه الناس.
5. يكون أنجاز أفراد العينة أسرع إذا شاركوا في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1. يجب على القائمين على المعهد القيام بتطوير النظام الإداري للمعهد ليتلاءم مع تطورات وتوسعات الأنشطة والعمل في المعهد.
2. يوصي الباحث إدارة المعهد بتحديد موقع كل موظف من الموظفين في المعهد حسب موقعه في الهيكل التنظيمي.
3. يوصي الباحث بضرورة قيام الموظفين بالإطلاع على الوصف الوظيفي والمهام والمسئوليات المطلوبة منه في مجال وظيفته .
4. يوصي الباحث باستخدام المنهج الكامل ومرة واحدة ولكن هذا يحتاج إلى مكتب استشاري لمتابعة تطبيق النظام الإداري.

4. دراسة أبوعلي (2010) بعنوان: "العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية".

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العوامل المدرسية التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة التي تعد الخطوة الهامة والرئيسية في العلاج والتعرف إلى أهم العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، واعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وبناء الاستبانة لجمع المعلومات.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أن أكثر العوامل التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة هي "العوامل الاجتماعية".

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في المجال الثاني "العوامل البشرية" تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في المجال الثاني "العوامل البشرية" تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1. إعادة النظر في النظام الإداري المعمول به وتطويره مع التأكيد على إعطاء المدير الكثير من الصلاحيات.

2. تطوير آلية جديدة لاستقطاب مديري المدارس واختيارهم.

3. تأهيل المدراء من خلال برامج خاصة بإعداد مديري المدارس ونوابهم وفق توجهات النظام الجديد المطور.

4. اعتماد إستراتيجية طويلة المدى للتنمية المهنية المستدامة للعاملين في المدارس لاستيعاب كل جديد في مجالي الجودة وتحليل النظم.

5. دراسة السر (2008) بعنوان: "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، ومحاولة التعرف على فروق دراسة ذلك الواقع وفقاً لمتغيرات: "الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية، وسنوات الخدمة".

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري، ولكن هناك قصور في فهم مفهوم هندرة "إعادة هندسة" العمليات الإدارية.
2. السياسات الإدارية واضحة ومفهومة، ولكن تقريرها يرجع إلى قيادة الوزارة من المدراء العاميين للأجهزة والإدارات العامة.
3. يظهر على الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني غياب تفعيل موقع نائب وزير الداخلية، ومدير عام الأجهزة الأمنية.
4. غياب الهياكل التنظيمية لبعض الأجهزة الأمنية وعدم وضوح الهياكل التنظيمية الموجودة مسبقاً.
5. غياب القوانين والتشريعات التي تعمل على إعادة بناء وتطوير الوزارة، وعدم استخدام القوانين والتشريعات كمعيار رقابي لقياس الأداء.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1. الاهتمام بتعزيز مفهوم الهندرة وإعادة البناء والتطوير لدى قيادة الوزارة.
2. تحديد سياسات إدارية واضحة ومفهومة بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات.
3. العمل على تعديل الهيكل التنظيمي لتسهيل الاتصالات بين الإدارات المختلفة وإزالة الازدواجية في العمل.
4. إعادة الهيكلة في الأجهزة الأمنية للمساهمة بصورة فعالة في عملية التطوير وفرض الأمن.
5. استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة تصميم العمليات الإدارية والتقليل من الروتين والرقابة المتكررة.
6. العمل على سن القوانين والتشريعات التي تساعد على الإبداع وإعادة بناء العمليات الإدارية.

6. دراسة الفرجاني (2008) بعنوان: (واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني).

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

وكانت أهم نتائج الدراسة:-

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

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

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

7. دراسة صيام (2007) 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 لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، سنوات الخبرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من نسبة من فئة الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبية.
2. ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية إدارة الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء.
3. غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة.

4. وجود تكديس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وغياب أيضا تأهيل الكادر البشري والذي لو كان تأهيله عشوائيا وليس مدروسا.

وكانت أهم توصيات 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 وأيضا إعداد خطة للقوى العاملة تشتمل على البرامج التطويرية وتقييم الأداء والحوافز.
2. إنشاء 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. بالإضافة إلى دراسة حالة الضباط و الأفراد و معرفة مدى الخلل الواقع على العنصر البشري و النظام الإداري ، وأيضا لمواكبة آخر المستجدات التي تطرأ على تنمية الكادر الشرطي على المستوى المحيط ودول العالم و الاستفادة من خبرتهم بما يتناسب و الواقع الفلسطيني.
4. كما يجب التركيز على وجود قانون خاص بجهاز الشرطة الفلسطينية (قانونا فلسطينيا) أسوة بجميع دول العالم، و العمل على مواكبة هذا القانون و اشتقاق اللوائح و الإجراءات التي تيسر و تيسر عمل الشرطة و حدود صلاحياتها في إطار القانون.

8. دراسة الزعنون والفرا (2007) بعنوان: (واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة).

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (3363) موظفاً ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وبذلك يكون قد تناول الباحثان الإدارات العليا والوسطى والدنيا في تلك الوزارات، وقد تم استخدام العينة الطبقية العشوائية حيث بلغ حجمها (500) موظف.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.

2. إضافة إلى تدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين مثل التنفذ السياسي، والتنفيذ العشائري، والاعتبارات الشخصية .

أما أهم توصيات الدراسة فكانت :

1. العمل على وضع الأسس والمعايير العلمية السليمة لضمان تهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية،
2. مع ضرورة النظر إلى وظائف إدارة الموارد البشرية داخل الوزارات على أنها نظام يتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض؛ الأمر الذي يستوجب تطويرها سويًا وبشكل متكامل وفي نطاق زمني متقارب .
3. العمل على إيجاد قانون أو نظام ثابت ومحدد تكون إجراءاته ومعاييرها واضحة، يختص بعملية اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارات الفلسطينية.

9. دراسة اللوح (2006) بعنوان: "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية".

هدف هذا البحث إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية واثار هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات الفلسطينية حيث مرت هذه الوزارات بتغيرات مستمرة خلال التشكيلات الحكومية المتعاقبة وفي فترة قصيرة ، ولهذا قام الباحث بعرض الإطار النظري الخاص بالهيكل التنظيمي والمشاكل الإدارية التي واجهتها الوزارات الفلسطينية ، وتم عرض تجارب بعض الدول العربية في تطوير الهياكل التنظيمية لوزاراتها ومحاولة مقارنتها مع المشاكل الإدارية للوزارات الفلسطينية.

وكانت أهم نتائج الدراسة:-

- 1- أن التغييرات الوزارية المتلاحقة لم تعمل على تطوير أداء عمل الوزارات الفلسطينية بل زادت من تكبد الموظفين وعدم توافق أطراف الإدارة العليا وتصارعها.
- 2- إحداث تغييرات للهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية بدون دراسات معمقة وبما لا تتفق مع استراتيجية هذه الوزارات ومن قبل أناس غير متخصصين في إعداد الهياكل التنظيمية.
- 3- تبين من خلال الدراسة بان اغلب الوزارات الفلسطينية لا يشغلها الهياكل التنظيمية موظفين متخصصين ولم تساعد التغييرات في هذه الهياكل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ذات الكفاءة الموجودة في هذه الوزارات أو حتى الاستقطاب من خارجها.
- 4- وكذلك كان من النتائج التي توصل إليها التحليل الإحصائي بان الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية لم ترتقي للمستوى الكافي للتعامل مع التكنولوجيا المتطورة وبما لا يتعارض معها

ودلت الدراسة أيضا بأنه لابد من زيادة استخدام التكنولوجيا الموجودة في الوزارات الفلسطينية لما توفره من تقليل الجهد والتكاليف ومن تعقيدات العمل وزيادة في سرعة اتخاذ القرار .

5- أن الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية يغلب عليها الجمود وعدم التطوير وهذا ناتج من عدم المرونة فيها .

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- العمل على التقليل من المركزية والتعقيد في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وزيادة درجة الرسمية وذلك من اجل السرعة في انجاز الخدمات التي تقدمها هذه الوزارات .
- 2- أن لا يتم تعيين أو ترقية أي موظف سواء أكانت وظيفة عليا أو وسطى أو دنيا إلا في حالة وجود وظيفة شاغرة على الهيكل التنظيمي ومن خلال إعلانات ومسابقات وذلك لاختيار أفضل الكفاءات .
- 3- العمل على مواكبة التطورات التكنولوجية لما توفره من جهد وتكاليف وسرعة في اتخاذ القرار وتطوير الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية بما تتفق وهذه التكنولوجيا وفق إستراتيجية هذه الوزارات .
- 4- العمل على إعادة صياغة هيكليات الوزارات الفلسطينية من قبل جهة متخصصة بحيث تكون أكثر مرونة وتواكب التغيرات الوزارية و بما تتفق وإستراتيجيتها وإعداد الوصف والتوصيف الوظيفي الملائم مع إطلاع كافة الموظفين على هيكليات وزاراتهم وعلى الوصف الوظيفي لهم وذلك لتوضيح خطوط الاتصال الإداري لهم وكذلك مستوى صلاحياتهم .

10. دراسة عواد (2005م) بعنوان: "نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية- في قطاع غزة -"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظام تقويم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ، والتعرف على واقع وممارسات نظم تقويم الأداء المطبقة في هذه السلطة،

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- 1- وجود ضعف عام في نظام تقويم الأداء .
- 2- وجود خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقويم .
- 3- عمليات التدريب سواء للمشرفين أو الموظفين قبل بدء تطبيق النظام لم تتم بصورة صحيحة وكذلك لم يتم الربط بين مخرجات النظام والخطط التدريبية للموظفين .

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- ضرورة أن يأخذ الجميع عمليات التقييم بجدية بإشراف أعلى المستويات وكذلك تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وعدالة.
- 2- إشراك أكثر من مستوى إشرافي في التقييم وصياغة المعايير.
- 3- اعتماد أكثر من نموذج لقياس الوظائف المختلفة.

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

تمشيا مع متطلبات البحث، لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث، يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين الرقابيين العاملين بدوائر الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة والذين بلغ عددهم 130 موظفاً، يعملون في 22 وزارة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

تتمثل المقومات المالية والإدارية الأساسية للرقابة الداخلية الواجب توفرها كحد أدنى في وزارات السلطة الفلسطينية مرتبة حسب درجة ضعف توفرها، كما يلي:

1. هيكل تنظيمي معتمد من مجلس الوزراء.
2. تطبيق سياسات اختيار وتعيين وترقية موضوعية.
3. وجود وتطبيق معايير دقيقة لقياس وتقييم الأداء.
4. بطاقات الوصف الوظيفي لجميع الوظائف.
5. التحديد الدقيق للسلطات والمسئوليات.
6. قوانين وأنظمة ولوائح وتعليمات تنفيذية كاملة وواضحة.

فيما كانت أهم ما أوصت به الدراسة:

1. أن يعمل مجلس الوزراء الفلسطيني والوزراء بالسلطة الوطنية الفلسطينية على الإسراع في وضع وإقرار الهياكل التنظيمية لوزارات السلطة الفلسطينية، بحيث تستند إلى الأهداف العامة لكل وزارة، وتراعى إشراك العاملين على مختلف المستويات في إعدادها، وأن تكون واضحة المعالم، ومدعمة ببطاقات وصف وظيفي لكل وظيفة.
2. العمل الجدي لإقرار الأنظمة واللوائح والتعليمات التنفيذية اللازمة لوضع القوانين الصادرة موضع التنفيذ وخاصة ما يتعلق بقانون الخدمة المدنية والأنظمة المالية وغيرها، بما يكفل

سلامة وحسن التنفيذ، وقطع الطريق على الاجتهادات الشخصية والتي غالبا ما تكون سببا من أسباب التسيب المالي والإداري وسوء الإدارة وضعف الأداء الحكومي.

3. الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لنظام الرقابة الداخلية تطبيقا وأداء، من حيث حسن اختيار الرؤساء والمرؤوسين من ذوي المؤهل العلمي والكفاءة والخبرة والجدارة، وإعادة تقييم شغل القيادات الإدارية للمراكز الوظيفية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وفق هذا الأساس.

ثالثا - الدراسات العربية:

فيما يلي عرض للدراسات العربية التي على علاقة بموضوع الدراسة وكذلك مجتمع الدراسة من الأحدث إلى الأقدم،

1- دراسة الكليبي (2008) بعنوان: "التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية دراسة مسحية على الإدارة العامة لدوريات الأمن في الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن، واقتصر هذا البحث على الضباط وصف الضباط والموظفين المدنيين العاملين بالإدارة العامة لدوريات الأمن بالرياض، والتعرف على انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على العناصر التالية للهيكل التنظيمي (نطاق الإشراف، تفويض السلطات، تحديد الاتصالات والعلاقات، المركزية واللامركزية).

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أفراد البحث يرون بشكل عام أن استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاسات كبيرة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن.
2. أفراد البحث يرون بشكل عام أن استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاسات كبيرة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن .
3. أفراد البحث يرون بشكل عام أن استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاسات كبيرة على تحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن.
4. أفراد البحث يرون بشكل عام أن استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاسات كبيرة على المركزية واللامركزية.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1. ضرورة أن يعاد النظر بصفة دورية في الهيكل التنظيمي ونظم ولوائح العمل للإدارة العامة لدوريات الأمن في ضوء المهام والمسؤوليات المتجددة التي تسند إليها ، وفي ظل توفر التقنيات الحديثة المناسبة التي من شأنها أن يكون لها دور فعال وكبير
2. ضرورة الاستفادة من التقنيات الحديثة في تطوير أساليب وإجراءات أعمال الإدارة العامة لدوريات الأمن بصورة خاصة والأجهزة الأمنية بصورة عامة ، من خلال تحويل تلك الأساليب والإجراءات من الطرق التقليدية اليدوية إلى الطرق الآلية لضمان دقة وسرعة تنفيذ تلك الإجراءات من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة على أحسن وجه.
3. مراعاة الأسس والقواعد الإدارية العلمية عند تصميم الهيكل التنظيمي ، وتوفير نظام معلومات واتصالات جيد.

2- دراسة القحطاني (2006) بعنوان: "استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات العليا المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وإبراز الدور الأمني للمؤسسات المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية والتعرف على مدى إسهام استراتيجيات وتقنيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز أمنها الوطني.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

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

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

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

3. دراسة الشهري (2005) بعنوان: الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي، ومعرفة دور تقنيات الاتصال المستخدمة في الأمن الجنائي في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. تلعب الاتصالات الإدارية دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، وذلك من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام الأمنية، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية وتوفير الوقت والجهد.
2. تؤدي تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه، وذلك من خلال: سرعة ودقة إبلاغ القيادة بتطورات المشكلات الأمنية، والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات.
3. أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي هي: قدم وسائل الاتصال المستخدمة، عدم تدريب العاملين بالأمن الجنائي على استخدام أساليب الاتصال الحديثة، قلة وسائل الاتصال المستخدمة.
4. لدى أفراد مجتمع الدراسة من منسوبي الأمن الجنائي من الضباط رؤية متشابهة نحو دور الاتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي مهما اختلفت أعمارهم، أو مستوياتهم التعليمية أو خبراتهم العملية أو رتبهم العسكرية.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1. تهيئة البيئة المناسبة لزيادة فاعلية الاتصالات الإدارية وفق أسلوب العلاقات الإنسانية التي تزيد من التقارب بين الرؤساء والمرؤوسين.
2. الحرص على إدخال تقنيات الاتصال الحديثة في الأمن الجنائي للاستفادة من مميزاتهما في تيسير الاتصالات والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات وسرعة ودقة إبلاغ القيادة بتطورات المشكلة الأمنية مما يترتب عليه ارتفاع مستوى الأداء.
3. تجميع الاتصالات الدارية في الأمن الجنائي بمقر واحد وتزويده بالأفراد ذوي الخبرة والدراسة والأجهزة التقنية المتطورة.

4. دراسة الغنزي (2004) بعنوان: "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموظفين دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في إدارة مرور الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بإدارة مرور الرياض مع استبعاد العاملين الذين لم يمارسوا برنامج الدورات الأمنية.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. وجود نتائج ايجابية لجميع الفقرات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.
 2. التغيير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور أدى إلى تحسن في أداء العاملين.
 3. الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي تحقيق مبدأ التخصص في العمل الذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري في ظل التنظيم المطبق حالياً.
- أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1. الاهتمام بإشراك جميع الرتب في عملية التغيير التنظيمي.
2. ضرورة تدريب العاملين في مجال التغيير التنظيمي ومتعلقاته.
3. تحديد خطة شاملة لتطبيق عملية التغيير التنظيمي ويجب أن يتضمن ذلك التوقيت المناسب لتنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير.
4. البحث أكثر في أهم العوامل المؤثرة على مواقف العاملين نحو التغيير التنظيمي ويكون ذلك على مجتمع أعم وأشمل.

5. دراسة السكران (1425هـ - 2004م)، بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض .

هدفت هذه الدراسة للتعرف على توجهات العاملين في قطاع الأمن الخاصة باعتباره احد القطاعات الأمنية المرتبطة إدارياً بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية نحو المناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع وعلاقة ذلك بأدائهم.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

1. وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محاور المناخ التنظيمي (الاتصالات - نظم وإجراءات العمل - الهيكل التنظيمي - الحوافز - طرق اتخاذ القرارات - تنمية الموارد البشرية).
 2. وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محاور الأداء الوظيفي (القدرات والخصائص الفردية للموظف - أداء واجبات الوظيفة.
- أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1. محاولة الوقوف على العوامل التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.
2. الحرص على تطوير وتأهيل القدرات الفكرية والبدنية لجميع الأفراد العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة على مستوى الإدارات والوحدات والأقسام عن طريق زيادة وتحسين كفاءة وفاعلية التدريب المستمر لهؤلاء العاملين داخل القطاع.
3. حث العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة على مختلف مستوياتهم ورتبهم في جميع الإدارات والوحدات والأقسام في هذا القطاع على الإسهام والمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات ومحاولة الاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم الايجابية التي يعبرون عنها.
4. ضرورة قيام إدارة التخطيط والدراسات بقطاع قوات الأمن الخاصة بإعادة دراسة الهيكل التنظيمي لهذا القطاع، للعمل على تمييز ادوار الوحدات الرئيسية ومسئولياتها في تحقيق الأهداف بصورة أفضل.

6. دراسة السبيعي(2003) بعنوان: "مدى علاقة التنظيم الإداري بكفاءة أداء الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للجوازات بالرياض"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر متطلبات التنظيم الإداري الفعال في مديرية الجوازات بالرياض، وتحديد مدى تأثير التنظيم الإداري الفعال على كفاءة أداء قطاع الجوازات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تناوله لمشكلة الدراسة وتم تطبيق استبانة تم توزيعها على 165 من القادة والضباط والإداريين العاملين بقطاع الجوازات بالرياض، بواقع 22 % من المجتمع الأصلي البالغ عدده 750 فردا.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. متطلبات التنظيم الإداري الفعال موجودة بدرجة متوسطة في مديرية الجوازات.

2. الفوائد التي يحققها التنظيم الإداري الفعال في قطاع الجوازات تمثلت في تحديد الواجبات والأعمال التي يؤديها العاملين، ومساعدة الإداريين والعاملين في أن يعملوا ضمن إطار تنظيمي واضح، وتوحيد جهود العاملين.

3. هناك خلل وقصور بدرجة أعلى من المتوسط فيما يتعلق بعد الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية، وعدم تشجيع الابتكار وانفراد الرؤساء باتخاذ القرار وصعوبة وجود الأكفاء للعمل في التنظيم الإداري.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1. تبسيط الإجراءات واللوائح بما يساعد على أداء العمل بسهولة ويسر.
2. منح العاملين صلاحيات كافية تتناسب مع مسؤولياتهم ومهامهم.
3. تحديد السلطات والمسئوليات.

7. دراسة الصغير (1423هـ-2002م) بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بغرض الارتقاء بمستوى أداء العاملين بالأجهزة الأمنية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. واقع المناخ التنظيمي كان جيداً في جميع محاوره، وإن مستوى أداء مفردات الدراسة كان مرتفعاً.
 2. يوجد تأثير جوهري للمناخ التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي.
- أما أهم توصيات الدراسة فكانت:**

1. توفير مناخ تنظيمي يسوده جو من العلاقات الإنسانية من خلال دعم الإدارة لذلك على أن يشمل جميع المستويات مما يساعد كثيراً في تحسين بيئة العمل.
2. الحرص على ميكنة العمل والبعد عن الورق من خلال استخدام الحاسبات الآلية وكل ما هو متاح في مجال التقنية حيث أن المملكة قادرة على توفير ذلك لأجهزتها الأمنية.
3. تقديم مزيد من المكافآت والدعم والتشجيع لضباط الشرطة لتحسين أدائهم، مع الالتزام بالعدالة في منحها على أن تربط بالكفاءة والفعالية في انجاز المهام.

8. دراسة الرشودي (2002) بعنوان: "المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعاليتها أدائهم الوظيفي" دراسة مقارنة بين ضباط مدينتي الرياض، والدمام.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى فعالية الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة، ومعرفة أهمية كل من المهارات القيادية والذاتية والفنية والإنسانية والإدارية الواجب توافرها لدى ضباط الشرطة وكشف طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وفعاليتها أدائهم الوظيفي، ومعرفة مدى اختلاف رؤية ضباط الشرطة لأهمية المهارات القيادية لأساليب تنمية وفعاليتها أدائهم الوظيفي باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مرحلتين هما مدخل المسح الاجتماعي والدراسات الارتباطية وطبق دراسته المسحية على عينة عشوائية، من خلال استبانته أعدها الباحث لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. تعد المهارات القيادية الفنية الواجب توافرها لدى ضباط الشرطة مهمة جداً، في حين تعد المهارات الذاتية والإنسانية والإدارية مهارات متوسطة الأهمية.
2. توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين أهمية المهارات القيادية وفعاليتها الأداء الوظيفي، وبين تنمية المهارات القيادية وفعاليتها الأداء الوظيفي.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1. التركيز في البرامج التدريبية التأهيلية والتخصصية على دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية لضباط الشرطة والقيادات الأمنية في المستويات التنظيمية المختلفة وعلى الجوانب التطبيقية التي تساعد على اكتساب المهارات في مواقف أمنية متباينة، وباستخدام أساليب وتقنيات تدريبية متقدمة.
2. تركيز التوعية على المهارات القيادية الخاصة بالسمات الانفعالية والفهم الشامل العميق لجوانب العمل الأمني وخصائصه وتوطيد العلاقات الإنسانية مع الآخرين والقدرة على إدارة الاجتماعات واللجان وإدارة الوقت وتنظيمه والقدرة على التأثير على الآخرين وتوجيههم.
3. ربط الترقية إلى المنصب والقيادة الأمنية باجتياز الدورات التدريبية المتخصصة في تنمية المهارات القيادية اللازمة للقادة.
4. تزويد الضباط بمعلومات كافية عن أهمية العنصر البشري في العمل الأمني والإيمان بقدرته على الإبداع والابتكار والإلمام بأساليب التعرف على ميول المرؤوسين ورغباتهم، وكيفية

الاستجابة لتلك الاحتياجات وإشباعها ومساعدتهم في التغلب على المشكلات التي تواجههم في العمل.

9. دراسة المطيري (2002) بعنوان: "أثر الجزاءات الإدارية في أداء رجل الأمن دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بمدينة الرياض."

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أهمية أنماط الجزاءات الإدارية ومستوى أداء رجل الأمن في الدفاع المدني، وكذلك التعرف على العلاقة بين تطبيق الجزاءات الإدارية ومستوى أداء رجل الأمن، والتعرف على مستوى أداء رجل الأمن.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الاجتماعي والدراسات الارتباطية وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من خلال استبانة أعدت لجمع المعلومات.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أن أنماط الجزاءات الإدارية ذات أهمية متوسطة، وذات تطبيق متوسط أيضا بصفة عامة.
2. مستوى الأداء الكلي لرجل الأمن في الدفاع المدني مرتفع بصفة عامة.
3. وجود علاقة سالبة دالة إحصائيا بين أهمية جزاء الحرمان من العلاوة وانضباط رجل الأمن.
4. وجود علاقة موجبة دالة إحصائيا بين تطبيق أنماط الجزاءات الإدارية ومستوى انجاز المهام ما عدا جزائي الإنذار والتوبيخ.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت :

1. أن يكون تطبيق الجزاءات الإدارية على الأفراد المخالفين على مرحلتين، الأولى تتمثل في تطبيق النظم الايجابية والتي تقوم على توضيح المخالفة والتذكير بقواعد العمل، والثانية تطبيق النظم السلبية والتي تقوم على تطبيق أنواع الجزاءات الإدارية كالإنذار والتوبيخ والخصم من الراتب،...
2. توثيق الجزاءات المطبقة بحق المخالفين سواء كانت نظم ايجابية أو سلبية وإرفاقها في ملف الفرد المخالف.
3. إتاحة الفرصة للأفراد لمراقبة سلوكهم وأدائهم حيث يكون كل عضو من أعضاء الفريق مساندا ومحفزا للآخرين.
4. الأخذ في الحسبان ظروف الأفراد الشخصية في تطبيق أي نوع من الجزاءات السلبية عليهم، لأن الهدف من تطبيق الجزاء الإداري هو التأديب والردع.

