

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" أزمة انقطاع الرواتب وعلاقتها بأداء العاملين  
في وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين "

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

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

## DECLARATION

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

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name: Fady M H Abu Hadda

اسم الطالب: فادي محمد حسن أبو هدة

Date: 2016-03-27

١٨ جمادى الثانية، ١٤٣٧

التاريخ:

Signature:



التوقيع:



أكاديمية الإدارة والسياسة و جامعة الأقصى  
البرنامج المشترك - تخصص القيادة والإدارة



## " أزمة انقطاع الرواتب وعلاقتها بأداء العاملين في وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين "

دراسة ميدانية على العاملين في الشق العسكري بوزارة الداخلية الفلسطينية

إعداد الباحث

فادي محمد أبو هدة

إشراف الدكتور

فارس محمود أبو معمر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة

2016م



## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ فادي محمد حسن أبو هدة، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"أزمة انقطاع الرواتب وعلاقتها بأداء العاملين في وزارة الداخلية

بالمحافظات الجنوبية بفلسطين"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 03 جمادي الآخر 1437 هـ، الموافق 2016/03/13 م الساعة الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	أ. د. فارس محمود أبو معمر
	مناقشاً خارجياً	د. محمد جودت فارس
	مناقشاً داخلياً	د. أديب سالم الأغا

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية  
  
د. محمد إبراهيم المدهون  


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ  
وَالْأَنْفُسِ وَالْثَّمَرَاتِ ۗ وَدَشِّرِ الصَّابِرِينَ ﴿١٥٥﴾ الَّذِينَ إِذَا  
أَصَابَتْهُمُ مُصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاجِعُونَ ﴿١٥٦﴾

(البقرة، الآيات 155-157)

صدق الله العظيم

## إهداء

إلى أمي الغالية

جسر المحب الصالح ربي للجنة، رضاك وروياك من نهر الرضا

إلى أبي الحبيب

الذي أستم من سنا روحه ينابيع الأمل وضوء الوفاء

إلى زوجتي الوفيّة

التي وقفت بجانبني وأمدتني بالعزيمة والإصرار

إلى فلذة كبدي وقرّة عيني ابنتي "اليس"

إلى إخوتي وأخواتي تقديراً ووفاءً

إلى زملائي الصابرين موظفي وزارة الداخلية

## شكر وتقدير

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

يعجز لساني أن يجد الكلمات التي يعبر بها عن شكري وامتناني وعظيم تقديري لكل من ساهم في هذا العمل المتواضع حتى يضيف قطرة في محيط العلم.

أتقدم بالشكر والتقدير ابتداءً إلى الأستاذ الدكتور/ فارس أبو معمر، والذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة وأعطاني الكثير من علمه، ووقته، وجهده، لتخرج هذه الرسالة في أبهى صورة، له مني عظيم الشكر والتقدير، جعله الله دائماً وأبداً عوناً لطلابه على طريق العلم.

وكما يطيب لي في هذا المقام أن أقدم شكري وامتناني لأكاديمية الإدارة والسياسة، مسار النخبة، متمثلة في إدارتها وجميع العاملين فيها، لما قدمته وتقدمه من برامج تعليمية راقية ومميزة لأبناء الشعب الفلسطيني، موظفةً لذلك كل الإمكانيات والطاقات المتوفرة.

وأنتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير للدكتور الفاضل: أديب الأغا، والدكتور الفاضل: محمد فارس لتفضلهما بمناقشة رسالتي هذه، وإنه ليسرني أن استزيد من علمهما وملاحظتهما القيمة.

أيضاً أتوجه بالشكر والتقدير للإخوة المحكمين لما بذلوه من جهد في تحكيم وتصميم أداة الدراسة، ولا يفوتني أن أتقدم بشكري وعرفاني لزملائي في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، لما قدموا من تسهيلات أثناء تطبيق أداة الدراسة، وأجزل شكري وعرفاني للأهل والأصدقاء على دعمهم المعنوي المتواصل.

والشكر موصول لكل من قدم لي أي وجه من العون والمساعدة والمؤازرة أثناء إعداد هذه الرسالة، راجياً الله أن يجعله في ميزان حسناتهم.