10. دراسة العذيني (1998) بعنوان: "معوقات التطوير التنظيمي وأثرها على أداء الأجهزة الأمنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية السعودية، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي والمسح الاجتماعي الذي اعتمد على الإستبانة كأداة الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. هناك علاقة قوية بين المستوى التعليمي والأداء الوظيفي .
2. يؤثر تعقيد اللوائح والإجراءات سلباً على الأداء ويحد من محاولات التطوير.
3. تشكل عدم مشاركة بعض العاملين في عملية إتخاذ القرار أحد المعوقات المهمة لكفاءة الأداء.
4. قلة الحوافز المادية والمعنوية يؤثر سلباً على كفاءة الأداء.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1. تدريب العاملين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.
2. تبسيط الإجراءات واللوائح.

11. دراسة عاتقة (1998) بعنوان: "توصيف واقع الهياكل والأنظمة والممارسات ومدى ملاءمتها لشفافية النظام المالي والإداري".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم للوضع القائم في الجهاز الإداري للدولة حول واقع الهياكل والأنظمة والممارسات ومدى ملاءمتها لشفافية النظام المالي والإداري في الجمهورية اليمنية.

و كانت أهم نتائج هذه الدراسة:

من خلال دراسة أهم جوانب القصور والاختلال في النظم والقوانين التشريعية والممارسات المتعلقة بتنفيذها نستطيع التوصل للنتائج التالية:

1. وجود الاختلال الهيكلي من حيث عدم وجود الهياكل التنظيمية لبعض الجهات، التوسع والتشتت في بعض هياكل الجهاز الإداري، الازدواج في الاختصاص والتشابه في الأنشطة، عدم تطابق العديد من الهياكل واللوائح الداخلية مع قوانين الإنشاء .
2. وجود قصور في نظام التوصيف الوظيفي لمختلف أجهزة ومؤسسات الدولة .
3. افتقار الجهاز الإداري للدولة إلى النظم واللوائح المنظمة للعلاقات الإدارية السلمية والمتعلقة بالنظم واللوائح التي تختص بتوزيع وتقسيم النشاط الإداري داخل المرافق العامة وتبيين المهام والواجبات والمسئوليات بصورة واضحة ودقيقة .

4. تركيز الصلاحيات الإدارية في يد السلطة المركزية .

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1. استكمال الهياكل التنظيمية الداخلية وإعادة النظر في تركيب هيكلية بعض الأجهزة التنفيذية بما يتلاءم وطبيعة المهام والأعمال المناطة بتلك الجهات التنفيذية.
2. اعتماد قاعدة التركيز وإزالة حالات التشتت في بعض هياكل الجهاز الإداري .
3. إلغاء التناقض والازدواجية في الأجهزة ذات الأنشطة المتشابهة وظيفيا بما يضمن تجميع الجهات ذات الأنشطة المتقاربة ودمج الجهات ذات الاختصاص المتقارب واستحداث جهات لأنشطة غير موجودة في الهياكل السابقة.
4. إعادة النظر في التشريعات والنظم واللوائح الإدارية للوقوف على ما فيها من جوانب ايجابية لتعزيزها وتقويتها ومن جوانب سلبية لإزالتها وإيجاد البديل لها بما يساعد على تحقيق قدر من التطور ومواكبة الشفافية للنظام المالي والإداري .

رابعاً- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Hanqin, Hailin (2011) بعنوان: (تأثير الاستراتيجيات التنافسية والهياكل التنظيمية على أداء الفنادق)،

"The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الاستراتيجيات التنافسية والهياكل التنظيمية على أداء الفنادق واستكشاف اثر الهيكل التنظيمي على العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وأداء الفندق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عبر استبانة وزعت على ملاك الفنادق و المدراء التنفيذيون للفنادق في أمريكا.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. إستراتيجية الموارد البشرية التنافسية لها تأثير مباشر على سلوك أداء الفنادق.
2. إستراتيجية المنافسة باستخدام التكنولوجيا لها اثر مباشر على الأداء المالي للفنادق.
3. الهيكل التنظيمي لها تأثير متوسط على العلاقة بين كل من الاستراتيجيات وسلوك الأداء.

فيما كانت أهم التوصيات:

1. الهيكل التنظيمي الميكانيكي يعطي مدراء الفنادق القوة لمراقبة سلوك العاملين ومعدل الإنتاج الذي يساعد في تحقيق الهدف ورفع الأداء المالي.
2. إجراء برامج تدريبية واسعة ومتطورة من شأنه أن يوجه العمل بمعايير الخدمة.

3. لا بد للموظفين أن يلتزموا بقوانين وإجراءات الفندق لإرضاء الزبائن وإكمال مهامهم اليومية بطريقة مرضية.

2. دراسة **Maguire & Shin (2008)** بعنوان: "التغيير الهيكلي في وكالات الشرطة خلال 1990s" (**Structural change in Large police agencies during the 1990s**)

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء اختبار الأدلة المقدمة للتغيير لواحدة من مجالات التغيير وهو الهيكل التنظيمي الرسمي اعتماداً على مبادئ مشتقة من النظريات التنظيمية واستخدام معلومات من خلال ست مجموعات بيانات مختلفة، ومحاولة استكشاف مدى تغير الهياكل التنظيمية في الشرطة الأمريكية منذ عام 1990، وتمثل مجتمع الدراسة في شرطة البلديات التي يزيد عدد موظفيها عن 100 موظف، وكان عدد هذه البلديات 450 عام 1993م وزاد إلى 485 في عام 1997م.

وكانت نتائج الدراسة:

1. بعض التغيرات على الهيكل التنظيمي تمت بناء على توجه المصلحين المجتمعيين للشرطة.
2. بعض التغيرات على الهياكل التنظيمية تمت بناء على توجهات مخالفة لتوجهات المجتمعيين للشرطة.
3. بعض التغيرات لم تحدث نهائياً على الهيكل التنظيمي للشرطة.
4. المؤسسات الشرطة الكبيرة في الولايات المتحدة استفادت من تقليل المركزية وتكثيف المسؤولية.

فيما كانت أهم توصيات الدراسة:

1. إجراء الدراسة على عدد من المتغيرات مثل، الثقافة التنظيمية، القيادة، الإدارة، البرامج والعمليات،... الخ.
2. زيادة التوجه نحو اللامركزية والتفويض الإداري التي ارتفعت خلال الفترة 1990 - 2008 وأصبحت من الحكمة.

3. دراسة **Wang & Yang (2007)** بعنوان: (دور الهياكل الإدارية وإدارة الموارد البشرية في أداء المؤسسة)

(**Impact of organizational structure and HRM on organizational performance**)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر كل من الهياكل التنظيمية على الأداء، وإدارة الموارد البشرية على الأداء ودراسة العلاقة بين (الهياكل التنظيمية وأنظمة إدارة الموارد البشرية) على

العمليات الداخلية لأداء المؤسسة وتأثيرهما على الأداء المالي للمؤسسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات بحسب المنطقة الجغرافية فمنها، اختيار عينة عشوائية، توزيع استبانة، وإجراء المقابلة بالإضافة إلى ترجمة الاستبانة بحسب لغة المنطقة المراد اختبار العلاقات للشركات بها. وتكون مجتمع الدراسة من 710 شركة موزعة على 23 دولة منها (ألمانيا، نيوزيلندا، بريطانيا، كندا، الدنمارك،...).

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أنظمة إدارة الموارد البشرية تؤثر على أداء العمليات الداخلية للشركات بالإضافة إلى تأثيرها على الأداء المالي ولكن بدرجات متفاوتة.
2. في المدى القريب يمكن للهيكل التنظيمي أن يحسن من أداء العمليات الداخلية للمؤسسة وعلى المدى البعيد سيكون العاقبة سلبية بين الأداء المالي والهيكل التنظيمي.
3. أنظمة إدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي له تأثير هام على أداء العمليات الداخلية والأداء المالي للمؤسسة بدرجات متفاوتة.
4. درجة تأثير أنظمة إدارة الموارد البشرية على العمليات الداخلية للمؤسسة أعلى من درجة تأثيرها على الأداء المالي.

أما أهم توصيات الدراسة:

1. لقياس وتحسين أداء المؤسسة لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل المترابطة ببعضها البعض مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي.
2. البحوث المستقبلية تركز على المقارنة مع عدد من البلدان الأخرى للخروج بدراسة مقارنة لإيجاد مدى التغير خلال الدول المختلفة.

4. دراسة Vibbart (2005) بعنوان: (إدارة الأداء في وكالات إنفاذ القانون المحلية) (Performance Management in Local Law Enforcement Agencies)

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء فحص على إدارة الأداء وإلقاء نظرة على دور هذا المفهوم الجديد نسبيا في وكالات إنفاذ القانون المحلية، من وجهة نظر المواطنين، واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليل عبر إجراء مسح باستخدام استبانة يتم توزيعها على المواطنين والتعرف من خلالها عن آرائهم حول معدل الجريمة، وإجراء مقابلات مع المؤسسات المدنية، في الولايات الأمريكية.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. العديد من الحكومات المحلية ستضطر لإعادة النظر في أنفسهم وإيجاد سبل لتوفير المزيد من الخدمات مع عدد اقل من الموارد.
 2. إدارات الشرطة جنبا إلى جنب مع غيرها من الوكالات الحكومية المحلية ستعمل على تبرير وجودها، لماذا ينبغي على دافعي الضرائب دفع هذا المبلغ للشرطة فيما المجتمع ممكن أن يتعاقد مع شركات مقابل مبلغ اقل.
- فيما كانت أهم توصيات الدراسة:

1. إدارات الشرطة لا بد أن تعمل على إجراء بعض التغييرات العملية والرئيسية.
 2. إدارات الشرطة لا بد أن تدرك أن مستويات التوظيف قد تتقلب وإنما يمكن أن تحصل على تخفيض الميزانيات قليلا ولكن الفكر هو انه لا يمكن الاستغناء عن خدمات الشرطة.
 3. من خلال تنفيذ نظام شامل لإدارة الأداء يمكن للشرطة تحسين فعالية وكفاءة الخدمة التي تقدمها.
 4. نظام إدارة الأداء يوفر لإدارات الشرطة المعلومات التي يمكن نشرها للمجتمع لإظهار كيف يمكن للشرطة إدارة مواردها بطريقة فعالة وتتناول رغبات المجتمع.
5. دراسة Ledbeter (2003) بعنوان: (الهيكل التنظيمي، العوامل المؤثرة والتأثير في إدارة قسم حريق المرج الكبير في تكساس).

"Organizational structure, Influencing Factors And Impact in the Grand prairie Fire Department"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مزيد من الوعي حول الهياكل التنظيمية وأثرها على الفعالية التنظيمية وعرض بديل ممكن للهيكل التنظيمي القائم في إدارة المرج الكبير في تكساس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. يتأثر الهيكل التنظيمي بعوامل متعددة.
 2. هناك اتصال واضح بين الفعالية التنظيمية والهيكل التنظيمي الموجود.
 3. الهيكل التنظيمي المستخدم هو من أفضل الهياكل الموجودة في قسم الحرائق.
- أما أهم توصيات الدراسة فكانت:
1. تحسين الأداء ممكن باستخدام دمج أفضل المواصفات في أنواع الهياكل التنظيمية المختلفة.

2. أن يخضع قسم الحرائق في إدارة المرج الكبير لمراجعة داخلية لوظائف الإدارة المؤثرة على قسم عمليات الإخماد.

3. أن يعمل قسم الحريق على مواءمة هيئة الضباط مع تشكيلة الهيكل التنظيمي ومكوناته.

4. توضيح السلطة والمسئولية تساعدان في مطابقة الهيكل التنظيمي المتوفر.

6. دراسة **Kangies (2000)** بعنوان: "المناخ التنظيمي وأداء الشركات: بحث تجريبي".
(**Organizational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation**)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف المناخ التنظيمي في شركات تم تصنيف أدائها بأنه فوق المتوسط في مرحلة النمو وشركات تم تصنيفها بذات الأداء المنخفض عن المتوسط، ومدى تأثيرها على العاملين في هذه الشركات ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في هذه الشركات.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. وجود علاقة إرتباطية منتظمة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات .
2. وأن الشركات ذات الأداء العالي أظهرت قيم أعلى لأبعاد المناخ التنظيمي من الشركات ذات الأداء المنخفض.

3. ولم تستطع إيجاد علاقة سببية بين الأداء والمناخ التنظيمي أو تحديد اتجاهها.

أما أهم ما أوصت به الدراسة:

1. ضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المدراء للحصول على أداءٍ عالٍ.

2. إجراء المزيد من الدراسات المتعمقة حول موضوع الدراسة.

7. دراسة **Yue Ma (1997)** بعنوان: (قانون الشرطة 1995، المنظمة والوظائف وسلطات مسئولية الشرطة الصينية)

"**The Police Law 1995:organization, functions, powers and accountability of the Chinese police**"

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة الهيكل التنظيمي، الوظائف والسلطات، لنظام الشرطة الصيني المعاصر، ومناقشة بعض الاتجاهات الجديدة في الرقابة على الأساليب والاستراتيجيات، استنادا على قانون الشرطة المعلن حديثا والقوانين ذات العلاقة والتعليمات المستخدمة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. حتى تستطيع الشرطة مواكبة التغيرات البيئية الاجتماعية والاقتصادية لا بد من إجراء تعديلات على النظم التي تحكم عمل الشرطة.

2. تطوير الشرطة ملاحظ حيث يتزايد القوانين والتعليمات نحو توجيه عمل الشرطة عما كان عليه في الماضي.

فيما كانت أهم توصيات الدراسة:

1. النظام القانوني الشامل لا بد أن يصمم ويتحول من (rule by man) القاعدة من رجل

الشرطة إلى (rule by law) القاعدة من القانون.

2. الجهود الحكومية التي تراقب العملية الإدارية يجب أن تستند إلى البنود والقوانين التشريعية.

خامسا - التعليق على الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت الهياكل التنظيمية وأثرها على الأداء، وكذلك الأنظمة الإدارية ووظائف إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على أداء العاملين فمنها ما تناول وزارة الداخلية والأمن الوطني ومنها ما كان في نفس الموضوع ولكن الحالة التطبيقية تختلف.

ويرى الباحث أن هناك تقاطع مع نتائج الدراسات العربية، إلا أن الدراسات المحلية والأجنبية وإن كانت تمثل أهمية وإثراء لموضوع الهياكل والأنظمة الإدارية بمفهومها العام ووفق الجزئيات التي تناولها الباحثون، إلا أن أياً من تلك الدراسات وغيرها مما استقصاه الباحث وفي حدود إطلاعه لم يتناول موضوع أثر الهياكل والأنظمة الإدارية في كفاءة أداء الأجهزة الأمنية، ولكنها اشتركت في تناولها لموضوع الهياكل التنظيمية مع دراسة (السر، 2008) حول إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة الداخلية، بالإضافة إلى اتفاقها مع دراسة (اللوحي، 2006) حول تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية.

فقد اتفقت الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة في استخدامها لأداة الدراسة (الاستبيان) وللمنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات، وأن هذه الدراسة أجريت في بيئة فلسطينية، أما الدراسات السابقة أجريت في بيئات مختلفة باستثناء دراسة (السر، 2008) وعلى نفس مجتمع الدراسة (وزارة الداخلية والأمن الوطني) ودراسة (كلاب، 2004) على جميع الوزارات الفلسطينية ودراسة (صيام، 2007) ودراسة (الفرجاني، 2008).

حيث أن هناك دراسات تناولت أثر الأنظمة الإدارية على الأداء مثل دراسة (خيال، 2010)، ودراسة (أبو علي، 2010) ودراسة (المطيري، 2002) حيث خلصت الدراسات إلى وجود علاقة بين تطبيق الأنظمة الإدارية المتبعة ومستوى أداء الموظفين.

وهناك دراسات تناولت أثر الهياكل التنظيمية على أداء الموظفين مثل دراسة (الفرجاني، 2008) على جهاز الشرطة الفلسطينية والتي كان من نتائجها أن ممارسة استراتيجيات الإصلاح الإداري لم تصل إلى الحد المطلوب ومنها الهيكل التنظيمي، ودراسة (اللوح، 2006) ودراسة (عائقة، 1998) وقد خلصت كل من الدراستين إلى وجود علاقة مؤثرة بين الهياكل التنظيمية تنعكس على أداء الموظفين وخاصة في الأجهزة الأمنية.

وهناك دراسات تناولت سياسات الاختيار والتعيين وأثرها على كفاءة الأداء مثل دراسة (الزعنون، 2007) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين سياسة الاختيار والتعيين ورضا المدراء عن أداء موظفيهم ودراسة (صيام، 2007) وكان من نتائجها غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية وذلك في جهاز الشرطة الفلسطينية.

ويلاحظ على الدراسات العربية أنها تناولت موضوع الدراسة الحالية في بيئات مختلفة مثل اليمن، السعودية، الأردن وخصوصاً في موضوع الهياكل الإدارية، الأنظمة الإدارية، معوقات التطوير التنظيمي، أثر الجزاءات الإدارية، المهارات القيادية، المناخ التنظيمي، الاتصالات الإدارية، وأثرها على أداء الموظفين حيث كانت معظمها على الأجهزة الأمنية وقد نتج عنها وجود علاقات على مستويات مختلفة بين جميع المتغيرات السابقة مثل دراسة (القحطاني، 2006) ودراسة (الشهري، 2005) ودراسة (الكليبي، 2008)، حيث ندرت الدراسات الفلسطينية التي تناولت دراسة هذه المتغيرات وانعكاساتها على الأداء في الساحة الفلسطينية.

وكانت الدراسات الأجنبية قد تطرقت إلى موضوع الهيكل التنظيمي وأثره على الكفاءة وكذلك الأنظمة الإدارية وسياسات الاختيار والتعيين وانعكاساتها على أداء الموظفين بالإضافة إلى دراسة المتغيرات الأخرى مثل المناخ التنظيمي، حيث أكدت معظم الدراسات على وجود علاقة بين متغيرات الدراسة الحالية الهياكل التنظيمية، الأنظمة الإدارية، الاختيار والتعيين على أداء الموظفين وتمثل ذلك في دراسة (ليد بيتر، 2003)، ودراسة (Hanqin, Hailin, 2011) وكذلك دراسة (Maguire&Shin, 2008).

وكان أهم ما خلصت إليه الدراسات السابقة التي ذكرها الباحث في رسالته، إلى العديد من النتائج التي تهم الباحث في دراسته، و تخص الأجهزة الأمنية العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص، حيث دعت هذه الدراسات إلى ترابط وتكامل الأنظمة والبرامج التكنولوجية داخل النظام الإداري ساهم في إنجاح الأعمال وأن عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً وأن واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول بالإضافة إلى غياب الهياكل التنظيمية لبعض الأجهزة الأمنية وعدم وضوح الهياكل التنظيمية الموجودة مسبقاً وغياب القوانين والتشريعات التي تعمل على إعادة بناء وتطوير الوزارة، وعدم استخدام القوانين والتشريعات كمعيار رقابي لقياس الأداء، والتغيرات الوزارية المتلاحقة لم تعمل على تطوير أداء عمل الوزارات الفلسطينية بل زادت من تكس الموظفين وعدم توافق أطراف الإدارة العليا وتصارعها.

وان الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين وحول سياسة الاختيار والتعيين أبرزت الدراسات أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.

سادساً - أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. العمل على بلورة مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها.
2. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة.
3. استفادت الدراسة في إثراء الإطار النظري ومفاهيم المتغيرات.
4. زيادة البحث والتعمق في موضوع الدراسة والاستفادة من المراجع المستخدمة.
5. الاستفادة في تحديد محاور الاستبانة وأسئلة كل محور للتعرف على العلاقات.
6. الإطلاع على نتائج الدراسات السابقة ومحاولة المؤلفات بين نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

سابعا- أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة في عدد من المجالات وذلك على النحو التالي:

1. الدراسات السابقة تناولت الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية وسياسات الاختيار والتعيين كل على حده وفي مجتمعات دراسة مختلفة، وهذه الدراسة تناولت الهياكل والأنظمة الإدارية والاختيار والتعيين بالإضافة إلى قياس الأداء لوزارة الداخلية، وتناولها لمجتمع الدراسة المتمثل بكافة الأجهزة الأمنية في قطاع غزة.
2. الدراسة الحالية تناولت الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية منذ تأسيسها حيث عصب الأجهزة الأمنية والوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد الجهات المختصة على اتخاذ القرار.
3. أجريت غالبية الدراسات السابقة في بيئات غريبة، في حين تم تنفيذ هذه الدراسة في البيئة الفلسطينية بقطاع غزة على وجه التحديد.
4. تناولت هذه الدراسة واقع عملية التنظيم الإداري بالأجهزة الأمنية وخاصة التي شكلت بعد الانتخابات الأخيرة في 2005 وما تبعها من أحداث في 2007/6/14 وتشكيل أجهزة أمنية حديثة ومختلفة عن سابقتها.

الفصل الرابع

وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري -

أولاً : معنى كلمة وزارة.

ثانياً - مفهوم الأمن.

ثالثاً - نبذة عن وزارة الداخلية.

رابعاً - الإجراءات التي تم اتخاذها لتطوير الهياكل في الوزارات الفلسطينية.

خامساً - وزارة الداخلية والهيكل التنظيمي.

سادساً - الأنظمة والقوانين المتعلقة بالأجهزة الأمنية.

سابعاً - مهام الأجهزة الأمنية.

ثامناً - واقع الاختيار والتعيين في وزارة الداخلية.

الفصل الرابع

وزارة الداخلية والأمن الوطني (الشق العسكري)

أولاً - مقدمة:

وزارة الداخلية والأمن الوطني احد الوزارات السيادية في السلطة الفلسطينية وتناول الباحث فيها الشق العسكري المتمثل بالأجهزة الأمنية، ومن خلال هذا الفصل تم تناول عناوين حول تاريخ وزارة الداخلية والأجهزة الأمنية ومهام كل منها والإدارات المركزية، بالإضافة إلى الإجراءات التي تم اتخاذها لتطوير الهياكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، الأنظمة والقوانين المتعلقة بالأجهزة الأمنية، والتعرف على واقع الاختيار والتعيين في وزارة الداخلية من خلال مقابلات مع المراقب العام لوزارة الداخلية والأمن الوطني.

ثانياً - معنى كلمة وزارة:

اختلف المؤرخون في معنى كلمة وزارة هل هي مشتقة من المؤازرة أي المعاونة أو مشتقة من الوزر أي الثقل والمسؤولية، فقال ابن خلدون : " الوزارة هي أم الخطط السلطانية والرتب الملوكية لان اسمها يدل على مطلق الإعانة، فان الوزارة مأخوذة إما من المؤازرة وهي المعاونة أو من الوزير وهي الثقل كأن يحمل مفاعله أوزاره وأتقاله، وهو راجع إلى المعاونة المطلقة" (ابن خلدون، 1978)

وقال الماوردي في كتابه أدب الوزير المعروف بقوانين الوزارة وسياسة الملك، أن اسم الوزارة مشتق من معناها واختلف فيه ثلاثة أوجه (مصطفى، 1987، ص77) :

1. الوزارة مشتقة من الوزر، وهو الثقل لأنه يحمل عن الملك أتقاله .
2. انه مشتق من الأزر، وهو الظهر لان الملك يقوى بوزيره كقوة البدن بظهره.
3. انه مشتق من الوزر وهو الملجأ ومنه قوله تعالى (كلا لا وز) (سورة القيامة آية 11) أي لا ملجأ، لان الملك يرجع إلى رأيه ومعونته ، لان عليه مدار السياسة واليه تفرض الأموال، وقد قال بعض ملوك الفرس الوزراء ساسة الأعمال وحازت الأموال.

ثالثاً - مفهوم الأمن:

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

أما أصحاب التخصصات العلمية والمهنية ينظرون للأمن كل من زاويته فالاقتصاديون ينظرون إلى تعريفه باستتباب الأمن الاقتصادي والرخاء والتنمية وعلماء الاجتماع ينظرون إلى تعريف الأمن من زاوية اجتماعية. (القحطاني، 2006، ص 78).

ويعرف الأمن كمفهوم لغوي، من الجذر أمن، وهو من باب فهم وسلم، ويبدل على معاني الأمان والتصديق، وقد وردت في القرآن الكريم بمعنى عدم الخوف والاطمئنان ، قال تعالى:

﴿ثُمَّ أَنْزَلَ عَلَيْكُمْ مِّن بَعْدِ الْغَمِّ أَمْنًا نَّعَاسًا﴾ [سورة: آل عمران - الآية: 154]، وقال تعالى: ﴿ أَفَمَن يُلَقَى فِي النَّارِ خَيْرٌ أَم مَّن يَأْتِي آمِنًا يَوْمَ الْقِيَامَةِ اعْمَلُوا مَا شِئْتُمْ إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴾ [سورة: فصلت - الآية: 40]

وارتبط مفهوم الأمن بالمكان، أي عوامل الجغرافيا، قال تعالى: ﴿ فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ الَّذِي أَطْعَمَهُم مِّن جُوعٍ وَأَمَّنَهُم مِّن خَوْفٍ ﴾ [سورة: قريش - الآية: 3، 4]

كما ويعرف الأمن اصطلاحاً، بأنه حاجة فطرية ينشدها الإنسان، مقابل ما يحيط به من مخاطر مصدرها الطبيعة أو الإنسان نفسه. (طوالبه: 2005، ص 13)

رابعاً- نبذة عن وزارة الداخلية:

نتيجة للوضع الخاص الذي مرت به الوزارات الفلسطينية من إعلان السلطة الفلسطينية في أوسلو والبدء بها من خارج أراضي السلطة وفرض سيطرة الاحتلال الإسرائيلي على واقع الحكم في فلسطين منذ 1948م وحتى 1994م، والمتتبع لواقع الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية يجد أن السلطة الوطنية الفلسطينية تحملت عبئاً كبيراً على مستوى العديد من الهياكل والدوائر الحكومية المترهلة وهذا ما استدعى السلطة الوطنية البدء من نقطة الصفر لبناء الهياكل والدولة الرسمية الحكومية.

فبعد توقيع إعلان المبادئ في واشنطن في 13/9/1993 بين منظمة التحرير الفلسطينية ممثل الشعب الفلسطيني وحكومة إسرائيل، واتفاق غزة - أريحا في القاهرة في 4/5/1994 وقع هذا الاتفاق ياسر عرفات ورئيس الحكومة الإسرائيلية اسحق رابين بحضور الرئيس المصري حسني مبارك ووزير خارجية الولايات المتحدة وارن كريستوفر، ووزير خارجية روسيا أندريه كوزيريف، أصدر الرئيس ياسر عرفات من مقره في تونس القانون رقم 5 الصادر في 19/5/1994، والذي نص على أن تؤول إلى السلطة الوطنية الفلسطينية جميع السلطات الواردة في التشريعات والقوانين والمراسيم والمنشورات والأوامر السارية المفعول في الضفة الغربية وقطاع غزة قبل 19/5/1994 واستناداً لذلك بدأ الرئيس ياسر عرفات بتشكيل أول حكومة فلسطينية من مقره في تونس، ثم استكملها بعد دخوله أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية في 1/7/1994.(مركز التخطيط الفلسطيني، 2003، ص 176)

ومن خلال ما سبق يتضح أن واقع الحكم في السلطة الوطنية الفلسطينية والعمل بحكومة الرئيس الراحل ياسر عرفات وإنشاء الوزارات التي منها وزارة الداخلية والأمن الوطني التي تمسك الرئيس ابوعمار بمنصب وزيرها منذ تأسيسها وحتى عام 2003 حيث تشكيل الحكومة برئاسة الرئيس الحالي محمود عباس وتكليف وزير داخلية جديد حتى إجراء الانتخابات التشريعية في عام 2006 وتشكيل حكومة جديدة برئاسة السيد/ إسماعيل هنية.

ثم شهدت الحالة الأمنية في قطاع غزة حالة من الإرباك بعد فوز حركة حماس في انتخابات 2006 وتسليم زمام الحكومة ورئاسة الأجهزة الأمنية ولأول مرة منذ تشكيل السلطة الفلسطينية لوزير جديد من حماس الشهيد/ سعيد صيام، مما تسبب في تدهور الحالة الأمنية الفلسطينية، ثم تبعه اتفاق مكة بين حركتي فتح وحماس 9-2-2007م، تم التوقيع على الاتفاقية ومن ضمن مخرجاتها تشكيل حكومة وحدة وطنية برئاسة إسماعيل هنية ووزير داخليتها الأستاذ هاني القواسمي، وقد مُنحت الحكومة الثقة من المجلس التشريعي وأدت اليمين الدستوري أمام رئيس السلطة في حينها وبدأت الحكومة بأداء مهامها على الأرض وكان الشيء الملفت للنظر في هذه الحكومة تقديم وزير الداخلية استقالته بتاريخ 17-4-2007 نتيجة المناكفات من قادة الأجهزة الأمنية نتيجة عدم تنفيذ أوامره، وبتاريخ 14-6-2007م كان الحسم العسكري لقطاع غزة، وفي هذا اليوم قرر رئيس السلطة إقالة حكومة الوحدة الوطنية أو ما يسمى الحكومة الحادية عشر وتشكيل حكومة تسيير أعمال برئاسة سلام فياض بتاريخ 14-07-2007م.

وعلى الرغم من إقالة حكومة الوحدة إلا أن رئيس الحكومة إسماعيل هنية أعلن عن عدم قانونية تشكيل حكومة الطوارئ كما أعلن عن استمرار عمل حكومته لتسيير الأعمال. (الأشقر، 2007، ص¹⁴³)

ويرى الباحث، أن التغيرات المتسارعة بتشكيل 12 حكومة خلال الفترة من 1994 وحتى 2012 كان له الأثر الكبير في التغيير على الهياكل التنظيمية وخاصة وزارة الداخلية التي على تماس مباشر مع المواطنين، والاستتكاف عن العمل الذي أدى إلى إلغاء عمل بعض الأجهزة الأمنية نتيجة حالة الانقسام الفلسطيني، وتعطيل عمل المجلس التشريعي الفلسطيني الذي يساهم في سن القوانين وإصدار اللوائح والتعليمات للحكومة ومنها وزارة الداخلية إضافة إلى دوره الرقابي الهام. ومع تعدد الحكومات الفلسطينية تعدد وزراء الداخلية، وكان وزراء الداخلية الذين تم تعيينهم على النحو التالي:

جدول 4/1

وزراء الداخلية في الحكومات الفلسطينية

م.م	الاسم	الفترة
1.	الرئيس الراحل/ ياسر عرفات	يوليو 1994 - نوفمبر 2003
2.	حكم بلعاري	نوفمبر 2003 - فبراير 2005
3.	نصر يوسف	فبراير 2005 - مارس 2006
4.	الشهيد/سعيد صيام	مارس 2006 - مارس 2007
5.	هانى القواسمي	مارس 2007 - مايو 2007
6.	إسماعيل هنية	مايو 2007 - يونيو 2007
7.	الشهيد/ سعيد صيام	يونيو 2007 - يناير 2009
8.	إسماعيل هنية	يناير 2009 - مايو 2009
9.	فتحي حماد (حكومة تسيير الأعمال)	يونيو 2009 - حتى الآن

وزراء الداخلية في حكومة سلام فياض (حكومة أمر واقع)

م.م	الاسم	الفترة
1	عبد الرزاق اليحبي	يونيو 2007 - 19 مايو 2009
2	سعيد أبو علي	19 مايو 2009 - حتى الآن

المصدر: (<http://ar.wikipedia.org/wiki>، 2011/12/20، بتصريف)

خامسا - الإجراءات التي تم اتخاذها لتطوير الهياكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية:

يعتبر تقرير المجلس التشريعي الفلسطيني عام 1997 حجر الزاوية في تسليط الضوء على الحاجة لتطوير أداء المؤسسات الفلسطينية وتطوير نظام الحكم من أجل بناء مؤسسات الدولة وقد بدأت السلطة التنفيذية في عهد الرئيس الراحل ياسر عرفات عرض الخطوط العامة لبرنامج إصلاح عام وأنجزت ما سمي فيما بعد خطة المائة يوم للإصلاح بتاريخ 2002/6/23 وقد سارت الحكومة التي ترأسها محمود عباس (رئيس الوزراء في ذلك الوقت) على ذات النهج، وكانت هذه الخطة بداية الانطلاق الفعلية لعملية إصلاح حقيقية في المؤسسات الرسمية و أكد فيما بعد رئيس الوزراء الفلسطيني قريع منذ تسلمه منصب رئاسة الوزراء في شهر تشرين أول من العام 2003 على إبقاء عملية الإصلاح من أولويات الحكومة والتي تناولت خمسة محاور رئيسية من ضمنها الإصلاح في الإدارة العامة والخدمة المدنية وإصلاح المؤسسات من حيث الشكل والمضمون ومراجعة آليات عمل هذه المؤسسات وهيكلها التنظيمية ومهامها وأهدافها، وقامت الحكومة التي يرأسها قريع (أبو علاء) بإعادة تنظيم هياكل الوزارات بهدف استكمال خطوات الإصلاح الإداري وفي هذا الصدد تم إعداد وإقرار هيكلية ثمانية عشر وزارة حيث تم وضع هيكلها التنظيمي وخطتها التطويرية وإعداد لوائح وأنظمة لـ 12 وزارة وجاري العمل مع باقي الوزارات لوضع أدلة العمل الإجرائية لضبط

عمليات الوزارات والمؤسسات العامة والتي من شأنها أن تضبط والى حد بعيد كل ما له علاقة بالمحابة والواسطة والمحسوبية. (جريدة الحياة، 2005/3/29، ص7)

وأكد رئيس الوزراء الفلسطيني (ابوعلاء) فيما بعد بأنه صودق على هياكل جميع الوزارات باستثناء وزارة الداخلية وان المصادقة على الهيكلية اشتمل على تسكين الموظفين على أساس الهيكلية. (جريدة الحياة، 2005/7/4، ص1)

سادسا- وزارة الداخلية والهيكل التنظيمي:

وزارة الداخلية شأنها شأن الوزارات الأخرى في تنظيم الهياكل الإدارية حيث منذ بداية نشأتها لم يتم اعتماد هيكل تنظيمي موحد للوزارة وتم تشكيل لجان لمتابعة الهيكلية والوصف الوظيفي وتتهي اللجان عملها دون اعتماد لهيكلية وزارة الداخلية من قبل وزارة التخطيط، والى الآن حيث يتم أداء المهام وفق قرارات وزارية وقرارات من مجلس الوزراء لاستمرار تحقيق مهام وأهداف وزارة الداخلية، وتتكون وزارة الداخلية والأمن الوطني من شقين هما: (السر، 2008، ص32)

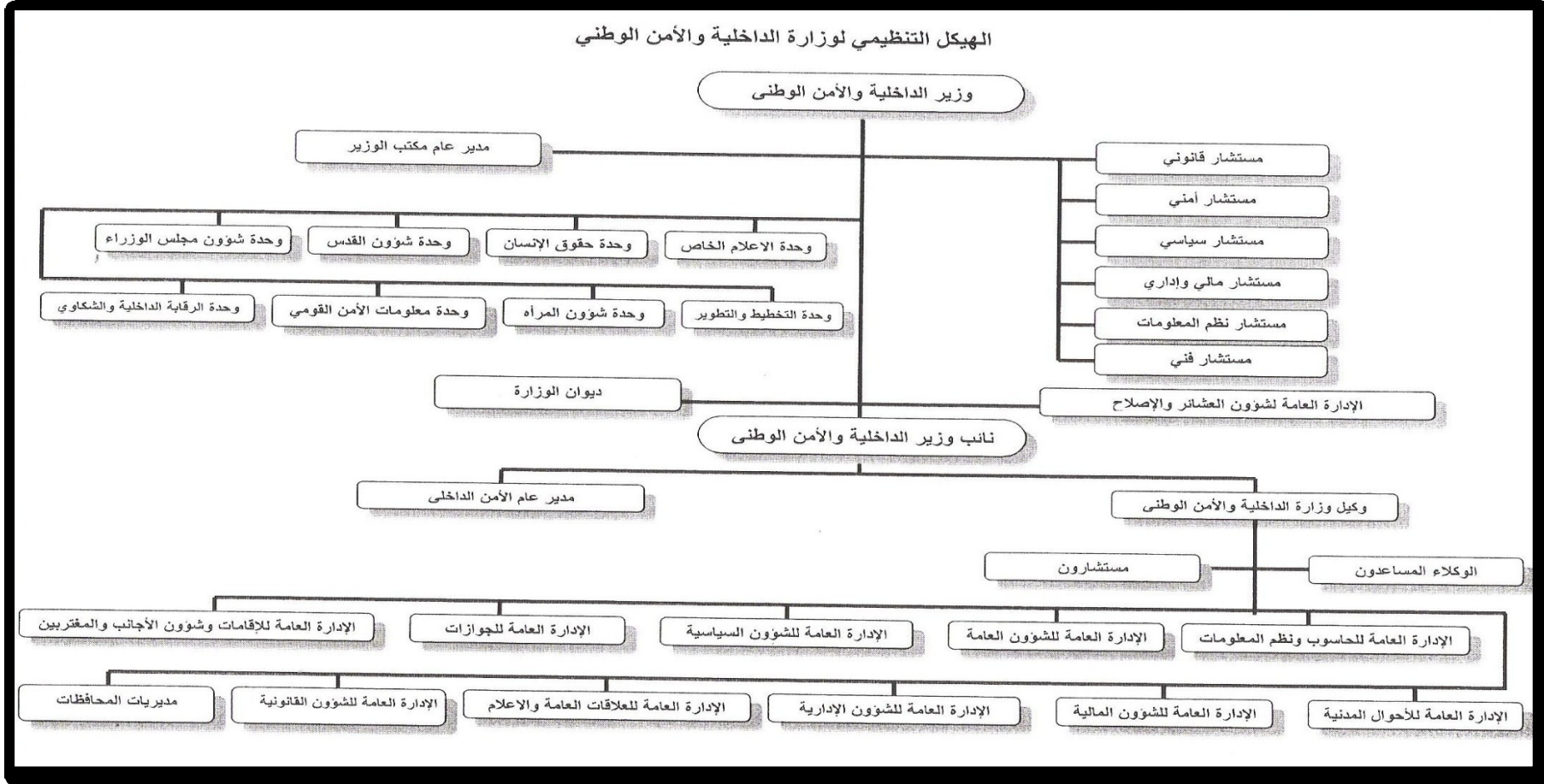
أ. الشق المدني: حيث يتكون الشق المدني من عدة قطاعات على رأس كل قطاع وكيل مساعد يتبع وكيل وزارة الداخلية، وعدد من الإدارات أهمها الإدارة العامة للأحوال المدنية، الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، الإدارة العامة للجوازات.

ب. الشق العسكري: ويتكون من عدد من الأجهزة الأمنية التي تتبع مدير عام قوى الأمن الداخلي بالإضافة إلى عدد من الإدارات التي تخدم قطاع الأمن والمتمثلة في الإدارة والتنظيم، الشؤون الإدارية والمركزية، الشؤون المالية المركزية، هيئة التوجيه السياسي والمعنوي، مكتب المراقب العام، والأجهزة الأمنية المتمثلة في:

1. جهاز الشرطة الفلسطينية.
2. جهاز الأمن والحماية.
3. جهاز الأمن الداخلي.
4. جهاز الدفاع المدني.
5. جهاز الأمن الوطني.

وهي مكلفة بحفظ الأمن، منع الجريمة، التصدي لأي عدوان خارجي يقع على أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية، وهي عبارة عن أجهزة أمنية وشرطية وعسكرية وإدارات مركزية (عسكرية)، تخضع في عملها لقانون الخدمة في قوى الأمن.

شكل رقم (4/1) الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني



(المصدر: هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2007، ص 2)

وفي مقابلة مع نوفل، (المراقب العام لوزارة الداخلية والأمن الوطني) بتاريخ 2011/11/29، حول واقع الهياكل التنظيمية لوزارة الداخلية، وُجد أن الأجهزة الأمنية الموجودة حالياً لم يتم البدء بهيكلها من الصفر، وإنما يتم العمل بها حسب ما كان موجود سابقاً مع دراسة الاحتياج والتعديل بما يتناسب مع متطلبات العمل ومعرفة مواطن القصور المهني الناتج عن العمل الحالي والاستئناس بعمل اللجنة السابقة برئاسة العميد/ ايمن صيام المشكلة في 2008 في وضع الهياكل الإدارية والاسترشاد بالنواحي العلمية والنظرية في تصميم الهياكل من قبل مختصين وذو خبرة في طبيعة عمل الأجهزة الأمنية، ومهام لجنة الهيكليات هي عل النحو التالي:

1. وضع هيكلية مناسبة لعمل الأجهزة الأمنية والإدارات المركزية بوزارة الداخلية.
2. إعادة ترتيب الهيكليات بحيث تتناسب مع مهام الأجهزة الأمنية والوصف الوظيفي الذي يناط بكل إدارة وقسم.
3. تسكين عدد الأفراد الفعلي اللازم لكل جهاز لكي يقوم بمهامه بشكل مهني. وعن أسباب عدم اعتماد الهياكل التنظيمية أفاد نوفل بأنه:
 1. لم يتم تقديم هيكلية جديدة للأجهزة الأمنية واستمرار العمل بالهياكل القديمة.
 2. بدء العمل على ترتيب الهياكل الإدارية بعد ديسمبر 2008.
 3. وجود بعض الخلافات المهنية مع وزارة التخطيط حيث تبدي دائماً ملاحظاتها على الهياكل المقدمة إليها من وزارة الداخلية وترفض اعتمادها.
 4. ندرة المتخصصين في مجال التخطيط الأمني الذي يخص الأجهزة الأمنية عن باقي الوزارات.

وفي مقابلة مع الطويل، مساعد المراقب العام لشئون الرقابة حول "اثر الهياكل التنظيمية على أداء الأجهزة الأمنية بتاريخ 2011/11/28، تم تشكيل لجنة للعمل على هيكليات الأجهزة الأمنية وملاكاتها في نهاية عام 2008 و لم يتم اعتماد الهياكل بالشكل الرسمي، فبعض الأجهزة الأمنية عملت على تسكين الهياكل التنظيمية لها مع ملاكاتها ولكن لم يتم القرار في الأمر، حيث تم الانتهاء من وضع هيكلية للشرطة ويجري توزيع الملاكات عليها من قبل اللجان الفرعية. وعن طبيعة العمل في الأجهزة الأمنية يتم العمل وفق هيكليات غير معتمدة لكل جهاز وهناك عدم تتطابق بين الهيكل التنظيمي للأجهزة وما هو معمول به على أرض الواقع.

أما عن أثر الهياكل الإدارية على أداء موظفو وزارة الداخلية فأشار الطويل إلى أن:

1. وجود الهياكل الإدارية يضاعف الأداء مما هو عليه الآن.
2. يتم من خلال الهياكل الإدارية تقسيم العمل وتخصيص المهام مما يسهل عملية الرقابة الإدارية على عمل الأجهزة الأمنية.
3. وجود الهياكل الإدارية يساهم بدرجة كبيرة في تحسين صنع القرار في الأجهزة الأمنية وبالتالي انعكاسه على أداء العاملين.
4. وجود الهيكل التنظيمي يسهل من عملية الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة في الأجهزة الأمنية.
5. الهياكل التنظيمية بعد اعتمادها تصبح قانونية بحيث بعدها يتم تفعيل المحاسبة وتحديد المسؤوليات والسلطات مما يحسن من جودة الأداء.

سابعاً- الأنظمة والقوانين المتعلقة بالأجهزة الأمنية:

القوانين المتعلقة بالأمن نوعان من حيث المصدر:

1. قوانين صدرت عن سلطات كانت تحكم فلسطين أو جزءاً منها قبل قيام السلطة الفلسطينية.
2. قوانين تم تبنيها بعد قيام السلطة.

هذا يعني بأن الأجهزة الأمنية تحكمها بعض القوانين غير الفلسطينية؛ إلا أن المشرع الفلسطيني قام بتبني بعض القوانين التي حلت مكان ما سبقها من تشريعات دون أن تلغي دائماً ما سبقها بشكل صريح وإن فعلت ذلك ضمناً، فبقي مصير التشريعات غير الفلسطينية في مجال الأمن غير واضح المعالم، هذه التشريعات بحاجة لدراسة وتعمق كبيرين تفوق هدف هذه الدراسة والوقت المخصص لتقديمها. (هيكلية وزارة الداخلية، 2005، ص³)

والجدول التالي يوضح القوانين والتشريعات التي تنظم عمل الأجهزة الأمنية والرئيس الذي تبناه في تلك الفترة،

جدول رقم (4/2)
القوانين المتعلقة بعمل الأجهزة الأمنية

م.	القانون	تبناه الرئيس	تم نشره في الجريدة الرسمية (ج ر)
1.	قانون رقم 3 لسنة 1998 بشأن الدفاع المدني.	1998/5/28	1998/7/1 ج ر 24
2.	قانون التأمين والمعاشات لقوى الأمن الفلسطيني رقم 16 لسنة 2004.	2004/12/28	2005/2/28 ج ر 53
3.	قانون التقاعد العام رقم 7 لسنة 2005.	2005/4/26	2005/6/27 ج ر 55
4.	قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم 8 لسنة 2005.	2005/6/4	2005/6/28 ج ر 56
5.	قانون رقم 16 لسنة 2005 بتعديل بعض أحكام قانون التأمين والمعاشات لقوى الأمن الفلسطيني رقم 16 لسنة 2004.	2005/10/23	2005/11/9 ج ر 60
6.	قانون المخابرات العامة رقم 17 لسنة 2005.	2005/10/26	2005/11/9 ج ر 60
7.	قانون الشرطة وصفات رجل الشرطة.	قانون مصري قديم	
8.	لائحة العقوبات التأديبية والانضباطية وصندوق الجزاءات المالية الموقعة على العسكريين لسنة 2010.	2010/12/28	2011/2/10 ج ر 56 إسماعيل هنية قرار مجلس الوزراء رقم (11/186/5 م.و.إ.هـ)

المصدر: خليل، عاصم، الإطار القانوني للعلاقة ما بين المجتمع المدني الفلسطيني والأجهزة الأمنية، معهد الحقوق - جامعة بيرزيت، 2005، ص 12، بتصرف.

وبناء على ما تقدم يبدو جلياً أن الجهازين الوحيدين الذين تم تبني قانون لتنظيمهما من قبل المجلس التشريعي هما جهاز الدفاع المدني وجهاز المخابرات العامة بينما تم تداول مشاريع مختلفة لأجهزة الأمن الأخرى. لقد تم تقديم مشروع قانون لقوات الأمن الوطني وللشرطة في نفس الوقت الذي تم فيه تقديم مشروع قانون المخابرات العامة وذلك في شباط 2005 إلا أن الأخير فقط هو الذي تم تقديمه للمناقشة العامة في 2005/4/25 والذي تم تبنيه لاحقاً. (خليل، 2005، ص 12).

وبحسب نوفل، فإن النظم الإدارية هي ضوابط سليمة وعامة وغاياتها دائماً ايجابية تنعكس على الأداء المهني وليس سلبياً إذا أحسن التعامل معها وأحسن اختيار الوقت المناسب للاستثناء بقرار قيادي جماعي وليس فردي.

ثامناً - مهام الأجهزة الأمنية:

فيما يلي مهام الأجهزة الأمنية العاملة في قطاع غزة

1. جهاز الشرطة الفلسطينية: حسب التعريف القانوني للشرطة فهي هيئة مدنية نظامية تتبع لوزارة الداخلية تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة مدير عام الشرطة وهو الذي يصدر القرارات المنظمة لجميع شئونها التي تؤدي واجباتها في خدمة الشعب، وتكفل للمواطنين الطمأنينة، وتسهر على حفظ النظام والأمن العام والآداب وتتولى التنفيذ ما تفرضه عليها القوانين واللوائح من واجبات ووفقاً للقانون. (نسخة الكترونية، 6/12/2011).

2. جهاز الأمن الداخلي: ويهدف جهاز الأمن الداخلي إلى محاربة الأنشطة المخالفة للقانون ووقاية المجتمع الفلسطيني من الاختراقات العدائية بأنواعها المختلفة والمساهمة مع قوى الأمن الأخرى في فرض القانون وحماية الأمن العام بالإضافة إلى مكافحة التجسس. (هيكلية جهاز الأمن الداخلي، 2011، ص⁷)

3. جهاز الأمن الوطني: وهو عبارة عن هيئة عسكرية نظامية، تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة وزير الأمن الوطني وتحت قيادة القائد العام، وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة عملها وتنظيم شئونها كافة، وفقاً لأحكام القانون والأنظمة الصادرة بمقتضاه. (الوقائع الفلسطينية، 2011، ص⁵)

4. جهاز الدفاع المدني: ويقوم هذا الجهاز بتنظيم وسائل إطفاء الحرق، وإنشاء وتهيئة غرفة عمليات الدفاع المدني، تنظيم عمليات الكشف عن القنابل والألغام التي لم تنفجر ورفعها وتخزين المعدات والأدوية والمطهرات اللازمة لأعمال الدفاع المدني، إعداد فرق الإنقاذ وفرق رفع الأنقاض وفرق مراقبي الغارات الجوية والحريق، وأخيراً العمل على تنظيم وتحديد شروط نقل وتخزين المواد الكيميائية الخطرة على طرق أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية. (نسخة الكترونية، 08/12/2011).

5. **جهاز الأمن والحماية:** ويعمل هذا الجهاز على حماية الشخصيات المهمة من وزراء وأعضاء المجلس التشريعي و كبار رجال الحكومة، والوفود الأجنبية التي تزور قطاع غزة وحماية بعض المؤسسات المهمة مثل مبنى مجلس الوزراء أو وزارة الداخلية وغيرها. (السر، 2008، ص 33)

6. **جهاز الخدمات الطبية العسكرية:** عبارة عن مؤسسة حكومية صحية تعمل على تقديم الخدمة الطبية والصحية لأفراد الأجهزة الأمنية العسكرية التابعين لوزارة الداخلية، ولكل من يحتاجون للرعاية الصحية على قدم المساواة. (نسخة الكترونية، 2011/11/25)

7. **هيئة التوجيه السياسي والمعنوي:** مؤسسة وطنية رائدة تقدم خدمة التوجيه والتعبئة المعنوية لقوى الأمن الفلسطينية والجمهور الفلسطيني، والمساهمة في تطوير المجتمع الفلسطيني من خلال ربط الأصالة بالحدثة لخلق مجتمع ناهض حر، وذلك من خلال الفعاليات المنوعة والنوعية في التعبئة المعنوية والفكرية والإدارية والسلوكية والنفسية، والمتمثلة في اللقاءات والندوات والمحاضرات والبرامج الإرشادية المتخصصة وورش العمل والإصدارات والمخيمات وغيرها. (نسخة الكترونية، 2011/11/26).

أما عن الإدارات التي تتبع الشق العسكري لوزارة الداخلية والأمن الوطني فمهامها على النحو التالي: (السر، 2008، ص 33)

1. **هيئة الإدارة والتنظيم:** تُشرف هذه الإدارة على تعيين ونقل وترقية وترفيه القيود لموظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني وقد كان لمدير عام الإدارة الإشراف على شؤون الموظفين بمختلف أجنحة الوزارة المختلفة سواء المدني منها والعسكري وقد تزامن تشغيل الإدارة مع صدور قرار رئيس السلطة ياسر عرفات رحمه الله عام 2002.

2. **الشئون الإدارية المركزية:** تعمل على توفير الاحتياجات التشغيلية والرأسمالية لوزارة الداخلية وهي النمط المعتمد في الشق العسكري عادة حيث تتكون من إدارتين إحداهما للمشتريات وأخرى للمستودعات ، وقد تم تطبيق هذا النظام عام 2002.

3. **الشئون المالية المركزية:** تعمل على إعداد الموازنات العامة لوزارة الداخلية وهي عادة موازنة تجميعية تتكون من مجموعة موازنات أجنحة وزارة الداخلية وهي الشق المدني والشرطة والدفاع المدني والأمن الوقائي سابقاً، وعليها تقع مسؤولية الإدارة المالية للوزارة ومراقبة الإنفاق والإيراد بمختلف أجنحة الوزارة.

تاسعا- واقع الاختيار والتعيين في وزارة الداخلية:

تتم عملية التعيين في الوزارات الفلسطينية عبر ديوان الموظفين العام بموجب قانون الخدمة المدنية، والذي يتولى عملية الإعلان حتى التثبيت، وتعمل وزارة الداخلية بهذا القانون في الشق المدني من الوزارة، أما في الشق العسكري فيتم الاختيار والتعيين من قبل هيئة التنظيم والإدارة والتي تمثل إدارة خاصة فقط بالعمالين في الشق العسكري (الأمني) لوزارة الداخلية.

ومنذ منتصف عام 2009 عملت وزارة الداخلية والأمن والوطني على إتباع الطرق الرسمية في عملية التعيين في الوظائف العامة، متمثلة بالإعلان عبر الجرائد الرسمية وعلى مواقعها الإلكترونية المختلفة وإجراء المقابلات والاختبارات المطلوبة لعملية التوظيف والتعيين فيما بعد لفترة تجريبية محددة ومن ثم التثبيت.

1. تعيين الضباط في وزارة الداخلية:

نظرا للبيئة الخاصة في قطاع غزة وما مرت به الحالة الأمنية من أحداث نتج عنها استتلاف معظم العمالين في الأجهزة الأمنية عن عملهم، فكان لا بد من تكوين الأجهزة الأمنية كبديل لما كان سابقا، فعملية التعيين بوزارة الداخلية مرت بعدة مراحل نتيجة لسيطرة فئة معينة على الحكم و الاستفراء بتعيين الأفراد من هذه الفئة دون الفئات الأخرى، فالأجهزة الأمنية السابقة كانت محسوبة على جهة معينة وبعد انتخابات 2006 ولدت حكومة ناشئة تقوم بحماية مشروعها الوطني وتنفيذ البرنامج الاجتماعي والسياسي والأمني الذي يتوافق مع رؤيتها للواقع الفلسطيني.

فكانت المرحلة الأولى من التعيين فقد اتصفت مرحلة السلطة السابقة بالتوظيف بناء على الانتماء السياسي وحرمان أبناء الحركة الإسلامية خاصة من الوظائف الحكومية وبالأخص الوظائف في الأجهزة الأمنية، فكان من الطبيعي أن يغلب على التوظيف في الحكومة الجديدة أبناء الحركة الإسلامية الذين حرموا من هذا التوظيف سابقا ورغم ذلك فقد شملت التوظيفات عدد كبير من أبناء التنظيمات الأخرى وعامة الناس وهذا كان واضحا عند تشكيل القوة التنفيذية وبعدها.

أما المرحلة الثانية فقد تم البدء بها بعد حرب الفرقان، منتصف عام 2009 حيث يتم التوظيف بناء على الإعلانات وبمواصفات معينة بحسب الحاجة لوزارة الداخلية جنود، قانونيين، شرطة مرور، ... حيث تم البدء بتعيين عدد 100 موظف بديل عن الشهداء في الوزارة من عامة الشعب، وتم الإعلان فيما بعد عن وظائف وتقديم إليها 14000 طلب توظيف من كافة الأطر السياسية والعامة وتم الترشيح وإجراء المقابلات والتعيين بدون النظر للانتماء السياسي. (نوفل، 2011/12/29)

2. إجراءات الاختيار للمرشحين لوظائف شاغرة في وزارة الداخلية:

بعد الإعلان عن وظائف شاغرة في الوزارة وتحديد الشروط والمعايير اللازمة للتوظيف من قبل لجنة من وزارة الداخلية يكون عضوا فيها هيئة التنظيم والإدارة يتم اختيار وفق التالي:(ناعوق، 2011/12/28)

أ. يدخل المتقدمين للوظائف لاختبار اللياقة البدنية والذي يتم من قبل كادر متخصص في الرياضة واللياقة.

ب. الناجح من اختبار اللياقة يجري عليه الفحص الطبي(الكومسيون الطبي).

ج. يتم إجراء فحص السيرة والسلوك على الناجحين.

د. بحسب المعايير السابقة يكون المتقدم للتوظيف قد تم قياس أدائه وإعطاء درجة لكل اختبار ويتم الاختيار بحسب الأولوية من عدد المتقدمين بحسب حاجة الوزارة.

هـ. بعد اختيار المتقدمين يتم تعيينهم تحت مسمى جندي تحت الاختيار لمدة ست شهور.

و. يخضع الذين تم اختيارهم لدورة تأسيسية يعقدها المديرية العامة للتدريب بالتنسيق مع هيئة الإدارة والتنظيم.

ز. يتم توزيع العناصر المؤهلة على الأجهزة الأمنية بحسب احتياجات كل جهاز.

ح. يتم إجراء دورات تخصصية في الدفاع المدني مثلا إطفاء وغيرها.

ط. يخضع الموظف بعدها لقانون الخدمة في قوى الأمن بكافة مواده ولوائحه الداخلية طوال فترة عمله بوزارة الداخلية.

ي. يتم استيعاب الأسير المحرر بوزارة الداخلية والأمن الوطني بواسطة وزارة الأسرى والذي أمضى

خمس سنوات فما فوق في الأسر، ويتم تقييمه فيما بعد بحسب سنوات الأسر والمؤهل العلمي

بعد الثانوية العامة. قرار مجلس الوزراء رقم (1/118/11م.و/إ.ه).

الفصل الخامس

منهجية الدراسة

أولاً- المقدمة.

ثانياً- منهجية الدراسة.

ثالثاً - مصادر البيانات.

رابعاً - مجتمع الدراسة.

خامساً - عينة الدراسة

سادساً- خطوات بناء الاستبانة.

سابعاً- أداة الدراسة.

ثامناً- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تاسعاً- صدق الاستبيان.

الفصل الخامس منهجية الدراسة

أولاً - المقدمة:

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

حيث تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة.

ثانياً - منهجية الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كفييا وكما ، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة ، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع .

ثالثاً - مصادر البيانات:

في هذه الدراسة تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث تم التوجه إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على أربع

مجالات لتغطي فرضيات البحث من خلال عدد من الأسئلة التي تتناول محاور الهياكل التنظيمية، الأنظمة الإدارية، سياسات الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء لوزارة الداخلية والأمن الوطني، ولجأ الباحث لهذه الاستبانة لتسليط الضوء على تفاصيل محاور الدراسة من وجهة نظر الضباط بالوزارة- الشق العسكري- والذي بدوره يعطي مؤشرات يمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج.

رابعاً- مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة . وبناءا على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع الضباط العاملين في الشق العسكري بالوزارة والذين يحملون الرتب من رتبة ملازم وحتى رتبة لواء حيث بلغ عددهم 4654 بناء على إحصائية شهر 2012/1 والصادرة عن هيئة التنظيم والإدارة وهي بحسب الجدول التالي:

جدول (5/1)

عدد الضباط في الأجهزة الأمنية

اسم الجهاز	المجموع
جهاز الشرطة الفلسطينية	2592
جهاز الأمن والحماية	426
جهاز الأمن الوطني	239
جهاز الأمن الداخلي	564
جهاز الدفاع المدني	172
هيئة التوجيه السياسي والمعنوي	64
جهاز الخدمات الطبية	389
المجموع	4446
الإدارات المركزية بوزارة الداخلية	
هيئة التنظيم والإدارة	46
الإدارة المالية المركزية	57
إدارة الإمداد والتجهيز	65
إدارة العمليات المركزية	23
الإدارة العامة للشئون العسكرية	17

208	المجموع
4654	الإجمالي للضباط

المصدر/ هيئة التنظيم والإدارة، وزارة الداخلية، 2012/1.

خامسا- عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع عينة حجمها 40 استبانة للتأكد من صدق وثبات الاستبانة ، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة تم توزيع 700 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 674 استبانة منها بنسبة 96% وقد قام الباحث بحساب الحد الأدنى لعينة الدراسة بحسب المعادلة التالية: (Moore, D., McCabe, G.,2003)

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=2.05 لمستوى دلالة $\alpha= 0.04$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.04)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{2.05}{2 \times 0.04} \right)^2 \cong 659$$

حيث أن مجتمع الدراسة $N = 4654$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{659 \times 4654}{4654 + 659 - 1} \cong 577$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 577 موظف، حيث تم توزيع ما مجموعه 700 استبانة لإعطاء البحث مزيد من الدقة والقوة في اختبار فرضيات الدراسة من خلال مجتمع الدراسة الذي يتمثل ب 4654 ضابط، وكذلك سهولة الوصول إلى هذا العدد من العينة خلال الدورات التدريبية

للضباط بوزارة الداخلية، حيث تم جمع 674 استبانة تم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي الذي يمثل ما نسبته 14.5% من إجمالي مجتمع الدراسة من أصل العينة كحد أدنى 577 وهو ما نسبته 12.4%.

سادسا- خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة اثر الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية والتمكن من قياس أداء الوزارة - الشق العسكري- من وجهة نظر الضباط، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- 1- الإطلاع على الأدب الإداري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين والأكاديميين بوزارة الداخلية والأمن الوطني، في تحديد أبعاد الإستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من 4 مجالات و 57 فقرة.
- 6- تم عرض الإستبانة على 11 من المحكمين الإداريين والأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وأعضاء هيئة التدريس من جامعات أخرى، والملحق رقم (1) الواقع في صفحة 161 من هذه الدراسة، يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على 57 فقرة، ملحق رقم (3) الواقع في صفحة 163 من هذه الدراسة.

سابعا- أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول " دور الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية" تكونت من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس ،العمر، اسم الجهاز،المؤهل العلمي، المحافظة (حسب مكان العمل) ، الرتبة ، الراتب، المسمى الوظيفي ، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 47 فقرة ، موزعة على 4 مجالات :

1. المجال الأول: الهياكل الإدارية، ويتكون من (12) فقرة.
 2. المجال الثاني: الأنظمة الإدارية المطبقة، ويتكون من (11) فقرة.
 3. المجال الثالث : فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية، ويتكون من (11) فقرة.
 4. المجال الرابع: قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويتكون من (13) فقرة.
- ولقياس استجابات المبحوثين تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (5/2):

جدول (5/2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

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

ثامنا- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة.

4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة .

5- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

6- اختبار تحليل التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد One Way Analysis of Variance (ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

تاسعا- صدق الاستبيان:

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

1- صدق المحكمين:

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 11 من المتخصصين في مجال إدارة الأعمال أكاديميين ومهنيين وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

2- صدق المقياس:

أ. الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

i. مجال الهياكل الإدارية:

جدول (5/3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الهياكل الإدارية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.542	يوجد في الجهاز هيكل تنظيمي واضح ومحدد.
2.	*0.000	.558	الهيكل التنظيمي للجهاز يحدد الصلاحيات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية بشكل واضح ومحدد.
3.	*0.000	.680	يتم تحديث الهيكل التنظيمي بشكل دوري لمواكبة التغيرات والتطورات.
4.	*0.000	.566	هناك التزام من الضباط بإتباع التسلسل الإداري وفق الهيكل التنظيمي.
5.	*0.000	.739	عدد أفراد الجهاز موزع على قطاعات الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الاحتياج للموارد البشرية.
6.	*0.000	.660	يتم تسكين الضباط في الهيكل التنظيمي وفق تسلسل الرتب العسكرية.
7.	*0.000	.787	يحفز الهيكل التنظيمي للجهاز الضباط على تحسين أدائهم.
8.	*0.000	.709	جميع المسميات في الهيكل التنظيمي مفعلة داخل الجهاز.
9.	*0.000	.707	هناك ترابط بين قطاعات الهيكل التنظيمي للجهاز وغايات وزارة الداخلية والأمن الوطني.
10.	*0.001	.491	الهيكل التنظيمي يراعي البيئة والواقع الذي يحيط بطبيعة عمل الجهاز.
11.	*0.000	.748	الهياكل التنظيمية تراعي خصوصية وتخصصات الأجهزة الأمنية المختلفة.
12.	*0.000	.600	يوجد توازن بين السلطات الممنوحة للضباط و المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$.

يوضح جدول (5/3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الهياكل الإدارية"، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.04$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه حيث تراوحت قيمة معامل بيرسون للارتباط ما بين (0.491 ، 0.787).

ii. مجال الأنظمة الإدارية المطبقة:

جدول (5/4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأنظمة الإدارية المطبقة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يوجد داخل الجهاز قوانين وأنظمة إدارية تنظم العمل بين الإدارات المختلفة.	.405	*0.005
2.	القوانين واللوائح الإدارية واضحة ومفهومة داخل الجهاز.	.460	*0.001
3.	يتم توعية وتنقيف الضباط باللوائح والقوانين الخاصة بعمل الجهاز.	.600	*0.000
4.	اللوائح الإدارية والقوانين بسيطة وغير معقدة.	.351	*0.013
5.	يتم الالتزام باللوائح و الأنظمة الإدارية خلال العمل.	.683	*0.000
6.	يتم تقييم الأنظمة والقوانين المعمول بها داخل الجهاز وتحديثها بشكل دوري.	.807	*0.000
7.	عملية اتخاذ القرار تأتي نتيجة الالتزام بالسياسات والأنظمة الإدارية.	.809	*0.000
8.	يتم تطبيق القوانين والأنظمة الإدارية على جميع المستويات الإدارية في الجهاز.	.649	*0.000
9.	جهات سن القوانين ووضع الأنظمة واللوائح تأخذ بعين الاعتبار طبيعة مهام كل جهاز عن الأجهزة الأخرى.	.700	*0.000
10.	يوجد التزام بالأنظمة واللوائح مما يسهل التنسيق والتواصل بين الأجهزة الأمنية المختلفة المهام.	.760	*0.000
11.	هناك ارتباط للوائح الإدارية بناظم واحد في الوزارة لتأدية الأهداف المشتركة بين الأجهزة.	.711	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$.

يوضح جدول (5/4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأنظمة الإدارية المطبقة " والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.04$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه حيث تراوحت قيمة معامل بيرسون للارتباط ما بين (0.351، 0.809).

iii. مجال سياسة الاختيار والتعيين:

جدول (5/5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سياسات الاختيار والتعيين " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.609	توجد داخل الوزارة سياسات إدارية مكتوبة وواضحة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف.
2.	*0.000	.889	هناك التزام من قبل الوزارة بتشريعات وقوانين الخدمة في قوى الأمن الخاصة بعملية الاختيار والتعيين.
3.	*0.000	.657	سياسات الاختيار والتعيين تم وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة.
4.	*0.000	.869	يسود الرضا العام عن إجراءات وسياسات الوزارة في الاختيار والتعيين.
5.	*0.000	.797	سياسات الاختيار والتعيين تؤدي إلى اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية.
6.	*0.000	.772	الكادر العامل في الأجهزة الأمنية تم اختياره بناء على احتياجات العمل.
7.	*0.000	.852	تضمن سياسات الاختيار والتعيين الحالية المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية.
8.	*0.000	.903	تحفز سياسات الاختيار والتعيين العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم الإدارية.
9.	*0.000	.714	تساهم سياسات الاختيار والتعيين الحالية في استقرار معدل دوران العمل في الوزارة.
10.	*0.000	.792	يراعى في إجراءات التعيين في الوظائف جوانب الاختبار المختلفة.
11.	*0.000	.602	تمارس هيئة التنظيم والإدارة دوراً فاعلاً في وضع إجراءات ومعايير الاختيار في الوظائف.

الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.04$.

يوضح جدول (5/5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سياسات الاختيار والتعيين " والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.04$ وبذلك

يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه حيث تراوحت قيمة معامل بيرسون للارتباط ما بين (0.602، (0.903).

iv. مجال قياس الأداء بوزارة الداخلية والأمن الوطني:

جدول (5/6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.510	يوجد تقييم للأداء بشكل دوري داخل الجهاز.
2.	*0.000	.574	آليات التقييم في الوزارة تراعي خصوصية عمل بعض الأجهزة الأمنية عن بعضها البعض.
3.	*0.000	.611	يتم إتباع الطرق العلمية في عملية تقييم الأداء بالجهاز.
4.	*0.003	.429	آليات التقييم لأداء الأجهزة الأمنية تتناول كافة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للجهاز.
5.	*0.000	.613	يتم متابعة نتائج التقييم والعمل على تطوير الأداء بالجهاز.
6.	*0.005	.399	هناك خطط عمل معتمدة لوزارة الداخلية تعمل الأجهزة الأمنية على تنفيذها.
7.	*0.000	.571	يتم وضع مؤشرات لقياس الأداء ضمن خطط الجهاز.
8.	*0.000	.839	يتم إجراء تعديلات على الخطط بناء على نتائج قياس الأداء.
9.	*0.027	.307	مخرجات عمل وأنشطة الأجهزة الأمنية تتناسب مع حجم الإمكانيات المتوفرة لديها.
10.	*0.001	.490	هناك مستوى من الرضا لدى الضباط عن أداء الأجهزة الأمنية.
11.	*0.036	.288	تواكب الأجهزة الأمنية التطور التكنولوجي وتستثمره في تنفيذ المهام.
12.	*0.000	.539	المجتمع المحلي راض عن أداء الأجهزة الأمنية ومخرجاتها.
13.	*0.001	.468	يوجد تعاون في تنفيذ المهام المشتركة بين الأجهزة الأمنية يزيد من حسن الأداء.

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$.

يوضح جدول (5/6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني " والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي

معنوية $\alpha = 0.04$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه حيث تراوحت قيمة معامل بيرسون للارتباط ما بين (0.288 ، 0.839)

ب. الصدق البنائي Structure Validity

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

جدول (5/7)

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

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	اثر الهياكل الإدارية على أداء الضباط بوزارة الداخلية	.801	*0.000
2.	أثر الأنظمة الإدارية المطبقة على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.	.791	*0.000
3.	فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء.	.896	*0.000
4.	قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني.	.796	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.04$.

يبين جدول (5/7) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha = 0.04$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه، وكانت النتائج لمعاملات بيرسون للارتباط تتراوح ما بين (0.791 و 0.896).

3- ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وتم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (5/8).

جدول (5/8)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	اثر الهياكل الإدارية على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.	12	0.867
2.	أثر الأنظمة الإدارية المطبقة على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.	11	0.860
3.	فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء.	11	0.929
4.	قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني.	13	0.432
	المجالات السابقة معاً	47	0.842

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5/8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.867،0.929) لكل مجال من مجالات الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة (0.842).

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، و يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل السادس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

أولاً- المقدمة.

ثانياً- اختبار التوزيع الطبيعي .

ثالثاً- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات

الشخصية.

رابعاً- تحليل فقرات الدراسة.

خامساً- اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل السادس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

أولاً- المقدمة:

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

ثانياً- اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6/1).

جدول (6/1)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	اثر الهياكل الإدارية على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.	0.903
2.	أثر الأنظمة الإدارية المطبقة على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.	0.655
3.	فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء.	0.370
4.	قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني.	0.059
5.	جميع مجالات الاستبانة	0.596

واضح من النتائج الموضحة في جدول (6/1) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.04$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذه المجالات.

ثالثاً- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (6/2): الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
96.4	635	ذكر
3.6	24	أنثى
100.0	659	المجموع*

(*) هناك 15 مستجيب لم يستجيبوا لهذا المتغير .

يتضح من جدول (6/2) أن ما نسبته 96.4% من عينة الدراسة ذكور، بينما 3.6% إناث، حيث تعتبر الأجهزة الأمنية الحالية والتي استهدفها الباحث كمجتمع للدراسة هي عبارة عن الأجهزة الأمنية التي تم تكوينها بعد أحداث 2007/6/14 نظرا لاستنكاف الأجهزة الأمنية السابقة التي كان يعمل بها نسبة لا بأس بها من العنصر النسائي ، ويغلب على الأجهزة الأمنية الحالية مجتمع الذكور ونسبة قليلة من العنصر النسائي، حيث تعتبر الأجهزة الأمنية الحالية حالة من تسيير الأعمال تنتهي مع المصالحة الفلسطينية حيث أحد أهم الملفات الأمنية هو ملف الأجهزة الأمنية، بالإضافة إلى أن معظم العدد الحالي للكادر النسائي بالأجهزة الأمنية هم أقل من رتبة ملازم لم يتم بحثهم ضمن عينة الدراسة، وبعض الأجهزة الأمنية لا يحتوي نهائيا على العنصر النسائي وكذلك الإدارات المركزية بوزارة الداخلية والأمن الوطني وذلك تمثل في جهاز الأمن الوطني وجهاز الأمن الداخلي وهيئة التنظيم والإدارة وغيرها من الإدارات المركزية بالوزارة.

2. توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (6/3): العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
4.6	31	أقل من 25 سنة
57.1	384	من 25 إلى أقل من 35 سنة
29.0	195	من 35 إلى أقل من 45 سنة
9.2	62	45 سنة فما فوق
100.0	672	المجموع

يتضح من جدول (6/3) أن نسبة الذين عمرهم من 25 إلى أقل من 35 يليها بذلك فئة الضباط الذين عمرهم 35 إلى أقل من 45 سنة، حيث تكون غالبية مجتمع الدراسة من الفئة العمرية من 25 إلى 45 سنة والذي تمثلت نسبته 86.1% وذلك يشير إلى أن الأجهزة الأمنية تتمتع بكوادر ذات فئة عمرية شابة وهذا ناتج من حداثة هذه الأجهزة الأمنية التي لم يمضي على تكوينها سوى 6 سنوات .

3. توزيع عينة الدراسة حسب اسم الجهاز:

جدول (6/4): اسم الجهاز

اسم الجهاز	العدد	النسبة المئوية %
الشرطة	250	38.3
الأمن والحماية	41	6.3
الأمن الداخلي	173	26.5
الخدمات الطبية	50	7.7
الأمن الوطني	65	10.0
الدفاع المدني	25	3.8
مالية مركزية	9	1.4
مديرية التدريب	2	0.3
الإصلاح والتأهيل	1	0.2
إدارة الإمداد والتجهيز	10	1.5
هيئة التوجيه السياسي والمعنوي	20	3.1
هيئة التنظيم والإدارة	6	0.9
المجموع	652	100.0

يتضح من جدول (6/4) أن نسبة الضباط في جهاز الشرطة الفلسطينية وهو الجهاز الذي يحتل أعلى نسبة من العاملين في الأجهزة الأمنية في قطاع غزة حيث يبلغ إجمالي عدد العاملين ضمن مرتبات جهاز الشرطة 8050 بين ضابط وصف ضابط موزعين على عدد من الإدارات المركزية مثل إدارة المباحث العامة، إدارة مكافحة المخدرات، إدارة هندسة المتفجرات، ثم توزعت العينة على الأجهزة الأمنية الأخرى والتي تختص بجوانب أقل من تخصص جهاز الشرطة فكانت العينة عشوائية طبقية تتناول آراء الضباط في كافة الأجهزة الأمنية وبينها الإدارات المركزية بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

4. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (6/5): المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
1.1	7	دكتوراه
7.1	47	ماجستير
4.1	27	دبلوم عالي
64.7	426	بكالوريوس
22.9	151	دبلوم فما دون
100.0	658	المجموع

يتضح من جدول (6/5) ، أن أعلى نسبة هي للضباط حاملي درجة البكالوريوس في إشارة إلى ارتفاع مستوى التحصيل العلمي للضباط حيث الكادر الأمني الذي يتمتع بدرجة عالية من التأهيل العلمي بمختلف التخصصات حيث يرجع ذلك إلى ارتباط نظام الترقيات في الرتب بناء على المؤهل العلمي الذي يكون الحد الأدنى للضباط برتبة ملازم أن يكون حاصلًا على درجة البكالوريوس، مما يجعل عدد كبير من الضباط يسعون لتحصيل الدرجة العلمية البكالوريوس واهتمام ما نسبته 8.2% بالدراسات العليا لمزيد من التحصيل العلمي لكادر الوزارة والذي بدوره ينعكس على أداء الأجهزة الأمنية تجاه المواطنين.

ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت مجتمع الدراسة الحالية يتم ملاحظة زيادة الإقبال على الدراسات العليا وخاصة تخصص الدكتوراه منذ بداية الوزارة وحتى تاريخ هذا البحث، حيث بلغت نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه 0% بحسب دراسة (السر، 2008).

5. توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة (حسب مكان العمل)

جدول (6/6): المحافظة

النسبة المئوية %	العدد	المحافظة
12.6	84	محافظة الشمال
53.7	359	محافظة غزة
13.2	88	محافظة الوسطى
8.1	54	محافظة خانينونس

12.6	84	محافظة رفح
100.0	669	المجموع

يتضح من جدول (6/6): أن محافظة غزة كانت الأعلى في عينة الدراسة وذلك نظرا لتركز معظم المؤسسات الرئيسية لوزارة الداخلية في محافظة غزة وانتشار الفروع فقط على باقي المحافظات، بالإضافة إلى الكثافة السكانية في محافظة غزة والذي يتطلب كثافة شرطية وأمنية تتناسب مع هذا العدد بالإضافة إلى أن عدد كبير من أبناء المحافظات الأخرى يعملون في محافظة غزة.

6. توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة:

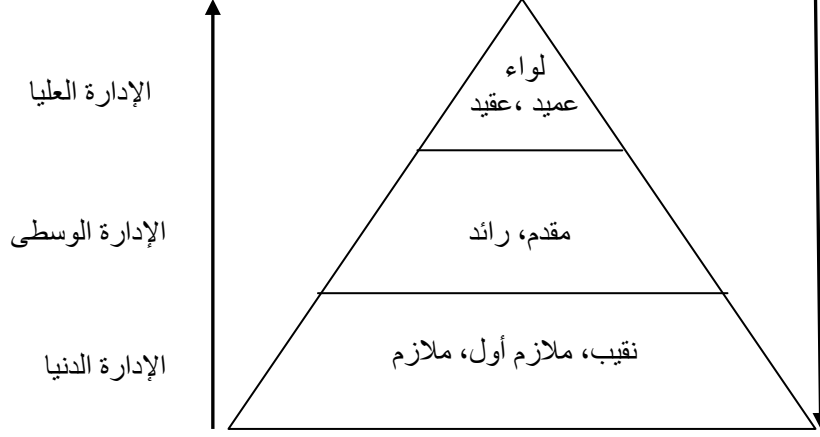
جدول (6/7): الرتبة

النسبة المئوية %	العدد	الرتبة
0.3	2	لواء
0.6	4	عميد
2.0	13	عقيد
5.4	36	مقدم
12.8	85	رائد
31.4	209	نقيب
33.9	226	ملازم أول
13.7	91	ملازم
100.0	666	المجموع

يتضح من جدول (6/7): أن الضباط أصحاب الرتب بين ملازم إلى نقيب كانت نسبتها 79% فيما كانت النسبة بين رائد إلى مقدم 18.2% في حين كانت من عقيد فما فوق 2.9% وهذا يشير إلى تناول الباحث لجميع رتب الضباط من الأدنى إلى الأعلى، ويرجع ذلك إلى أن النظام العسكري المعمول به في الشق العسكري لوزارة الداخلية والأمن الوطني والذي يمثل مستويات الإدارة الثلاث العليا والوسطى والدنيا، بحسب الشكل (6/1):

شكل رقم (6/1)

العلاقة بين عدد الرتب ومستويات الإدارة المختلفة



المصدر: جُرد بواسطة الباحث.

وتمثل القاعدة لفئة الضباط الفئة الأكثر والأوسع انتشارا بين رتبة ملازم وحتى رتبة نقيب، حيث يعمل جهاز الأمن الوطني بالنظام العسكري الكتيبة التي تتألف من عدد من السرايا وكل سرية تتألف من عدد من الفصائل وكل فصيل يتألف من عدد من المجموعات وهكذا بحيث يمثل كل قائد كتيبة رتبة معينة وكذلك السرية والفصيل والمجموعة، حيث تعتمد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية على الرتبة بحيث يكون في أعلى الهرم الرتبة الأعلى ثم التي تليها وهكذا.

7. توزيع عينة الدراسة حسب الراتب:

جدول (6/8): الراتب

النسبة المئوية %	العدد	الراتب (شيقل)
75.8	505	أقل من 3000
16.2	108	3000-3999
6.4	43	4000-4999
1.6	11	5000 شيقل فأكثر
100.0	667	المجموع

يتضح من جدول (6/8) أن أصحاب الراتب أقل من 3000 شيقل هي النسبة الأكبر وهذا يتناسب مع المتغير للعينة بحسب الرتبة فكلما زادت الرتبة كلما زاد الراتب وهكذا، إلا أن التقييمات الأخيرة تم اعتمادها إداريا ولم يتم اعتمادها ماليا وهذا ما كان له الأثر من المبحوثين في الاستجابة لهذا المتغير، في حين كان 22.6% من الضباط هم من فئة الضباط أصحاب الرواتب من 3000 إلى 4000 شيقل في إشارة إلى أن العدد الأكبر من الضباط هم من أصحاب الرواتب المتوسطة.

8. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (6/9): المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
1.2	8	مدير جهاز
3.5	23	مدير عام الإدارة
7.2	47	نائب/ مساعد مدير عام الإدارة
30.9	201	مدير دائرة
57.1	371	إداري
100.0	650	المجموع

يتضح من جدول (6/9) أن النصيب الأكبر من عينة الدراسة هم من فئة الضباط الإداريين وهي الفئة الأوسع في العمل الإداري وهذا يشير إلى ارتباط توزيع الرتب لعينة الدراسة على المواقع التنظيمية في الهيكل التنظيمي لكل جهاز من الأجهزة الأمنية موضع البحث.

9. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول (6/10): سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
7.7	51	أقل من 3 سنوات
48.9	326	3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات
18.9	126	6 سنوات إلى أقل من 9 سنوات
6.0	40	9 سنوات إلى أقل من 12 سنة

18.5	123	12 سنة فأكثر
100.0	666	المجموع

يتضح من جدول (6/10) أن نسبة العينة للضباط أصحاب الخدمة من 3 إلى 6 سنوات كانت 48.9% وهذا ناجم عن حادثة الأجهزة الأمنية والعاملين فيها في قطاع غزة بعد استتلاف الأجهزة الأمنية السابقة وتوظيف عدد كبير جديد للقيام بمهام الأجهزة الأمنية بالحد الذي يكفل استمرار العمل وتوفير الأمن.

وتشير النتائج إلى أن ما نسبته 43.4% من عينة الدراسة هم من الذين كانوا ضمن الأجهزة الأمنية السابقة واستمروا في العمل مع الأجهزة الأمنية الحالية، ومن الجدير ذكره أن الوزير الشهيد/ سعيد صيام كان قد فتح المجال أمام المستكفين للعودة والالتحاق بصفوف الأجهزة الحالية ولأكثر من مرة وكانت الاستجابة ضعيفة في كل مرة، حيث يخلو بعض الأجهزة الأمنية الحالية من الذين كانوا على قيود الأجهزة الأمنية السابقة وكذلك الإدارات المركزية بالوزارة نظرا لطبيعة عمل هذه الأجهزة.

رابعاً- تحليل فقرات الدراسة:

ولتحليل فقرات الدراسة و اختبار الفرضيات تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T للعينة الواحدة، T، للعينتين مستقلتين، التباين الأحادي- ذو الاتجاه الواحد، معامل الارتباط بيرسون) هذه الاختبارات مناسبة في حالة أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً- اختبار الفرضيات حول متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة) الفرضية الصفرية: اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل درجة غير متأكد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

ثانياً- الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3 إذا كانت $Sig > 0.04$ (Sig أكبر من 0.04) (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة غير متأكد وهي 3 ، أما إذا كانت $Sig < 0.04$ (Sig أقل من 0.04) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة غير متأكد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة غير متأكد، وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة غير متأكد والعكس صحيح.

1. تحليل فقرات مجال " الهياكل الإدارية ":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة غير متأكد وهي 3 أم لا، النتائج موضحة في جدول (6/11).

جدول (6/11)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الهياكل الإدارية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1.	يوجد في الجهاز هيكل تنظيمي واضح ومحدد.	4.03	80.69	32.37	*0.000	1
2.	الهيكل التنظيمي للجهاز يحدد الصلاحيات والمسئوليات لجميع المستويات الإدارية بشكل واضح ومحدد.	3.78	75.64	20.63	*0.000	2
3.	يتم تحديث الهيكل التنظيمي بشكل دوري لمواكبة التغيرات والتطورات.	3.53	70.58	13.14	*0.000	6
4.	هناك التزام من الضباط بإتباع التسلسل الإداري وفق الهيكل التنظيمي.	3.62	72.40	15.87	*0.000	3
5.	عدد أفراد الجهاز موزع على قطاعات الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الاحتياج للموارد البشرية.	2.92	58.45	-1.77	*0.038	12
6.	يتم تسكين الضباط في الهيكل التنظيمي وفق تسلسل الرتب العسكرية.	3.17	63.35	3.49	*0.000	11
7.	يحفز الهيكل التنظيمي للجهاز الضباط على تحسين أدائهم.	3.31	66.19	7.40	*0.000	8
8.	جميع المسميات في الهيكل التنظيمي مفعلة داخل الجهاز.	3.19	63.72	4.41	*0.000	10
9.	هناك ترابط بين قطاعات الهيكل التنظيمي للجهاز وغايات وزارة الداخلية والأمن الوطني.	3.60	71.90	17.08	*0.000	4
10.	الهيكل التنظيمي يراعي البيئة والواقع الذي يحيط بطبيعة عمل الجهاز.	3.43	68.68	11.53	*0.000	7
11.	الهياكل التنظيمية تراعي خصوصية وتخصصات الأجهزة الأمنية المختلفة.	3.54	70.70	14.86	*0.000	5
12.	يوجد توازن بين السلطات الممنوحة للضباط و المسئوليات الملقاة على عاتقهم.	3.24	64.84	6.03	*0.000	9
	جميع فقرات المجال معاً	3.45	68.95	17.52	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.04$.

من جدول (6/11) يمكن استخلاص ما يلي:

1. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يوجد في الجهاز هيكل تنظيمي واضح ومحدد " يساوي 4.03 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.69%، قيمة الاختبار 32.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.04 = \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة غير متأكد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2. المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " عدد أفراد الجهاز موزع على قطاعات الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الاحتياج للموارد البشرية " يساوي 2.92 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.45%، قيمة الاختبار -1.77 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.038 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.04 = \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة غير متأكد وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

3. وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.45، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 68.95%، قيمة الاختبار 17.52، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الهياكل الإدارية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.04 = \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة غير متأكد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وبالرغم من ايجابية النتائج إلا أنها تبقى ضعيفة لمجال الهياكل الإدارية في إشارة إلى ضرورة بذل المزيد من الاهتمام وتحسين العمل في تطبيق الهياكل التنظيمية على كافة الأجهزة الأمنية وتبني المستويات العليا بالوزارة لشئون الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية بمزيد من الدعم الإداري،

ويعزو الباحث ذلك إلى أن قيادة الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية لا تقوم بتطبيق الهياكل التنظيمية في الأجهزة الأمنية بالرغم من وجودها ووضوحها، وذلك قد ينتج عن غياب الكفاءات، قلة العدد، ضعف الموارد والإمكانات، وتبذل الوزارة قصارى جهدها لتثبيت العمل وفق الهياكل التنظيمية وتم تشكيل أكثر من لجنة لمتابعة هذه القضية لما له من اثر واضح على أداء ضباط الأجهزة الأمنية وكذلك اهتمام وزير الداخلية بالأمر، حيث تم الانتهاء من اعتماد الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية

وتم إصدار كتاب يتضمن الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية والوصف الوظيفي لكل موقع في الهيكل التنظيمي، وهناك جهد واضح من قبل لجنة الهياكل التنظيمية برئاسة المراقب العام لوزارة الداخلية لتثبيت هياكل الأجهزة الأمنية المتبقية، حيث تم تشكيل إدارة التخطيط والتطوير في مكتب مدير عام قوى الأمن الداخلي لمتابعة تطبيق الهياكل التنظيمية في الأجهزة الأمنية عبر الدوائر المختلفة في كل جهاز بمشاركة متخصصين إداريين من خارج الوزارة إلا أنها ومنذ نشأة هذه الأجهزة الأمنية الحالية لم تنتهي من اعتماد وتسكين المواقع في الأجهزة الأمنية، ومن خلال إجابات المبحوثين فان عناصر الأجهزة الأمنية لكل جهاز لا يتم توزيعها على قطاعات الهيكل التنظيمي بحسب الحاجة للموارد البشرية، وذلك بسبب ظروف الطوارئ التي تعمل بها هذه الأجهزة الأمنية.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات منها:

1. دراسة (Wang, Yang, 2007): أنظمة إدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي له تأثير هام ومباشر على أداء العمليات الداخلية والأداء المالي للمؤسسة بدرجات متفاوتة وذلك بسبب استطلاع الدراسة لعينة من كبار الموظفين شملت المنسقين الملائمين في المؤسسة لعدد من البلدان، بالإضافة إلى تناول الدراسة لتأثير الهياكل التنظيمية على الأداء الداخلي للمؤسسة وكذلك الأداء المالي حيث اتضح تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء.
2. دراسة (الفرجاني، 2008): تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري بالشرطة وممارسة إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري لم يصل إلى الحد المطلوب، وأن إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تساهم في تعزيز الأمن الفلسطيني، وتم التوافق مع دراسة الفرجاني نظراً لتناولها لأحد أكبر الأجهزة الأمنية وهو الشرطة حيث الإصلاح الإداري والمتمثل باعتماد الهياكل التنظيمية وانعكاساتها على الأداء المتمثل توفير الأمن، كذلك تناولها لنفس مجتمع الدراسة من أبناء الشرطة الفلسطينية الذين تم تشكيلهم لما بعد أحداث يونيو/2007.
3. دراسة (صيام، 2007) : وجود تكديس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف وتناولت دراسة صيام مجتمع الشرطة الفلسطينية وتطبيق نظم الموارد البشرية حيث اتضح الاتفاق بإتباع نفس الطريقة في الاختيار والتعيين وإتباع الأجهزة الحالية في بداياتها لضم أبناء الحركة الإسلامية لعدة أسباب وعدم الالتزام بسياسات الاختيار والتعيين وفق مبادئ إدارة الموارد البشرية وكانت دراسة صيام في 2007 بداية الحكومة برئاسة إسماعيل هنية.

4. دراسة (اللوحي، 2006): بعض الوزارات الفلسطينية لم يساعدها الهيكل التنظيمي في استغلال الكفاءات البشرية الموجودة في الوزارات الفلسطينية، وأن غالبية من يشغل الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي موظفين ليسوا من ذوى الكفاءات العالية، ويرجع التوافق مع هذه الدراسة إلى سير الحكومة الحالية على نفس الهياكل والنظم الإدارية السابقة وإجراء التعديلات بشكل بطيء بما يتناسب مع الاحتياج فقط.

5. دراسة السبيعي (2003): والتي تمت على المديرية العامة للجوازات بالرياض حيث تبين أن هناك خلل وقصور بدرجة أعلى من المتوسط فيما يتعلق بعدم الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية، وعدم تشجيع الابتكار وانفراد الرؤساء باتخاذ القرار وصعوبة وجود الأكفاء للعمل في التنظيم الإداري وتوافقت دراسة السبيعي مع هذه الدراسة بسبب عدم تطبيق الهياكل التنظيمية بالشكل المطلوب في المديرية العامة للجوازات بالرياض.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (السر، 2008) حول غياب الهياكل التنظيمية لبعض الأجهزة الأمنية وعدم وضوح الهياكل التنظيمية الموجودة مسبقاً وذلك بسبب إجراء السر الدراسة في بداية تأسيس الأجهزة الأمنية حيث عدم وضوح المهام والتركيز على ترتيب الأولويات من خلال استكمال عدد العناصر والسيطرة الأمنية على القطاع لملئ الفراغ الأمني بعد يونيو 2007 ثم بعد ذلك اتجهت الأجهزة الأمنية إلى تكوين الهياكل التنظيمية وتطويرها وتشكيل اللجان لمتابعة إلزام الأجهزة الأمنية بالعمل وفق هيكلها التنظيمي والقيام بمهامها دون تداخل في الصلاحيات.

2. تحليل فقرات مجال " الأنظمة الإدارية " :

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة غير متأكد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6/12).

جدول (6/12)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الأنظمة الإدارية المطبقة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يوجد داخل الجهاز قوانين وأنظمة إدارية تنظم العمل بين الإدارات المختلفة.	3.98	79.61	31.68	*0.000	1
2.	القوانين واللوائح الإدارية واضحة ومفهومة داخل الجهاز.	3.78	75.56	21.59	*0.000	2
3.	يتم توعية وتثقيف الضباط باللوائح والقوانين الخاصة بعمل الجهاز.	3.44	68.70	10.75	*0.000	7
4.	اللوائح الإدارية والقوانين بسيطة وغير معقدة.	3.63	72.51	17.37	*0.000	3
5.	يتم الالتزام باللوائح والأنظمة الإدارية خلال العمل.	3.59	71.89	15.83	*0.000	4
6.	يتم تقييم الأنظمة والقوانين المعمول بها داخل الجهاز وتحديثها بشكل دوري.	3.23	64.58	5.76	*0.000	10
7.	عملية اتخاذ القرار تأتي نتيجة الالتزام بالسياسات والأنظمة الإدارية.	3.48	69.55	12.50	*0.000	5
8.	يتم تطبيق القوانين والأنظمة الإدارية على جميع المستويات الإدارية في الجهاز.	3.14	62.78	3.32	*0.000	11
9.	جهات سن القوانين ووضع الأنظمة واللوائح تأخذ بعين الاعتبار طبيعة مهام كل جهاز عن الأجهزة الأخرى.	3.42	68.35	11.16	*0.000	8
10.	يوجد التزام بالأنظمة واللوائح مما يسهل التنسيق والتواصل بين الأجهزة الأمنية المختلفة المهام.	3.44	68.89	12.36	*0.000	6
11.	هناك ارتباط للوائح الإدارية بناظم واحد في الوزارة لتأدية الأهداف المشتركة بين الأجهزة.	3.41	68.24	11.88	*0.000	9
	جميع فقرات المجال معاً	3.50	70.09	19.79	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.04$.

من جدول (6/12) يمكن استخلاص ما يلي:

1. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يوجد داخل الجهاز قوانين وأنظمة إدارية تنظم العمل بين الإدارات المختلفة " يساوي 3.98 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.61%، قيمة الاختبار 31.68، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة غير متأكد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2. المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يتم تطبيق القوانين والأنظمة الإدارية على جميع المستويات الإدارية في الجهاز " يساوي 3.14 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.78%، قيمة الاختبار 3.32، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة غير متأكد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

3. وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.50، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.09%، قيمة الاختبار 19.79، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " أثر الأنظمة الإدارية المطبقة على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة غير متأكد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

حيث هناك استجابة ضعيفة من المبحوثين حول تطبيق الأنظمة والقوانين الإدارية المعمول بها في الشق العسكري لوزارة الداخلية على كافة المستويات الإدارية ويعزو ذلك الباحث إلى سياسة الحصار التي فرضها الاحتلال الإسرائيلي على قطاع غزة بعد فوز حركة حماس في الانتخابات في 2005، مما أثر على الجوانب الإدارية والمالية للكوادر العاملة في الأجهزة الأمنية وتساعد وتيرة الأحداث التي بلغ ذروتها في 6/2007 واستتلاف الأجهزة الأمنية السابقة وظهور كوادر جديدة كانت في صفوف المقاومة وأصبحت في الأجهزة الأمنية مقدمات تأهيلية أو أرضية أمنية حكومية وضعف الخبرات، بالإضافة إلى حصار التقنيات والتي تلعب دوراً هاماً في العمل الأمني، والحصار العلمي في مجالات الأمن وما نتج عنه من ضعف شديد في تبادل الخبرات، بالإضافة إلى أن بعض القوانين والأنظمة

القديمة والقديمة جدا والتي لم يطرأ عليها تحديثات خلال الفترات الماضية، إلا أن الدعوات تتوالى لتنفيذ الأنظمة والقوانين الإدارية على كافة المستويات الإدارية وتتطور هذه السياسة يوماً بعد يوم.

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود إدارة مركزية تتبع لوزارة الداخلية والأمن الوطني يقع على عاتقها دراسة ومتابعة تنفيذ الأنظمة الإدارية الخاصة بوزارة الداخلية- الشق العسكري- واهتمام مدراء الأجهزة الأمنية بتطبيق هذه الأنظمة بحسب طبيعة عمل كل جهاز والتواصل المباشر، بالإضافة إلى تشكيل وزير الداخلية لمكتب المراقب العام حيث يقوم بالرقابة على تطبيق الأجهزة الأمنية لهذه القوانين والأنظمة الإدارية والتي تم وضعها قبل إعادة تكوين الأجهزة الأمنية الحالية ويتم الاعتماد على قانون الخدمة في قوى الأمن لعام 2005 وإجراء تحديث لبعض اللوائح، والحالة الأمنية في قطاع غزة التي كانت سائدة في الفترة السابقة تطلبت من الحكومة الحالية ضبط العاملين في الأجهزة الأمنية من أجل مزيد من أداء أفضل تجاه المواطنين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة:

1. دراسة حرب (2011): وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف، ووضوح الأنظمة والإجراءات، والعملية الرقابية، والكفاءة والمهارة، والهيكل التنظيمية، وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية وسبب التوافق هو أن الأنظمة الإدارية في أي مؤسسة تمثل المرشد في العمل واتباعها بالنسبة للموظفين يزيد من أدائهم وعدم إتباعها يعرضهم للعقوبة وكله من أجل تحقيق أداء أفضل.
2. دراسة خيال (2010): أفراد العينة يطلعون على الوصف الوظيفي الخاص بوظيفتهم، وإن لدى معهد الأمل للأيتام نظام تفويض صلاحيات رسمي يحترمه الناس، واتفقت مع هذه الدراسة كون الأنظمة الإدارية المتبعة بوزارة الداخلية واضحة ويتم توعية الضباط بها من خلال دورات التأهيل والدورات الخاصة بكل جهاز.
3. دراسة العديقي (1998): يؤثر تعقيد اللوائح والإجراءات سلباً على الأداء ويحد من محاولات التطوير حيث اتفقت دراسة العديقي مع هذه الدراسة لأن الأنظمة الإدارية وسهولتها ووضوحها كان له تأثير على تحسين الأداء .

3. تحليل فقرات مجال " سياسات الاختيار والتعيين " :

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة غير متأكد وهي 3 أم لا، والنتائج موضحة في جدول (6/13).

جدول (6/13)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " سياسات الاختيار والتعيين "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	توجد داخل الوزارة سياسات إدارية مكتوبة وواضحة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف.	3.09	61.89	2.22	*0.013	6
2.	هناك التزام من قبل الوزارة بتشريعات وقوانين الخدمة في قوى الأمن الخاصة بعملية الاختيار والتعيين.	3.10	62.05	2.47	*0.007	5
3.	سياسات الاختيار والتعيين تم وضعها وفقا لأسس ومعايير علمية سليمة.	3.20	63.90	4.64	*0.000	1
4.	يسود الرضا العام عن إجراءات وسياسات الوزارة في الاختيار والتعيين.	2.72	54.47	- 6.66	*0.000	11
5.	سياسات الاختيار والتعيين تؤدي إلى اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية.	3.02	60.31	0.36	0.360	9
6.	الكادر العامل في الأجهزة الأمنية تم اختياره بناء على احتياجات العمل.	3.02	60.46	0.54	0.294	8
7.	تضمن سياسات الاختيار والتعيين الحالية المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية.	2.84	56.82	- 3.76	*0.000	10
8.	تحفز سياسات الاختيار والتعيين العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم الإدارية.	3.12	62.45	2.89	*0.002	4
9.	تساهم سياسات الاختيار والتعيين الحالية في استقرار معدل دوران العمل في الوزارة.	3.15	62.97	3.88	*0.000	2
10.	يراعى في إجراءات التعيين في الوظائف جوانب الاختبار المختلفة.	3.06	61.15	1.40	0.081	7

3	*0.001	3.21	62.78	3.14	11. تمارس هيئة التنظيم والإدارة دوراً فاعلاً في وضع إجراءات ومعايير الاختيار في الوظائف.
	0.091	1.34	60.85	3.04	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$.

من جدول (6/13) يمكن استخلاص ما يلي:

1. المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " سياسات الاختيار والتعيين تم وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة " يساوي 3.20 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.90%، قيمة الاختبار 4.64، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة غير متأكد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
2. المتوسط الحسابي النسبي للفقرات 5، 6، 10 يساوي 60.31، 60.46، 61.15 حيث (الدرجة الكلية من 5) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.360، 0.294، 0.081 وهذا يدل على أن هذه الفقرات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات لا يختلف جوهرياً عن درجة عدم التأكد وهي 3، وهذا يشير إلى أن جميع عناصر العينة قد اجابو بدرجة من عدم التأكد حول هذه الفقرات 5، 6، 10.
3. المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يسود الرضا العام عن إجراءات وسياسات الوزارة في الاختيار والتعيين " يساوي 2.72 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 54.47%، قيمة الاختبار -6.66، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة غير متأكد وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
4. المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تضمن سياسات الاختيار والتعيين الحالية المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية " يساوي 2.84 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.82%، قيمة الاختبار -3.76، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة غير متأكد وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

5. وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.04، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 60.85%، قيمة الاختبار 1.34، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.091 لذلك يعتبر مجال " فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء " غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة غير متأكد وهي 3 وهذا يتضح من أن جميع عناصر العينة لمجتمع الدراسة قد أجابت بعدم التأكد من السياسات التي تتبعها الوزارة في الاستقطاب والتعيين في الوظائف في الأجهزة الأمنية الأمر الذي يتطلب من الوزارة ممثلة بهيئة التنظيم والإدارة بذلك اتباع كافة السبل وإعادة النظر في سياسات التعيين المعمول بها في الأجهزة الأمنية.

ومن وجهة نظر الضباط في الأجهزة الأمنية يسود عدم الرضا عن سياسات الوزارة في عملية الاختيار والتعيين بالإضافة إلى أن سياسات الاختيار والتعيين المعمول بها لا تضمن المنافسة الحرة والنزيهة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية، وبشكل عام فإن معظم فقرات الاستبانة سيطر عليها حالة عدم التأكد بدرجة قوية حول سياسات الاختيار والتعيين.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الضعيفة البالغة 60.85 لجميع فقرات مجال سياسة الاختيار والتعيين، إلى تغير الحالة الأمنية في قطاع غزة من حالة كانت تسيطر عليها تنظيم معين لأكثر من عقد من الزمن، ويمنع أبناء الحركة الإسلامية من الالتحاق بهذه الأجهزة الأمنية وإجراء فحص السلامة الأمنية عليهم حتى في الوظائف المدنية، إلى أن جاءت انتخابات المجلس التشريعي في عام 2005 وانعكاس الصورة حيث سيطرت الحركة الإسلامية على الحكومة وتولية وزارة الداخلية لتعيين أبناء الحركة الإسلامية في البداية وخاصة في الأجهزة الأمنية، حيث لم يجر على عدد كبير منهم مراسم الاختيار والتعيين من الترشيح والاختبار، نظراً للحالة الأمنية المتسارعة التي تطلبت توفير البديل في الوقت المناسب، وخلال تلك الفترة منذ تأسيس الأجهزة في 2006 وحتى 2012 ووزارة الداخلية تعمل على تحسين وتطوير شروط الاختيار والتعيين حيث إنشاء المديرية العامة للتدريب لتأهيل الكادر الأمني بالإضافة إلى اجتهاد دوائر التدريب التخصصية في كل جهاز أمني على حده، وحديثاً تم التنسيق لعدد من كبار الضباط للمشاركة بدورات تدريبية وابتعثات خارجي لتحقيق مزيد من تبادل الخبرات والاستفادة بتطوير أداء الأجهزة الأمنية ما أمكن إلا أنها تبقى محدودة لافتقاد الكادر الأمني على التقنيات التي تؤهله من القيام بمهامه بالشكل المعتاد.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل:

1. دراسة (صيام، 2007): وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية إدارة الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة بسبب عدم التزام الأجهزة الأمنية الحالية بالعمل بسياسة الاختيار والتعيين وإتباع الطرق التي تحقق رؤية الحركة الإسلامية للأجهزة الأمنية.
2. دراسة الزعنون (2007): أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية، إضافة إلى تدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين مثل التنفذ السياسي، والتنفذ العشائري، والاعتبارات الشخصية، واتفقت مع هذه الدراسة كون عدم الاختلاف بين سياسات التعيين السابقة والحالية بسبب الظروف السياسية التي تحكم الأجهزة الأمنية بقطاع غزة .
3. دراسة (Wang&Yang, 2007): درجة تأثير أنظمة إدارة الموارد البشرية على العمليات الداخلية للمؤسسة أعلى من درجة تأثيرها على الأداء المالي وكان سبب التوافق أن سياسة الاختيار والتعيين المتبعة كان لها انعكاس واضح على أداء الضباط في مستويات إدارية مختلفة وطبيعة عمل الأجهزة الأمنية الخدماتية.
4. دراسة اللوح (2006): تبين من خلال التحليل للدراسة أن التغيرات في الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية نتج عنه بروز الفائض من الموظفين غير المتخصصين والذين تم تعيينهم بطريقة عشوائية وبعيدة عن الإعلانات والمسابقات التي يتم من خلالها اختيار أفضل الكفاءات وتوافقت بسبب إتباع الحكومة الحالية في بداية عملها لنفس طرق التعيين دون التطلع إلى الحاجة وفق الهيكل التنظيمي.

ويرى الباحث ومن خلال الإطلاع على عدد من الدراسات التي أجريت على سياسات الاختيار والتعيين في الوزارات الفلسطينية ومنذ إنشائها قديما وحديثا انه لا يتم مراعاة نظم إدارة الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين، ومن خلال معرفة الباحث بوزارة الداخلية يتبين أنها أخذت تسلك المسالك السليمة في عملية الاختيار والتعيين من الإعلان وإجراء الفحوصات اللازمة والمقابلة وخدمة تحت التعيين وهكذا في سعي منها إلى تدارك تلبية احتياجات الأجهزة الأمنية من الكادر البشري المختص، ولكن

واقع قطاع غزة تحت الحصار وعدم وجود الكليات العسكرية والسماح بالبعثات الخارجية يجعل من الصعوبة بمكان تحقيق توفر المختصين من خريجي الكليات العسكرية والحربية في كوادر الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، حيث سعت الوزارة إلى تقليل هذه الفجوة من خلال إنشاء كلية الشرطة الفلسطينية وأكاديمية فلسطين للعلوم الأمنية ومنح المحفزات اللازمة لضمان إقبال الضباط على هذه المؤسسات التعليمية الأمنية.

5. تحليل فقرات مجال " قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة غير متأكد وهي 3 أم لا، النتائج موضحة في جدول (6/14).

جدول (6/14)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يوجد تقييم للأداء بشكل دوري داخل الجهاز .	3.42	68.37	10.34	*0.000	1
2.	آليات التقييم في الوزارة تراعي خصوصية عمل بعض الأجهزة الأمنية عن بعضها البعض .	3.41	68.28	11.36	*0.000	2
3.	يتم إتباع الطرق العلمية في عملية تقييم الأداء بالجهاز .	3.14	62.73	3.54	*0.000	9
4.	آليات التقييم لأداء الأجهزة الأمنية تتناول كافة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للجهاز .	3.20	64.10	5.21	*0.000	8
5.	يتم متابعة نتائج التقييم والعمل على تطوير الأداء بالجهاز .	3.21	64.29	5.44	*0.000	7
6.	هناك خطط عمل معتمدة لوزارة الداخلية تعمل الأجهزة الأمنية على تنفيذها .	3.41	68.19	10.79	*0.000	3
7.	يتم وضع مؤشرات لقياس الأداء ضمن خطط الجهاز .	3.30	65.91	7.93	*0.000	6
8.	يتم إجراء تعديلات على الخطط بناء على نتائج قياس الأداء .	3.31	66.24	2.75	*0.003	5
9.	مخرجات عمل وأنشطة الأجهزة الأمنية تتناسب مع حجم الإمكانيات المتوفرة لديها .	3.13	62.56	2.85	*0.002	11
10.	هناك مستوى من الرضا لدى الضباط عن أداء الأجهزة الأمنية .	3.07	61.34	1.59	0.056	12

10	*0.001	3.03	62.60	3.13	تواكب الأجهزة الأمنية التطور التكنولوجي وتستثمره في تنفيذ المهام.	.11
13	*0.005	-2.62	57.70	2.89	المجتمع المحلي راض عن أداء الأجهزة الأمنية ومخرجاتها.	.12
4	*0.000	9.75	67.98	3.40	يوجد تعاون في تنفيذ المهام المشتركة بين الأجهزة الأمنية يزيد من حسن الأداء.	.13
	*0.000	7.89	64.61	3.23	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$.

من جدول (6/14) يمكن استخلاص ما يلي:

1. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يوجد تقييم للأداء بشكل دوري داخل الجهاز " يساوي 3.42 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.37%، قيمة الاختبار 10.34 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.04 = \alpha$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة غير متأكد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
2. المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " هناك مستوى من الرضا لدى الضباط عن أداء الأجهزة الأمنية" يساوي 3.07 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.34%، قيمة الاختبار 1.59 وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.056 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً وذلك لان جميع استجابات عينة الدراسة اتجهت نحو درجة عدم التأكد وهي 3 .
3. المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر " المجتمع المحلي راض عن أداء الأجهزة الأمنية ومخرجاتها " يساوي 2.89 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.70%، قيمة الاختبار -2.62 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.04 = \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة غير متأكد وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
4. وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.23، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع يساوي 64.61%، قيمة الاختبار 7.89 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.04 = \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة غير متأكد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الضباط على قناعة أن أدائهم يجب أن يتقدم ويتحسن تجاه المجتمع المحلي، ومنذ سيطرت الحركة الإسلامية على الأجهزة الأمنية في قطاع غزة ورفدها بخبرات قانونية وأمنية ضعيفة، ونشأت عمل الأجهزة الحالية من عدم وجود أرضية أمنية خصبة مسبقة تتمكن من خلالها الأجهزة الأمنية من ممارسة دورها والقيام بمهامها تجاه المجتمع المحلي بالشكل المطلوب، بالإضافة إلى التفكير المنظم من أكثر من جهة بأن تجعل قيادة الأجهزة الأمنية في حالة عدم استقرار وخلق الأزمات بشكل متواصل حتى تبقى هذه الأجهزة الأمنية في دوامة من عدم الاستقرار وبالتالي عدم التفكير في التطوير والارتقاء بالأداء ، إلا أن قيادات الأجهزة الأمنية وفي سعي منها لتقديم الأفضل بشكل مستمر عمدت إلى متابعة هذه الأجهزة الأمنية ومتابعة عمل وأداء الأجهزة الأمنية واعتمادها لخطة سنوية للوزارة تشمل الرؤية والرسالة والأهداف حيث تعتمد من وزير الداخلية والأمن الوطني بشكل سنوي، لتطوير أداء الأجهزة الأمنية ويتم تشجيع الضباط من خلال تقديم الحوافز لأصحاب الأداء المتميز، ونذكر هنا إصدار وزارة الداخلية حملة تحت عنوان (هيئة الشرطي وكرامة المواطن) من أجل تعزيز المفاهيم المتبادلة بين رجل الأمن والمواطن وتسعى قيادة الأجهزة الأمنية وهيئة التنظيم والإدارة لاختبار وقياس الأداء للضباط ضمن ما يسمى تقرير الكفاءة والذي يتم ربط نتائجه بالترقيات، فالمؤشرات تزداد تدريجياً نحو تحسين أداء الضباط بشكل مطلوب.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة عواد (2005م): وجود ضعف عام في نظام تقويم الأداء، ووجود خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقويم وتوافقت النتائج بسبب عدم إعطاء الأجهزة الأمنية الحالية الأهمية الكافية لعملية تقييم الأداء واستجابتها الضعيفة لنتائج التقييم بالإضافة إلى ضعف العمل ضمن خطة تتبعها الأجهزة الأمنية ويتم تقييمها فيما بعد.

6. تحليل جميع فقرات الاستبانة معا:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة غير متأكد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6/15)

جدول (6/15)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	عنوان المجال	المجال
2	*0.000	17.52	68.95	3.45	"أثر الهياكل الإدارية على الأداء للضباط بوزارة الداخلية"	الأول
1	*0.000	19.79	70.09	3.50	" أثر الأنظمة الإدارية وأثرها على الأداء للضباط بوزارة الداخلية"	الثاني
4	0.091	1.34	60.85	3.04	"فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء "	الثالث
3	*0.000	7.89	64.61	3.23	" قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني"	الرابع
	*0.000	12.80	66.19	3.31	جميع فقرات الاستبانة معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$.

من جدول (6/15) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي لجميع الفقرات السابقة يساوي 3.31 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.19%، قيمة الاختبار 12.80 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع الفقرات السابقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.04$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع الفقرات السابقة قد زاد عن درجة غير متأكد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع الفقرات السابقة، حيث تمثل مجتمع الدراسة بفئة الضباط الذين هم على دراية بواقع الهياكل والأنظمة الإدارية وتشعر هذه الفئة بالتطور الملموس الذي يزداد مع مرور الزمن عما كان عليه عند تشكيل الأجهزة الأمنية لكن هذه الاستجابة كانت بدرجة يتم تقييمها على أنها ضعيفة.

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود الحصار على قطاع غزة، وقلة الكفاءات والخبرات في المجال الأمني وخاصة بعد استتلاف عدد كبير من الذين عملوا في الأجهزة الأمنية السابقة، وشدة حصار تداول المعرفة مع الدول الصديقة، ووجود الطبيعة السياسية الغالبة على قطاع غزة والتي يحكمها الفصائل الفلسطينية المتعددة الاتجاهات حيث استقدام عناصر الأجهزة الأمنية من المقاومة ثم العمل على تأهيلهم ال غير ذلك من وجود الأزمات المستمرة في القطاع والذي تجعل من حالة عدم الاستقرار هي الحالة السائدة، ما فرض على وجود أجهزة أمنية تعمل على التوازي بتحقيق والقيام بمهامها تجاه المواطنين وترتيب الأوراق الداخلية لهذه الأجهزة من خلال الأنظمة والقوانين والهياكل التنظيمية المختلفة.

وتركز الحكومة الفلسطينية على ملف الأمن وإعطائه الاهتمام وتوسعي لتقديم عقيدة عسكرية مختلفة عما كانت عليه في السابق فعملت على الاستفادة مما كان عليه سابقا مع إجراء التعديلات بما يتناسب مع واقع العمل الجديد وفرض أجندة أجهزة أمنية ذات صبغة وطنية، وإدراك القيادة العليا بضرورات الإصلاح والتطوير الإداري بشكل مستمر والذي يبدأ من الهيكل التنظيمي الذي يعتبر بمثابة العمود الفقري لوزارة الداخلية والأجهزة الأمنية حيث عملت على تفعيل كافة المسميات في الهيكل التنظيمي والذي كان أهمها تفعيل موقع مدير عام قوى الأمن الداخلي، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS يتضح اتفاق عناصر العينة على ضرورة زيادة التحسين والتطوير للهياكل والأنظمة الإدارية وكذلك سياسة الاختيار والتعيين بما ينعكس على أداء أفضل لوزارة الداخلية تجاه المواطنين.

خامسا- اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة:

1. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

2. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.04$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة ، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.04$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

ونتناول اختبار فرضيات الدراسة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS حيث كانت نتائج اختبار الفرضيات على النحو التالي:

أ- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.04 بين الهياكل الإدارية المستخدمة وأداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

جدول (6/16):

معامل الارتباط بين الهياكل الإدارية المستخدمة وأداء الضباط بوزارة الداخلية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.591	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.04 بين الهياكل الإدارية المستخدمة وأداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.04$

يبين جدول (6/16) أن معامل الارتباط يساوي 0.591، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.04$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهياكل الإدارية المستخدمة وأداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني إلا أن اثر الهياكل الإدارية كان بدرجة متوسطة على أداء الضباط.

ويعزو الباحث ذلك إلى تأثر أداء الضباط في الأجهزة الأمنية بدرجة متوسطة وذلك ناتج عن أن الهيكل التنظيمي ليس وحده الذي يؤثر على الأداء وإنما يتبقى متابعة خصائص الهيكل التنظيمي والجوانب الأخرى في العملية الإدارية التي تزيد من مستوى الأداء بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات:

1. دراسة (Pimtong Tavitiyaman) وآخرين (2011): الهيكل التنظيمي له تأثير متوسط على العلاقة بين كل من الاستراتيجيات وسلوك الأداء وذلك بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر على الأداء وعدم اقتصارها على الهيكل التنظيمي.

2. دراسة السبيعي(2003): متطلبات التنظيم الإداري الفعال موجودة بدرجة متوسطة في مديرية الجوازات حيث هناك متطلبات للهيكل التنظيمية موجودة في الأجهزة الأمنية الحالية ولكنها بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين.

ب. الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.04 بين الأنظمة الإدارية المطبقة وأداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

جدول (6/17):

معامل الارتباط بين الأنظمة الإدارية المطبقة وأداء الضباط بوزارة الداخلية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.669	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.04 بين الأنظمة الإدارية المطبقة وأداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.04$

يبين جدول (6/17) أن معامل الارتباط يساوي 0.669 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.04$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة الإدارية المطبقة وأداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني ويشير معامل الارتباط إلى أن الأنظمة الإدارية تؤثر بدرجة متوسطة على أداء الضباط بوزارة الداخلية ولكنها بدرجة أعلى من تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأنظمة الإدارية المعمول بها بوزارة الداخلية لم يتم استحداثها من جديد بل هي حصيلة تجربة امتدت لسنوات وتم تطبيق هذه الأنظمة الإدارية على الأجهزة الحالية وخاصة بما يرفع من كفاءة الضباط من تدريب وتأهيل وفرض رزمة من الدورات التدريبية الإجبارية على الضباط، فهذه الأنظمة تصل إلى كل ضابط وصف ضابط في الأجهزة الأمنية ويتأثر بها جميع المستويات الإدارية والرتب العسكرية، فلا بد أن يكون لها دور في انعكاسها على أداء الضباط وبالتالي على المواطنين، واتفقت هذه النتائج مع دراسة المطيري (2002)، حيث أنماط الجزاءات الإدارية ذات أهمية متوسطة وذات تطبيق متوسط أيضا بصفة عامة.

ج. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.04 بين سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

جدول (6/18):

معامل الارتباط بين سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأداء الضباط بوزارة الداخلية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.731	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.04 بين سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $0.04 \leq \alpha$.

يبين جدول (6/18) أن معامل الارتباط يساوي 0.731 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $0.04 \leq \alpha$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني حيث يتضح أن سياسة الاختيار والتعيين تؤثر بدرجة كبيرة على أداء الضباط.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن سياسات الاختيار والتعيين إن تم إتباعها بطريقة سليمة وإتباع خطوات التعيين للموارد البشرية فإنها بدرجة كبيرة تضمن تعيين الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث تقف على قدرات كل مرشح للتوظيف وإجراء الاختبارات اللازمة لكل وظيفة وبالتالي تقدم في الأداء.

د. الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.04 \leq \alpha$) بين آراء أفراد العينة حول دور الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية يعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، اسم الجهاز، المؤهل العلمي، المحافظة، الرتبة، الراتب، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

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

i. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين آراء أفراد العينة حول دور الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية تعزى للجنس.

جدول (6/19)

نتائج اختبار " t لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.175	-1.359	3.63	3.44	اثر الهياكل الإدارية على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
0.091	-1.693	3.73	3.50	أثر الأنظمة الإدارية المطبقة على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
0.100	-1.647	3.32	3.04	فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء.
0.108	-1.607	3.48	3.23	قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
0.072	-1.799	3.54	3.30	جميع المجالات السابقة معا

من النتائج الموضحة في جدول (6/19) يمكن استنتاج أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " t لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.04$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس، ويتضح بأن متغير الجنس ليس له تأثير على نتائج الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع المجالات تستهدف الضباط الذكور والإناث بدرجة واحدة ويتم تطبيقها بحسب الأنظمة العسكرية بوزارة الداخلية والأمن الوطني دون التأثير بصفة الجنس للضباط. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السر، 2008) وكانت نتائجها لا يوجد اختلاف جوهري في رأي أفراد العينة حول كل من المجالات (وعي وإدراك القيادة، والسياسات الإدارية، والتخطيط الإستراتيجي، وتدريب وتنمية مهارات العاملين، وإعادة الهيكلة، وتكنولوجيا المعلومات) المؤثر على المقدرة في إعادة هندسة العمليات تعزى إلى الجنس وذلك بسبب توافق وتقارب عينة الدراسة في كلا الحالتين.

ii. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين آراء أفراد العينة حول دور الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية تعزى للعمر.

جدول (6/20)

نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		أقل من 25 سنة	أقل من 35 سنة	من 35 إلى 45 سنة	أكثر من 45 سنة	أقل من 25 سنة	
*0.033	2.931	3.51	3.55	3.38	3.42	التعرف على اثر الهياكل الإدارية على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.	
0.207	1.526	3.57	3.57	3.46	3.41	أثر الأنظمة الإدارية المطبقة على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.	
*0.010	3.786	3.23	3.10	2.96	3.31	فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء.	
*0.006	4.190	3.30	3.37	3.14	3.30	قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني.	
*0.013	3.640	3.40	3.40	3.24	3.36	جميع المجالات السابقة معا	

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.04$.

من النتائج الموضحة في جدول (6/20) يمكن استنتاج ما يلي:

1. تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.04$ لمجال " أثر الأنظمة الإدارية المطبقة على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني "، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى العمر وذلك يرجع إلى أن الأنظمة الإدارية تعتبر بمثابة قوانين وإرشادات لجميع عناصر الأجهزة الأمنية.
2. أما بالنسبة لباقي المجالات " التعرف على اثر الهياكل الإدارية على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني ، فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء ، قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني " والمجالات مجتمعة معا ، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل

من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.04$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم من 35 سنة فأكثر.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن متغير العمر كان له تأثير على واقع الهياكل الإدارية وسياسات الاختيار والتعيين وكذلك الأداء بوزارة الداخلية والأمن الوطني، حيث هذه الفئة من الضباط غالبيتهم يشغلون مناصب إدارية عليا ويحتلون مواقع في الهياكل التنظيمية ويكونون على إطلاع بالمعلومات حول الهياكل الإدارية وسياسات الاختيار والتعيين المتبعة وذلك نابع من تجاربهم العملية في عملهم بوزارة الداخلية وهم الفئة الأقل بحسب المستويات الإدارية، كما أنه من الطبيعي وجود الفروقات بحسب العمر فهناك فئة الشباب الذين يشغلون معظم كوادرات الأجهزة الأمنية والتحاقهم الحديث بالأجهزة الأمنية وتأثرهم بسياسات الاختيار والتعيين التي تمت لتعيينهم وقد عايشوا هذه السياسات وكانت نتائج الدراسة بحسب هذه المعايضة، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة:

1. (حرب، 2011): حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول اثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى العمر.

2. (الفرجاني، 2008) حيث كانت نتائجها بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، تعزى لمتغير العمر، عند مستوى دلالة 0.05 وتوافقت بسبب إجماع عينة الدراسة بمختلف أعمارهم على ضرورة التحسين والتعزيز لجوانب الهياكل الإدارية وأداء الأجهزة الأمنية.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (السر، 2008) والتي نتج عنها أنه لا يوجد اختلاف جوهري في الرأي حول إعادة هندسة العمليات الإدارية يعزى إلى العمر، أي أن الفئة العمرية عامل غير مؤثر في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة السر في محور الأنظمة الإدارية وعدم تأثير الفئة العمرية عليها.

iii. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين آراء أفراد العينة حول دور الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية تعزى لاسم الجهاز.

جدول (6/21)

نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - اسم الجهاز

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات								المجال
		غير ذلك	هيئة التوجيه السياسي	الدفاع المدني	الأمن الوطني	الخدمات الطبية	الأمن الداخلي	الأمن والحماية	الشرطة	
*0.006	2.837	3.51	3.37	3.67	3.68	3.22	3.39	3.53	3.43	اثر الهياكل الإدارية على أداء الضباط بوزارة الداخلية.
0.133	1.598	3.31	3.52	3.74	3.65	3.38	3.49	3.54	3.48	أثر الأنظمة الإدارية على أداء الضباط .
0.109	1.687	2.89	2.98	3.37	3.22	3.03	2.97	2.85	3.05	فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء.
0.205	1.395	3.16	3.23	3.54	3.35	3.06	3.21	3.33	3.20	قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
0.053	1.998	3.22	3.27	3.58	3.48	3.17	3.26	3.35	3.30	جميع المجالات السابقة معا

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.04$.

من النتائج الموضحة في جدول (6/21) يمكن استنتاج ما يلي:

1. تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.04$ للمجالات " أثر الأنظمة الإدارية المطبقة على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني، فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء ، قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني " والمجالات مجتمعة معا ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى

إلى اسم الجهاز وبهذا يتضح عدم وجود تأثير لنتائج الضباط بمختلف الأجهزة الأمنية مجالات الأنظمة الإدارية وسياسات الاختيار والتعيين وكذلك أداء وزارة الداخلية.

2. أما بالنسبة لمجال " التعرف على اثر الهياكل الإدارية على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني "، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.04$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى اسم الجهاز وذلك لصالح جهاز الأمن الوطني، تبعه في ذلك جهاز الدفاع المدني ثم الإدارات المركزية، حيث كان متغير الجهاز بدرجة متقاربة يدل على التأثير بالهياكل الإدارية وانعكاسها على الأداء في جهاز الشرطة، جهاز الأمن الداخلي، جهاز الأمن والحماية، وجهاز الخدمات الطبية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن محاور الأنظمة الإدارية، وسياسات الاختيار والتعيين، وأداء الجهاز هي بمثابة محاور لا تقع ضمن تخصص الجهاز وإنما يوجد هيئة التنظيم والإدارة ومكتب مدير عام قوى الأمن الداخلي كناظم لهذه الأجهزة الأمنية، في حين أن الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية يتم العمل بها وفق آلية تعيين كل قيادة جهاز ضمن لجنة لهيكلية ترى أنها تناسب تأدية المهام المنوطة بالجهاز ويتم تقديمها للجنة العليا برئاسة المراقب العام لوزارة الداخلية والأمن الوطني، ويتم إجراء التعديلات وإبداء الملاحظات عليها ومن ثم رفعها لوزارة التخطيط للاعتماد النهائي، وبالتالي فإن كل جهاز يعتبر بمثابة منظومة لوحده في الهياكل الإدارية يعتمد عليها بحسب اختصاصات الجهاز والناظم بين هذه الأجهزة مكتب مدير عام قوى الأمن الداخلي، وعن جهاز الأمن الوطني فإن الهيكل التنظيمي له يتبع النظام العسكري بامتياز من الكتيبة والسرية والفصيل.

iv. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين آراء أفراد العينة حول دور الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية تعزى للمؤهل العلمي .

جدول (6/22)

نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دبلوم فما دون	بكالوريوس	دبلوم عالي	علما دراسات	
0.624	0.586	3.47	3.44	3.33	3.36	التعرف على اثر الهياكل الإدارية على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
0.942	0.130	3.51	3.49	3.55	3.48	أثر الأنظمة الإدارية المطبقة على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
0.452	0.879	3.09	3.02	3.13	2.90	فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء.
0.666	0.523	3.25	3.20	3.36	3.18	قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
0.609	0.610	3.35	3.29	3.35	3.23	جميع المجالات السابقة معا

من النتائج الموضحة في جدول (6/22) يمكن استنتاج أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.04$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث يعتبر متغير المؤهل العلمي عامل غير مؤثر على قياس اثر الهياكل والأنظمة الإدارية وسياسة الاختيار والتعيين بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن غالبية عينة البحث من حملة المؤهلات الجامعية البكالوريوس فما فوق، وأنهم على دراية بالمعلومات التي يريدها الباحث حول الهياكل والأنظمة الإدارية وكذلك سياسة الاختيار والتعيين بالوزارة.

وأتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (اللوحي، 2006) حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك بسبب أن معظم عينة الدراسة هم ن أصحاب المؤهل العلمي البكالوريوس فما فوق.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين آراء أفراد العينة حول دور الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية تعزى للمحافظة (حسب مكان العمل).

جدول (6/23)

نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - المحافظة (حسب مكان العمل)

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	الشمال	
0.076	2.128	3.60	3.28	3.42	3.44	3.41	اثر الهياكل الإدارية على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
*0.009	3.423	3.70	3.29	3.45	3.50	3.52	أثر الأنظمة الإدارية المطبقة على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
*0.038	2.561	3.21	2.90	2.86	3.05	3.13	فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء.
*0.025	2.805	3.31	2.97	3.11	3.26	3.30	قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
*0.013	3.200	3.45	3.11	3.21	3.32	3.34	جميع المجالات السابقة معاً

* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.04$.

من النتائج الموضحة في جدول (6/23) يمكن استنتاج ما يلي:

1. تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.04$ لمجال "اثر الهياكل الإدارية على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المحافظة حيث يعتبر متغير مكان العمل غير مؤثر على مجال الهياكل الإدارية.

2. أما بالنسبة لباقي المجالات "أثر الأنظمة الإدارية المطبقة على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني، فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء، قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني" والمجالات مجتمعة معا، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.04$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المحافظة وذلك لصالح الذين مكان عملهم في محافظة رفح حيث يعتبر مكان العمل عنصر مؤثر على نتائج الدراسة في مجالات تطبيق الأنظمة الإدارية وسياسات الاختيار والتعيين.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الهياكل الإدارية يتم اعتمادها مركزيا عبر مكتب وزير الداخلية والأمن الوطني ومن ثم يتم تطبيقها على كافة الأجهزة الأمنية في جميع المحافظات وبالتالي فإن عينة البحث على إطلاع بتطبيق الهياكل الإدارية في كافة أماكن العمل بدرجة متساوية. وحول مجالات الدراسة "الأنظمة الإدارية وسياسات الاختيار والتعيين" برز تأثير متغير (مكان العمل) وهي نتائج طبيعية، حيث البعد عن مراكز القرار ووجود الشعور بنوع من التهميش بنسبة معينة في مختلف المجالات وتوفر قاعدة كبيرة من الكوادر الإدارية التي تشغل مناصب إدارية متقدمة فينتجه نحو تغيير مكان السكن بحيث يصبح قريبا من مراكز اتخاذ القرار بحسب طبيعة عمله وهذا يؤثر على أداء وزارة الداخلية والأمن الوطني في مختلف الأماكن.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل:

1. دراسة (الفرجاني، 2008): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، تُعزى لمتغير مكان العمل عند مستوى دلالة

0.05، حيث أن العمل الشرطي يمتاز بالمركزية وكان سبب التوافق أن موضوع الدراسة ينعكس بنفس الدرجة على مكان العمل مهما تغير.

2. دراسة (السر، 2008): أي أنه لا يوجد اختلاف جوهري في الرأي حول قدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني في إعادة هندسة العمليات الإدارية يعزى إلى مكان العمل حيث نفس الهيكل التنظيمي والأنظمة الإدارية ومركزية اتخاذ القرار للأجهزة الأمنية لا يتأثر بمكان العمل مهما اختلف.

3. دراسة (صيام، 2007): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مدى توفر أنظمة خاصة بوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تعزى إلى مكان العمل عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وكان الاتفاق بسبب معانات الوزارة من عدم إتباعها لنظم موارد بشرية تتيح الفرصة للجميع من مختلف مناطق عملهم بالمشاركة في الترشيح والتوظيف سيما وظائف الترقية.

vi. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين آراء أفراد العينة حول دور الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية تعزى للرتبة.

جدول (6/24)

نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - الرتبة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات						المجال
		ملازم	ملازم أول	نقيب	رائد	مقدم	عقيد فما فوق	
*0.015	2.858	3.47	3.37	3.48	3.36	3.70	3.74	اثر الهياكل الإدارية على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
0.282	1.255	3.50	3.48	3.52	3.43	3.56	3.82	أثر الأنظمة الإدارية المطبقة على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
0.260	1.304	3.10	3.06	2.98	2.93	3.24	3.26	فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء.
0.337	1.141	3.15	3.22	3.21	3.29	3.36	3.52	قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

0.228	1.386	3.31	3.28	3.31	3.26	3.46	3.59	جميع المجالات السابقة معا
-------	-------	------	------	------	------	------	------	---------------------------

* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.04$.

من النتائج الموضحة في جدول (6/24) يمكن استنتاج ما يلي:

1. تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.04$ للمجالات " أثر الأنظمة الإدارية المطبقة على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني، فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء ، قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني "والمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الرتبة حيث عدم تأثير متغير الرتبة على نتائج مجالات الدراسة الأنظمة الإدارية، سياسات الاختيار والتعيين ونتائج قياس الأداء للأجهزة الأمنية.
2. أما بالنسبة لمجال " اثر الهياكل الإدارية على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني"، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.04$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الرتبة وذلك لصالح الذين رتبهم عقيد فما فوق حيث تأثرت نتائج الدراسة في مجال الهياكل الإدارية بمتغير الرتبة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن فئة الضباط برتبة عقيد فما فوق هم فئة المستوى الإداري الأول بوزارة الداخلية وقد أفادوا بنتائج الدراسة بناء على قريهم من مراكز اتخاذ القرار وإطلاعهم على الهياكل الإدارية في الأجهزة الأمنية ومدى تأثيرها على الأداء العام لوزارة الداخلية - الشق العسكري.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الفرجاني 2008): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، عند مستوى دلالة 0.05.

vii. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين آراء أفراد العينة حول دور الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية تعزى للراتب.

جدول (6/25)

نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - الراتب

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		4000 فما فوق	3000-3999	أقل من 3000	
0.252	1.381	3.55	3.50	3.42	التعرف على اثر الهياكل الإدارية على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
0.834	0.181	3.54	3.52	3.49	أثر الأنظمة الإدارية المطبقة على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
0.408	0.897	3.18	3.05	3.02	فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء.
0.288	1.246	3.30	3.31	3.20	قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
0.312	1.167	3.40	3.35	3.28	جميع المجالات السابقة معا

من النتائج الموضحة في جدول (6/25) يمكن استنتاج أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الراتب في إشارة إلى توافق عينة الدراسة باختلاف الرواتب على النتائج بحيث تتوافق عينة الدراسة في كافة المستويات الإدارية على مجالات الدراسة كون عينة الدراسة تمثلت في فئة الضباط.

viii. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين آراء أفراد العينة حول دور الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية تعزى للمسمى الوظيفي .

جدول (6/26)

نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		إداري	مدير دائرة	نائب/ مساعد مدير عام الإدارة	مدير عام الإدارة + مدير الجهاز	
*0.001	5.850	3.39	3.51	3.48	3.85	اثر الهياكل الإدارية على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
0.139	1.838	3.48	3.54	3.44	3.74	أثر الأنظمة الإدارية المطبقة على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
*0.035	2.878	2.99	3.12	2.99	3.37	فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء.
*0.026	3.120	3.18	3.30	3.23	3.55	قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
*0.006	4.218	3.26	3.37	3.29	3.63	جميع المجالات السابقة معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.04$.

من النتائج الموضحة في جدول (6/26) يمكن استنتاج ما يلي:

1. تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.04$ لمجال " أثر الأنظمة الإدارية المطبقة على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المسمى الوظيفي فعينة الدراسة توافقت على محاور الدراسة باختلاف المسميات الإدارية.

2. أما بالنسبة لمجالات " التعرف على اثر الهياكل الإدارية على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني ، فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء، قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني " والمجالات مجتمعة معا ، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.04$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير عام الإدارة + مدير جهاز حيث يعتبر متغير المسمى الوظيفة له درجة من التأثير على نتائج الدراسة وخاصة في مجالات (الهياكل الإدارية، سياسات الاختيار والتعيين) وكذلك الأداء بوزارة الداخلية.

ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف كم المعلومات المتوفر لدى الصف القيادي للأجهزة الأمنية حول هذه المجالات والذي يتمثل بمدراء الأجهزة الأمنية ومدراء الإدارات في هذه الأجهزة والذي يعطي مؤشر قوي حول دقة نتائج الدراسة.

i. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.04$) بين آراء أفراد العينة حول دور الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية تعزى لسنوات الخدمة.

جدول (6/27)

نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		12 سنة فأكثر	9 سنوات إلى أقل من 12	6 سنوات إلى أقل من 9	3 سنوات إلى أقل من 6	أقل من 3 سنوات	
0.365	1.080	3.52	3.27	3.46	3.43	3.44	اثر الهياكل الإدارية على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
0.435	0.949	3.54	3.33	3.55	3.49	3.50	أثر الأنظمة الإدارية المطبقة على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

0.894	0.275	3.08	3.12	3.02	3.01	3.06	فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء.
0.802	0.409	3.28	3.14	3.18	3.24	3.22	قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
0.817	0.388	3.35	3.23	3.31	3.29	3.29	جميع المجالات السابقة معا

من النتائج الموضحة في جدول (6/27) يمكن استنتاج أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة مما يدل على اتفاق عينة الدراسة على النتائج دون تأثير سنوات الخدمة على محاور الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن النسبة الغالبة لعينة الدراسة هم من فئة الضباط الذين التحقوا حديثاً بالأجهزة الأمنية بعد 2006 وهذا أدى إلى تقارب النتائج وتوافقهم حول محاور الدراسة والنتائج.

وانتفتت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السر، 2008) أي أنه لا يوجد اختلاف جوهري في رأي أفراد العينة حول قدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال المجالين (إعادة الهيكلة، و تكنولوجيا المعلومات) يعزى إلى سنوات الخدمة في الوزارة.

الفصل السابع
النتائج والتوصيات

أولاً- مقدمة.

ثانياً- النتائج.

ثالثاً- التوصيات.

رابعاً- الدراسات المستقبلية.

الفصل السابع

النتائج والتوصيات

أولاً- مقدمة:

في ضوء ما خلصت إليه الدراسة الميدانية ومن خلال ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت الهياكل والأنظمة الإدارية، وسياسات الاختيار والتعيين وأثرها على أداء الأجهزة الأمنية، يسعى الباحث من خلال هذا الفصل إلى تلخيص نتائج هذا البحث للتوصل إلى توصيات يمكن من خلالها رفع مستوى الأداء للأجهزة الأمنية ورفع كفاءاتها الإدارية والقيام بالمهام والخدمات العامة الموكلة إليها تجاه الضباط وكذلك تجاه المواطنين، ولهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين، القسم الأول يتحدث عن نتائج الدراسة ، والقسم الثاني يتحدث عن توصيات الدراسة.

ثانياً- النتائج:

سيتم فيما يلي عرض لنتائج الدراسة بحسب النتائج لكل مجال من مجالات الدراسة

1. فيما يتعلق بمجال أثر الهياكل الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية:

- أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وبدرجة متوسطة بين الهياكل الإدارية المستخدمة وأداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني حيث أهمية دور الهياكل التنظيمية في تحديد المسؤوليات والصلاحيات بما ينعكس على أداء أفضل لوزارة الداخلية، بالإضافة إلى مراعاة الجوانب الأخرى إلى جانب الهياكل التنظيمية.
- ب. هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على وجود هيكل تنظيمي واضح ومحدد في كافة الأجهزة الأمنية ناتجة عن توجه قيادة الوزارة إلى اعتماد هياكلها التنظيمية وتكليف لجنة عليا لمتابعة الهياكل والوصف الوظيفي لهذه الأجهزة.
- ج. يوجد موافقة على أن الهيكل التنظيمي للجهاز يحدد الصلاحيات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية وأنه يتم تحديث الهيكل التنظيمي بشكل دوري لمواكبة التغيرات والتطورات، بالإضافة إلى وجود ترابط بين قطاعات الهيكل التنظيمي للجهاز وغايات وزارة الداخلية والأمن الوطني، وكذلك فإن الهياكل التنظيمية تراعي تخصصات الأجهزة الأمنية المختلفة.
- د. تسكين الضباط في الهيكل التنظيمي يتم وفق تسلسل الرتب العسكرية ولكن بدرجة ضعيفة حيث كانت نتيجة عينة الدراسة نحو عدم التأكد بدرجة كبيرة ويعود الأمر في ذلك إلى

النظر في الكفاءة في أكثر من جانب بعيدا عن الرتبة في تسكين الضباط في مواقع الهيكل التنظيمي.

هـ. هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على توزيع أفراد الأجهزة الأمنية على قطاعات الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الاحتياج للموارد البشرية بحسب طبيعة عمل كل جهاز حيث تعمل الأجهزة الأمنية الحالية بنظام الطوارئ الذي يلبي الحد الأدنى من احتياجات الكادر البشري لكل جهاز للقيام بمهامه.

و. توجه عينة الدراسة بشكل عام نحو عدم التأكد من أن جميع المسميات في الهيكل التنظيمي مفعلة داخل الجهاز حيث يوجد لدى كافة الأجهزة الأمنية مواقع تنظيمية مسمية ولكن غير معمول بها ولا تقوم بأداء مهامها ويتضح ذلك من قلة عدد الأفراد بالنسبة لحجم كل جهاز وهذا يتناسب مع عدم توزيع الأفراد على جميع قطاعات الهيكل التنظيمي.

ز. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ضعف التوازن بين السلطات الممنوحة للضباط والمسئوليات الملقاة على عاتقهم حيث تكون مسؤوليات كبيرة ملقاة على الضباط وسلطات ممنوحة قليلة لا تتناسب مع المسؤولية في إشارة إلى سيادة نوع من المركزية في العمل داخل الأجهزة الأمنية واقتصار الصلاحيات على الضباط من أصحاب الرتب المتقدمة.

ح. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول اثر الهياكل الإدارية على أداء الضباط تعزى إلى العمر، اسم الجهاز، الرتبة، المسمى الوظيفي.

2. فيما يتعلق بمجال اثر الأنظمة الإدارية المطبقة على أداء الأجهزة الأمنية:

أ. توجد علاقة وبدرجة متوسطة بين الأنظمة الإدارية المطبقة وأداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني والتي تتمثل بتحقيق الالتزام الكامل بالعمل وفق الاختصاصات وحدود الصلاحيات بما ينعكس على تحسين أداء الضباط بالوزارة.

ب. يوجد توافق بدرجة قوية على وجود قوانين وأنظمة إدارية تنظم العمل بين الإدارات والأجهزة الأمنية المختلفة، واضحة ومفهومة داخل الأجهزة الأمنية وأنها بسيطة وغير معقدة ويلتزم بها الضباط وهذا نابع من اعتماد الأجهزة الأمنية على تطبيق قانون الخدمة في قوى الأمن والاستمرار في القوانين التي تنظم عمل الأجهزة الأمنية السابقة قبل أحداث حزيران 2007.

ج. يوجد موافقة ولكن بدرجة ضعيفة تتجه نحو عدم التأكد من أنه يتم تطبيق القوانين والأنظمة الإدارية على جميع المستويات الإدارية في الجهاز وذلك ناتج عن حداثة التجربة

للمستويات الإدارية المختلفة وعدم توفر التبادل المعرفي مع الدول المجاورة بسبب الحصار العلمي المفروض على قطاع غزة منذ 2006، ومراعاة الجوانب الاجتماعية.

د. اتجهت نتائج عينة الدراسة نحو درجة الموافقة بدرجة قليلة حول تقييم الأنظمة والقوانين المعمول بها داخل الجهاز وتحديثها بشكل دوري وهذا يعبر عن استمرار العمل بالقوانين والتشريعات للنظام الإداري الذي يحكم الأجهزة الأمنية منذ القدم حيث هناك قوانين تحكم عمل الأجهزة الأمنية يرجع اعتمادها إلى أكثر من 10 سنوات وخاصة قانون الشرطة القديم، وأخر قانون تم اعتماده هو قانون الخدمة في قوى الأمن لعام 2005 ولم يتم عليه التعديلات والتحديثات المطلوبة والتي تتناسب مع عقيدة الأجهزة الأمنية الحالية.

هـ. أظهرت النتائج ضعف ارتباط اللوائح الإدارية بناظم واحد في الوزارة لتأدية الأهداف المشتركة بين الأجهزة الأمنية وهذا ناتج من تكرار التغييرات للمستويات الإدارية المختلفة داخل الأجهزة الأمنية وكذلك الإدارات المركزية واجتهاد والعمل بحسب الحالة الراهنة المؤقتة.

3. فيما يتعلق بمجال سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على الأداء بوزارة الداخلية:

- أ. توجد علاقة وبدرجة كبيرة بين سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني وهذا نابغ من تناولها لوظائف التعيين والاختبار المختلفة قبل التوظيف بما ينعكس على الأداء بعد التوظيف إذا ما تمت بالشكل المطلوب.
- ب. عدم الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن سياسات الاختيار والتعيين الحالية تضمن المنافسة الحرة والنزوية بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية كونها جاءت بطريقة متسارعة ومفاجأة لملئ الشاغر في العمل الأمني بعد أحداث 2007/6/14 واستتكاف الأجهزة الأمنية عن عملها.
- ج. اتجهت عينة الدراسة إلى درجة كبيرة من عدم التأكد من أن سياسات الاختيار والتعيين المتبعة تؤدي إلى اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية وهذا يعكس أن سياسات الاختيار والتعيين أظهرت ضباط غير ملائمين لشغل الوظائف الإدارية بسبب حداثة التجربة وتوظيف من كانوا محرومين من العمل في السلك الأمني دون تأهيل حيث جرى تأهيلهم فيما بعد.
- د. هناك عدم رضا بشكل عام من قبل أفراد العينة عن إجراءات وسياسات الوزارة في الاختيار والتعيين.

- هـ. أظهرت النتائج عدم التأكد من أن الكادر العامل في الأجهزة الأمنية تم اختياره بناء على احتياجات العمل حيث يتضح أن عدد من الضباط تم تعيينهم ليس اعتبارا لحاجة العمل بالوزارة وهذا ناجم عن طريقة التعيين المتبعة.
- و. وجود ضعف في نتيجة أراء العينة حول مراعاة إجراءات التعيين في الوظائف جوانب الاختبار المختلفة، حيث أن عملية التعيين في الأجهزة الأمنية يتم خلالها إجراء اختبارات ولكنه لا يتم الاستناد إلى نتائجها بشكل كامل.
- ز. بشكل عام يمكن القول بأن هناك ضعف شديد في نتائج المبحوثين حول سياسات الاختيار والتعيين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري .

4. مجال " قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني ":

- أ. من وجهة نظر ضباط عينة الدراسة فإن المجتمع المحلي غير راض عن أداء الأجهزة الأمنية ومخرجاتها ويرجع ذلك إلى حداثة التجربة من عناصر مقاومة إلى القيام بالعمل الشرطي والأمني بشكل مباشر.
- ب. هناك مستوى من عدم الرضا لدى الضباط عن أداء الأجهزة الأمنية في إشارة إلى عدم رضا الضباط عن أداء الأجهزة الأمنية بشكل عام وهذا تتناسب مع الاستجابة حول أن المجتمع المحلي راضي عن أداء الأجهزة الأمنية، حيث هناك عدم رضا من قبل الضباط وكذلك من قبل المجتمع المحلي عن أداء الأجهزة الأمنية عامة من وجهة نظر الضباط يعود إلى العمل في ظل وجود أزمة فما أن تنتهي أزمة حتى يتم اختلاق أزمات جديدة لقطاع الأمن بحيث تبقى الأجهزة الأمنية تدور في دوامة الأزمات دون النظر إلى الارتقاء والتقدم في العمل سعيا لتشويه صورة الأجهزة الأمنية (الحركة الإسلامية) في قيامها بالحكم.
- ج. أظهرت النتائج للتحليل الإحصائي أن مخرجات عمل وأنشطة الأجهزة الأمنية تتناسب مع حجم الإمكانيات المتوفرة لديها بدرجة ضعيفة حيث اتجهت النتائج نحو عدم التأكد من مناسبة الإمكانيات لمخرجات العمل في إشارة إلى عدم استغلال الأجهزة الأمنية لكافة إمكانياتها للقيام بمهامها.
- د. هناك مواكبة للتطور التكنولوجي ولكنه ليس بالشكل المطلوب حيث توجه رأي عينة الدراسة نحو ضعف مواكبة واستثمار التطور التكنولوجي في تنفيذ المهام كنتاج عن الحصار المفروض على القطاع وتدمير مقرات ومعدات الأجهزة الأمنية في حرب كانون أول من العام 2008.

ويرى الباحث أن نتائج الدراسة تتناسب الواقع الحالي للأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني حيث فرض الحصار على قطاع غزة منذ 2006 وزيادة الشدة في الحصار في 2007 واستتكاف الأجهزة الأمنية السابقة وتكوين أجهزة أمنية جديدة بكفاءات وكوادر ذو خبرة نادرة ومنعهم من تحصيل تبادل الخبرات مع الدول المجاورة بسبب الحصار، ورفد عناصر وكوادر الأجهزة الأمنية بعناصر المقاومة دون توفر الإمكانيات اللوجستية اللازمة للأجهزة الأمنية ، إلا أن نتائج الدراسة أثبتت وجود كفاءات ذات تحصيل علمي متزايد ولديهم التزام بالأنظمة الإدارية المطبقة في كافة الأجهزة الأمنية ومعارضة قوية لسياسات الاختيار والتعيين لرغبتهم في تحقيق أفضل أداء لوزارة الداخلية والأمن الوطني لما له من نتائج ملموسة يستهدف كافة قطاعات المواطنين في قطاع غزة منطلقين في ذلك من انتمائهم لدينهم والعمل بتعاليم الدين الحنيف والعقيدة العسكرية المختلفة.

ثالثا - التوصيات

1. العمل على اعتماد الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية وتسكين المواقع التنظيمية فيها بالتوافق مع وزارة التخطيط ومشاركة مختصين مهنيين وأمنيين بحسب تخصص عمل كل جهاز.
2. تفعيل خطة تنموية للأجهزة الأمنية تكون مدعومة من وزير الداخلية، يتم تحديثها بشكل دوري وعدم اقتصار الوزارة على خطة أنشطة تنتهي وتكرر كل فترة.
3. ضرورة قيام القيادة العليا لوزارة الداخلية بإعادة النظر في سياسات الاختيار والتعيين المتبعة والعمل على تحسين هذه السياسات بما يتناسب مع طبيعة عمل الأجهزة الأمنية لما له من آثار فيما بعد على أداء الضباط ومن ثم أداء الأجهزة الأمنية، بحيث تضمن هذه السياسات تفعيل المنافسة الحرة بين الضباط المرشحين لشغل الوظائف الإدارية.
4. إعادة توزيع الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الاحتياج لهذه المهام لكل موقع في الهيكل التنظيمي.
5. العمل على استقطاب العنصر النسائي للعمل في كافة الأجهزة الأمنية لما له من دور فعال وضروري في العمل الأمني يتطلب تواجد عدد أكبر من العنصر النسائي.
6. ضرورة تفعيل كافة المسميات الوظيفية في الهيكل التنظيمي وخاصة التي تتعلق بمستويات الإدارة العليا لما له من أثر على تطوير أداء الضباط بالوزارة.
7. الالتزام بالنظام العسكري، وتعيين الأعلى رتبة في المواقع التنظيمية مما له أثر في تحسين أداء الضباط ورفع كفاءتهم وتحديد جهة رقابية لمتابعة تنفيذ ذلك.
8. متابعة إدارة التخطيط بالوزارة لمناسبة الصلاحيات للضباط أصحاب المناصب الإدارية مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم بما يتناسب مع طبيعة عمل كل منهم ومناقشة هذه القضية التي من شأنها أن تزيد من أداء ومهنية الضباط بالأجهزة الأمنية.
9. مناقشة وتحديث الأنظمة الإدارية والقوانين المعمول بها ودراسة مدى استجابتها مع تطور الأجهزة الأمنية وخاصة القوانين والأنظمة التي يتم العمل بها منذ عقود من الزمن.
10. الالتزام بتطبيق الأنظمة الإدارية والقوانين الخاصة بالضباط على كافة المستويات الإدارية من أجل ضمان تنفيذ مهام الضباط بالشكل المطلوب.
11. ضرورة تفعيل هيئة التنظيم والإدارة لدورها في نظم الأنظمة الإدارية مع كافة الأجهزة الأمنية بالتنسيق مع مكتب مدير عام قوى الأمن الداخلي لضمان تطبيق موحد لهذه الأنظمة عبر كافة الأجهزة الأمنية.

12. ضرورة قيام وزارة الداخلية بإنشاء إدارة الموارد البشرية وتوليبتها مهام التعيين عبر السلك المهني المعروف في تعيين موارد وقوى الأمن، وإعطائها الصلاحيات اللازمة لإتمام عمليات الاختيار والتعيين ومراقبة أدائها من قبل الجهات العليا بالوزارة.
13. العمل على تطبيق الاختبارات الخاصة بشغل الوظائف الإدارية بحسب طبيعة كل وظيفة وتخصص والاختيار للأفضل بحسب نتائج الاختبار لضمان تحقيق الأداء الأفضل لمن يتم تعيينهم.
14. العمل بجدية على تجهيز خطط تدريبية تطل كافة الرتب العسكرية بحسب طبيعة عمل كل فئة ومدى احتياجها من دورات تدريبية تزيد من القدرة على القيام بمهامها وتحسين مهارات ضابط الأمن.
15. ضرورة العمل من قبل الأجهزة الأمنية بمبدأ أن رجل الأمن هو رجل القانون وليس العمل بمبدأ أن رجل الأمن فوق القانون والذي بدوره يزيد من تحسين صورة الأجهزة الأمنية لدى مؤسسات المجتمع المحلي.
16. تكثيف الدورات التدريبية للضباط وخاصة الذين هم على تماس مباشر مع المجتمع المحلي حول معرفة حقوق الأفراد وواجبات الأجهزة الأمنية تجاه المواطن بما يكفل تحقيق إجراءات أمنية نزيهة وموحدة مع المواطنين.
17. العمل على استطلاع رأي المجتمع المحلي بشكل دوري حول قضايا هامة تقوم الأجهزة الأمنية بالتعامل معها، وتعزيز الجوانب الايجابية ومعالجة الجوانب السلبية بالطرق المهنية.
18. ضرورة قيام قيادة وزارة الداخلية بتحقيق ثغرة في مجال استحداث التقنيات وتوريدها من الدول ذات العلاقة لاستخدامها في العمل الأمني والذي من شأنه أن يزيد من قدرة الأجهزة الأمنية على القيام بمهامها.
19. تفعيل التنسيق مع الدول المجاورة للابتعاث الخارجي، ومنح الحوافز للضباط لدراسة التخصصات الأمنية بما يزيد من تأهيل الكادر الأمني مهنيا لرفع كفاءة أداء الضباط.

رابعاً- الدراسات المستقبلية:

يقترح الباحث أن تكون هناك دراسات وأبحاث حول الهياكل التنظيمية وملحقاتها، وكذلك وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية كافة فمنها ما يلي:

1. اثر الوصف الوظيفي لقطاعات الهيكل التنظيمي على أداء الأجهزة الأمنية.
2. دور ممارسة وظيفة التحفيز كأحد وظائف الإدارة على أداء الأجهزة الأمنية.
3. اثر تخطيط الموارد البشرية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية.
4. مدى تطبيق تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الأداء لوزارة الداخلية والأمن الوطني.
5. واقع تطوير القوانين والتشريعات الخاصة بتنظيم عمل وزارة الداخلية وأثره على تحسين الأداء.

المراجع

أولاً- المراجع العربية.

ثانياً- الندوات والمؤتمرات والمجلات.

ثالثاً- رسائل الماجستير.

رابعاً- المراجع الأجنبية.

خامساً- المواقع الإلكترونية.

سادساً- المقابلات.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- القران الكريم.
- ابن خلدون، مقدمة ابن خلدون، (1978)
- ابوغزالة، طلال، 2012 /1/4، www.agcon.com .
- الأشقر، إسماعيل. أسباب تدهور حالة الأجهزة الأمنية. _ رام الله: مجلة الفصلية، ع 74، س 2006.
- جواد، شوقي، المؤمن، قيس، "السياسات الإدارية"، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد، 2000م.
- حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة) - عمان: دار ومكتبة الحامد. الطبعة الأولى 2006م.
- حريم، حسين، ("تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي واجراءات العمل". عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2006)
- حسن، ماهر، "القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم"، الطبعة الأولى، دارالكناري للنشر والتوزيع، 2004م.
- الحسيني، فلاح، "إدارة المشروعات الصغيرة - مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز"، 2006م.
- الخزامي، عبدالحكيم، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء"، (ج2)، القاهرة: مكتبة ابن سينا. (1999).
- خضر، عبد الفتاح، اثر الأنظمة واللوائح في التنمية الإدارية، 2006.
- درة، عبد الباري. "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م.
- درة، عبد الباري، والمدهون موسى، الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1994.
- السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون تاريخ.
- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، الطبعة الثالثة، 2000.
- شريف، علي، الإدارة العامة مدخل الأنظمة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1980.
- الشماخ، خليل، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال - عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة 2004م.
- الشميمري، المجال الإداري مهنة من لا مهنة له، 5/1/2012 www.stoptrainingnow.com
- طوابه، حسن. نظام الأمن الجماعي في النظرية والتطبيق. _ عمان: جدارا للكتاب العالمي، 2005.
- عصفور، محمد، التنظيم والأساليب، ط 1، عمان، دار المسيرة للنشر، 1999.
- عقيلي، عمر، "إدارة القوى العاملة" حلب، جامعة حلب. (1993).
- العلاق بشير، أسس الإدارة الحديثة - عمان: دار اليازوري، 1999. ص12.
- العميان، محمود، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان: دار وائل للنشر، 2004م.

- العوملة، نائل، "مبادئ في الإدارة العامة"، الأردن، عمان: مركز أحمد ياسين، الطبعة الثانية، (1996).
- غريبي، علي وآخرون. تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007م.
- فياض وآخرين، مبادئ الإدارة (وظائف المدير) - عمان: دار صفاء، 2010.
- الكردي، أحمد، 2011، http://ahmedkordy.blogspot.com/blog-post_6535.html.
- اللوزي، موسى، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2002م.
- ماهر، احمد، الإدارة: المبادئ والمهارات، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- محمود، علاء الدين، إدارة المنظمات - عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011م.
- المدهون، محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، غزة، إبداع للطباعة والنشر الطبعة الأولى، (2005).
- المسودة الأولى لخطة وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2012، ص4.
- الموسوي، سنان، الإدارة العصرية : الأصول والتطبيقات. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.
- موسى، مصطفى، نقلا عن النبهان محمد، الوزارة في التاريخ الإسلامي، المجلة العربية، السعودية، يونيو 1987.
- علاوي، اوس، التطوير الإداري وأثره على رفع كفاءة الخدمة الصحية في العراق، <http://www.maqalaty.com>
- محسن مخامرة وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط السادسة، عمان، مركز الكتب الأردني، 2000، ص 172-158.

ثانياً - الندوات والمؤتمرات والمجلات:

- أبو ديه، حمد، دوافع ومتطلبات الإصلاح وآلياته ومنجزاته، المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية، 2004م.
- درة، عبد الباري، (2003)، "التغيير في المنظمات"، مجلة البحوث الاقتصادية، م9، ع(4).
- سالم، أكرم، الحوار المتمدن، المحور: الإدارة و الاقتصاد - العدد: 2134 - 2007.
- السبيل، عبدالله، "التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية"، بحث مقدم لندوة الحكومة الإلكترونية - مسقط 9-11/3/1424هـ، 2002م.
- عاتقة، حمزه، توصيف واقع الهياكل والأنظمة والممارسات ومدى ملاءمتها لشفافية النظام المالي والإداري، 1998، المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري والمالي - <http://www.yemen-nic.net/contents/studies/detail.php?ID=6395>
- عصمت المصطفي، "سبل علاج فجوة الأداء المؤسسي"، بدون تاريخ، (http://www.smart-ideas.org/ar/newsDetails.php?id=709&pagelid=55)
- الفراء، ماجد/ الزعنون، محمد، (واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)، مجلة الجامعة الإسلامية) سلسلة الدراسات الإنسانية (المجلد السادس عشر، العدد الثاني، ص - 693 ص 743 يونيو 2008، ISSN 1726-6807,

- قرار مجلس الوزراء رقم (18) لسنة 2004 ، والصادر في مدينة غزة بتاريخ 2004/1/5.
- كامل، مصطفى، - حول ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية، القاهرة ،يونيو، 2005.
- محمد الطعمنة، "تقويم الأداء المؤسسي: المفهوم والنماذج وأساليب تطوير معايير الأداء"، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، ورقة غير منشورة، 2000.
- مخيمر وأخرون، "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة ندوات ومؤتمرات 13، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000
- مخيمر، عبدالعزيز،(2000)، "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الملتقى العربي الثاني، "حول ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية"، القاهرة ،يونيو، 2005 .

ثالثا - رسائل الماجستير:

- ال هتيلة، حسين، المعوقات الإدارية التي تواجه الموظفين في انجاز العمل وكيفية مواجهتها، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، 1419هـ.
- أبوعلي، عبد القادر، "العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية" غزة- جامعة الأزهر، رسالة ماجستير. 2010.
- الحنيطة ، خالد . "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء" رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2003م.
- الرشودي، "المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي" دراسة مقارنة بين ضباط مدينتي الرياض، والدمام" رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2002.
- السبيعي، فهد، " مدى علاقة التنظيم الإداري بكفاءة أداء الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للجوازات بالرياض"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2003م.
- السر، أيمن، "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة"، غزة- الجامعة الإسلامية - رسالة ماجستير، 2008.
- السكران "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض" 2004م.
- حرب، حسام ، اثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الادارية " دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة" فلسطين، قطاع غزة، الجامعة الاسلامية، رسالة ماجستير، 2011.
- خيال، ماجد، " مدى تطبيق النظام الإداري وأثره على أداء العاملين في معهد الأمل للأيتام بغزة"، فلسطين- قطاع غزة، بحث تخرج لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، جامعة القدس المفتوحة، 2010.

- شقو، هبة، المصري ديماء، رجب وعد، موسى ولاء، شهاب حنين ، "تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأنظمة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية" فلسطين- جامعة الخليل، رسالة ماجستير، 2010.
- الشهري، علي، "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- الصغير، فهد، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
- العجلة، توفيق، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" غزة- الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير. 2009
- العماج ، حمود . "علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية لحرس الوطني " رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض، 2003م.
- العذقي، حسن، " معوقات التطوير التنظيمي وأثرها على أداء الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، 1998م.
- الفرجاني، عبد الفتاح محمد علي، واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، غزة- الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، 2008.
- القحطاني، فيصل، " استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني- دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات العليا المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006م.
- الكليبي، محمد، "التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية دراسة مسحية على الإدارة العامة لدوريات الأمن" جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، رسالة ماجستير، 2008.
- اللوح، نبيل، "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية"، غزة- الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، 2006.
- النعيمي، محمد وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة :مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن(2009) .
- المطيري، نواف،"أثر الجزاءات الإدارية في أداء رجل الأمن"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002.
- كلاب، سعيد، " واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، غزة- الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، 2004.

1. Books:

- Draft, Richard L."Organization Theory and Design", (8th ed.) Thomson Learning , USA.(2004).
- Fredrick Taylor, Shop management , New York:Harper,1903-p.21.
- The Practice of Business Statistics, Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S. , 2003.

2. Literature:

- "Maguire, Edward and shin, yeunhee", Structural Change in Large Police Agencies during 1990s,George Mason University, Manassas, Verginia, USA,2008.
- Dan Wang , Shijun Yang, "Impact of organizational structure and HRM on organizational performance", School of Economics and Management, Harbin Engineering University, Harbin, 150001, P. R. China.
- Ledbeter, "Organizational structure, Influencing Factors And Impact in the Grand prairie Fire Department", (2003)
- Peter, Kangies, " Organizational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation ",2000, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>
- Pimtong Tavitiyaman, Hanqin Qiu Zhang, Hailin Qu," The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance",School of Hotel and Restaurant Administration, Oklahoma State University, Stillwater, Oklahoma, USA,2011.
- Vibbart, Jason ,"Performance Management in Local Law Enforcement Agencies". Senior Honor Thesis submitted to the Eastern Michigan University, Honors Program. 2005
- Yue Ma, "The Police Law 1995:organization, functions, powers and accountability of the Chinese police, Westfield State College, Westfield, Massachusetts, USA, 1997.

خامسا - المواقع الإلكترونية:

- 1) <http://www.b-alathb.com/vb/showthread.php?t=36092>.
- 2) http://www.agcon.com/page.aspx?page_key=administrative_systems&lang=ar.
- 3) <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=118816>
- 4) <http://www.bsigroup.com/en/Assessment-and-certification-services/management-systems/at-a-glance/What-are-Management-Systems/>
- 5) http://en.wikipedia.org/wiki/Management_system
- 6) <http://www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67889/posts/124103>,
الكردى
- 7) <http://www.pmo.gov.ps/site/3354/default.aspx>.
- 8) www.stoptrainingnow.com/vb/9828-post1.html
- 9) www.moi.gov.ps
- 10) <http://www.medserv.gov.ps>
- 11) www.pmo.gov.ps.

سادسا - المقابلات:

1. نوفل، سامي، "المراقب العام لوزارة الداخلية والأمن الوطني"، 2011/11/29، 10:00 ص، مكتب المراقب العام - غزة - تل الهوى.
2. ناعوق، إبراهيم، مدير في هيئة التنظيم والإدارة، 2011/12/28، س 10:30 ص، مكتب الإدارة والتنظيم، غزة - برج الجوهرة - بجوار وزارة الثقافة.
3. الطويل، إبراهيم، مساعد المراقب العام لوزارة الداخلية لشئون الرقابة، 2011/11/28، 11:00 ص، مكتب المراقب العام، غزة - تل الهوى.

الملاحق

ملحق رقم(1): قائمة المحكمين.

ملحق رقم (2): تعميم تسهيل مهام باحث من مدير عام قوى

الأمن الداخلي.

ملحق رقم (3): الاستبانة بعد التحكيم.

ملحق (1)

قائمة المحكمين للاستبانة

م .	الاسم	الصفة
1.	د. ماجد الفرا	أستاذ العلوم الإدارية- عميد كلية التجارة - الجامعة الإسلامية.
2.	د. يوسف بحر	أستاذ مشارك- كلية التجارة- إدارة أعمال- الجامعة الإسلامية.
3.	د. رشدي وادي	أستاذ مشارك- كلية التجارة- إدارة أعمال- الجامعة الإسلامية.
4.	د. وفيق الأغا	أستاذ مشارك- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- إدارة أعمال- جامعة الأزهر.
5.	د. سمير صافي	أستاذ مشارك- رئيس قسم الاقتصاد والعلوم السياسية- الجامعة الإسلامية.
6.	د. نهاية التلباني	أستاذ مشارك- عميد التخطيط والجودة- جامعة الأزهر
7.	د. وسيم الهبيل	أستاذ مساعد إدارة الأعمال- الجامعة الإسلامية.
8.	د. جلال شبات	أستاذ مساعد- إدارة الأعمال- جامعة القدس المفتوحة.
9.	د. محمود ابووظفة	مدير عام جهاز الأمن الداخلي.
10.	أ. هشام المغاري	قائم بأعمال أكاديمية فلسطين للعلوم الأمنية.
11.	أ. محمد لافي	باحث في الشؤون الأمنية- نائب مدير عام جهاز الأمن الداخلي-

ملحق رقم (2)

تعميم من مدير عام قوى الأمن الداخلي حول تسهيل مهام البحث

Palestinian National Authority
Ministry of Interior & National Security



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة

الداخلية
والأمن الوطني

General Director Of Interior Security Forces

مكتب مدير عام قوى الأمن الداخلي

التاريخ: 2012/04/9

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة الداخلية والأمن الوطني
مكتب مدير عام قوى الأمن الداخلي
رقم 2012/11257
2012/4/9

الإخوة قادة الأجهزة الأمنية حفظهم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

الموضوع/ تسهيل مهام باحث

إجراءتكم بتسهيل مهام الباحث نقيب/ حسن محمد سعيد أبوكويك (طالب ماجستير) من
مرتبات الأمن الداخلي ، من قبيل توزيع الاستبانة والحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة
بما يسمح به الوضع الأمني ، والتي هي بعنوان: (أثر الهياكل والأنظمة الإدارية على تطوير
أداء الأجهزة الأمنية في قطاع غزة).

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

لواء صلاح الدين فؤاد أبو شرخ

مدير عام قوى الأمن الداخلي



E-mail: m.a.s@moi.gov.ps

تلفاكس: 2835558

ملحق رقم (3)

الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة -
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة - إدارة أعمال

السادة الكرام / الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني حفظهم الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " دور الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية" وهو بصدد تطبيق استبانة كأحد أدوات الدراسة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك. وتتناول الاستبانة أربعة أبعاد وهي: (الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية " الشق العسكري"، الأنظمة الإدارية بوزارة الداخلية، سياسة الاختيار والتعيين، قياس الأداء)، ويتضمن كل بعد مجموعة من الفقرات، فأرجو منكم التكرم ببعض من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة آملاً توخي الدقة والموضوعية، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. تعاونكم في تعبئة الاستبانة هو مساهمة في تطوير أداء وزارة الداخلية والأمن الوطني.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،

الباحث
حسن/ محمد سعيد/ أبوكويك

أولاً - البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: 25 سنة فأقل 26-35 36-45 46 سنة فأكثر.
3. اسم الجهاز الشرطة الأمن والحماية الأمن الداخلي الخدمات الطبية.
 الأمن الوطني الدفاع المدني.
4. المؤهل العلمي: دكتوراه ماجستير دبلوم عالي بكالوريوس دبلوم فما دون.
5. المحافظة(حسب مكان العمل): الشمال غزة الوسطى خان يونس رفح.
6. الرتبة: لواء عميد عقيد مقدم رائد نقيب ملازم أول
 ملازم.
7. الراتب(شيكل) اقل من 3000 3000-3999 4000-4999 5000 شيكل فأكثر.
8. المسمى الوظيفي: مدير جهاز مدير عام الإدارة نائب/ مساعد مدير عام الإدارة
 مدير دائرة إداري
9. سنوات الخدمة: 3 سنوات فأقل 4-6 7-9 10-12 أكثر من 12 سنة.

المحور الأول: التعرف على اثر الهياكل الإدارية على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

م.	الهياكل الإدارية	بشدة موافق	موافق	متأكد	موافق	بشدة موافق
1.	يوجد في الجهاز هيكل تنظيمي واضح ومحدد.					
2.	الهيكل التنظيمي للجهاز يحدد الصلاحيات والمسئوليات لجميع المستويات الإدارية بشكل واضح ومحدد.					
3.	يتم تحديث الهيكل التنظيمي بشكل مستمر لمواكبة التغيرات والتطورات.					
4.	هناك التزام من الضباط بإتباع التسلسل الإداري وفق الهيكل التنظيمي.					
5.	عدد أفراد الجهاز موزع على قطاعات الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الاحتياج للموارد البشرية.					
6.	يتم تنسيب المواقع في الهيكل التنظيمي وفق تسلسل الرتب العسكرية.					
7.	أقسام الهيكل التنظيمي للجهاز تحفز الضباط إلى تحسين أدائهم.					
8.	جميع أقسام ومسميات الهيكل التنظيمي مفعلة داخل الجهاز.					
9.	هناك ترابط بين قطاعات الهيكل التنظيمي للجهاز وغايات وزارة الداخلية والأمن الوطني.					
10.	الهيكل التنظيمي يراعي البيئة والواقع الذي يحيط بطبيعة عمل الجهاز.					
11.	أقسام الهياكل التنظيمية تراعي خصوصية مهام بعض الأجهزة الأمنية عن بعضها.					
12.	يوجد توازن بين السلطات الممنوحة للضباط والمسئوليات الملقاة على عاتقهم.					

المحور الثاني: أثر الأنظمة الإدارية المطبقة على أداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

م.	الأنظمة الإدارية	بشدة موافق	موافق	متأكد غير	موافق غير	بشدة موافق غير
1.	يوجد داخل الجهاز قوانين وأنظمة إدارية تنظم العمل بين الإدارات المختلفة.					
2.	القوانين واللوائح الإدارية واضحة ومفهومة داخل الجهاز.					
3.	يتم توعية وتنقيف الضباط باللوائح والقوانين الخاصة بعمل الجهاز.					
4.	اللوائح الإدارية والقوانين بسيطة وغير معقدة.					
5.	يتم الالتزام باللوائح و الأنظمة الإدارية خلال العمل.					
6.	يتم تقييم الأنظمة والقوانين المعمول بها داخل الجهاز وتحديثها بشكل مستمر.					
7.	عملية اتخاذ القرار تأتي نتيجة الالتزام بالسياسات والأنظمة الإدارية.					
8.	يتم تطبيق القوانين والأنظمة الإدارية على جميع المستويات الإدارية في الجهاز.					
9.	جهات سن القوانين ووضع الأنظمة واللوائح تأخذ بعين الاعتبار طبيعة مهام كل جهاز عن الأجهزة الأخرى.					
10.	الالتزام بالأنظمة واللوائح يسهل التنسيق والتواصل بين الأجهزة الأمنية المختلفة المهام.					
11.	هناك ارتباط للوائح الإدارية بناظم واحد في الوزارة لتأدية الأهداف المشتركة بين الأجهزة.					

المحور الثالث: فعالية سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأثرها على الأداء.

م.	سياسة الاختيار والتعيين	بشدة موافق	موافق	متأكد غير موافق	موافق غير	بشدة موافق غير
1.	توجد داخل الوزارة سياسات إدارية مكتوبة وواضحة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف.					
2.	هناك التزام من قبل الوزارة بتشريعات وقوانين الخدمة في قوى الأمن الخاصة بعملية الاختيار والتعيين.					
3.	سياسات الاختيار والتعيين تم وضعها وفقا لأسس ومعايير علمية سليمة.					
4.	يسود الرضا العام عن إجراءات وسياسات الوزارة في الاختيار والتعيين.					
5.	سياسات الاختيار والتعيين تؤدي إلى اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية.					
6.	الكادر العامل في الأجهزة الأمنية تم اختياره بناء على احتياجات العمل.					
7.	سياسات الاختيار والتعيين الحالية تضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية.					
8.	سياسات الاختيار والتعيين تحفز العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم الإدارية.					
9.	سياسات الاختيار والتعيين الحالية تساهم في استقرار معدل دوران العمل في الوزارة.					
10.	سياسات الاختيار والتعيين تعمل على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوظائف الإدارية.					
11.	يراعى في إجراءات التعيين في الوظائف جوانب الاختبار المختلفة.					
12.	تمارس هيئة التنظيم والإدارة دورا فاعلا في وضع إجراءات ومعايير الاختيار في الوظائف.					

المحور الرابع: قياس الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

م	قياس الأداء وزارة الداخلية والأمن الوطني	بشدة موافق	موافق	مؤكد غير	موافق غير	بشدة موافق غير
1.	يوجد تقييم للأداء بشكل دوري داخل الجهاز.					
2.	آليات التقييم في الوزارة تراعي خصوصية عمل بعض الأجهزة الأمنية عن بعضها البعض.					
3.	يتم إتباع الطرق العلمية في عملية تقييم الأداء بالجهاز.					
4.	آليات التقييم لأداء الأجهزة الأمنية تتناول كافة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للجهاز.					
5.	يتم متابعة نتائج التقييم والعمل على تطوير الأداء بالجهاز.					
6.	هناك خطط عمل معتمدة لوزارة الداخلية تعمل الأجهزة الأمنية على تنفيذها.					
7.	يتم وضع مؤشرات لقياس الأداء ضمن خطط الجهاز.					
8.	يتم إجراء تعديلات على الخطط بناء على نتائج قياس الأداء.					
9.	مخرجات عمل وأنشطة الأجهزة الأمنية تتناسب مع حجم الإمكانيات المتوفرة لديها.					
10.	هناك مستوى من الرضا لدى الضباط عن أداء الأجهزة الأمنية.					
11.	تواكب الأجهزة الأمنية التطور التكنولوجي وتستثمره في تنفيذ المهام.					
12.	المجتمع المحلي راض عن أداء الأجهزة الأمنية ومخرجاتها.					
13.	يوجد تعاون في تنفيذ المهام المشتركة بين الأجهزة الأمنية يزيد من حسن الأداء.					

نشكركم تعاونكم،،،

الباحث/
حسن ابوكويك