الباحث

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع أزمة انقطاع الرواتب بجوانبها المختلفة، ومساعدة وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين في التعرف على المستوى الحالي لأداء العاملين فيها، والعمل على تطويره وتحسينه، و بيان علاقة هذه الأزمة بأداء العاملين في الوزارة، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم مقابلة واستبانة لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (4183) ضابطاً من الفئة الإشرافية في الشق العسكري بوزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية من رتبة ( لواء، عميد، عقيد، مقدم، رائد، نقيب)، وتم استخدام عينة طبقية عشوائية بلغت (352)، حيث تم توزيع (400) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (362) استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين أزمة انقطاع الرواتب ومستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، حيث أنه كلما ازدادت حدة أزمة انقطاع الرواتب انخفض مستوى أداء العاملين، كما تبين أن أغلبية أفراد العينة توافق على فقرات أزمة انقطاع الرواتب بشكل عام، بينما جاءت الموافقة من قبل أفراد العينة على فقرات أداء العاملين بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول: أزمة انقطاع الرواتب وعلاقتها بأداء العاملين تعزى إلى متغيري الجنس، والرتبة العسكرية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة قيام الفصائل الفلسطينية بدور مؤثر وفاعل في الضغط لوضع حل لأزمة انقطاع الرواتب وذلك من خلال المساهمة في إنهاء الانقسام بين شطري الوطن، والعمل من قبل وزارة الداخلية على إنشاء فرق عمل لإدارة الأزمات، وتوفير كافة السبل التي قد تسهم في التخفيف عن العاملين في الوزارة أثناء هذه الأزمة.

---

## Abstract

**This study** has aimed at identifying the reality of the crisis of the blackout of the salaries in its various aspects, and also at assisting the Ministry of the Interior in the southern provinces of Palestine in identifying the current level of employees' performance in them, and working on developing and improving it.

It has also aimed at signifying the relationship between this crisis and the performance of the employees in the ministry, and disclosing whether there are statistically significant differences in the averages of the study sample responses attributable to the study variables: (sex, educational qualification, years of service, the military level).

The researcher has used the descriptive analytical method, where he has designed an interview and a questionnaire for the purpose of data collection, and the sample of the study has consisted of (4183) officers of the supervisory category in the military prong in the Ministry of the Interior in the southern provinces ranked as: (brigade, Dean, Colonel, presenter, pilot, captain) , where (400) questionnaires have been distributed to the study sample ,and (362) of them have been collected.

**The study found a number of results, including:** the presence of a statistically significant inverse relationship between the crisis and the level of performance of employees in the Ministry of the Interior in the southern provinces of Palestine, where whenever the crisis intensifies the performance of employees lowers, and there is a great approval by respondents to the paragraphs of crisis of the salaries blackout in general, while approved by the respondents to the paragraphs of the performance of employees moderately came.

**The study concluded a set of recommendations, including:** the need for the Palestinian factions influential and active role in pressing for a solution to the crisis interruption salaries and that by contributing to end the division between the two parts of the country, and work by the Ministry of the Interior to establish teams work for crisis management, and provide all means which may contribute to alleviating the workers in the ministry during this crisis.



جدول المحتويات

ب	آية قرآنية.....
ج	إهداء.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	ملخص الدراسة.....
و	Abstract.....
و	جدول المحتويات.....
ك	فهرس الجداول.....
م	فهرس الأشكال.....
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	مقدمة.....
4	مشكلة الدراسة.....
5	متغيرات الدراسة.....
6	فرضيات الدراسة.....
7	أهداف الدراسة.....
7	أهمية الدراسة.....
8	حدود الدراسة.....
8	مصطلحات الدراسة.....
10	الفصل الثاني الإطار النظري
11	المبحث الأول: أزمة انقطاع الرواتب.....
12	مقدمة.....
13	مفهوم الأزمات.....
14	أسباب حدوث الأزمات.....
15	خصائص الأزمات.....

17	أنواع الأزمات .....
18	إدارة الأزمات .....
24	أزمة انقطاع الرواتب.....
30	المبحث الثاني: الأجر والرواتب، الأداء الوظيفي.....
31	مقدمة.....
32	مفهوم الأجر .....
33	التفرقة بين الأجر والراتب .....
34	أهمية الأجر.....
36	أنواع الأجر .....
37	عوامل تحديد مستوى الأجر .....
39	مفهوم الأداء .....
40	عناصر الأداء .....
41	محددات الأداء .....
41	تقييم الأداء.....
46	المبحث الثالث: وزارة الداخلية وعملها أثناء أزمة انقطاع الرواتب.....
47	مقدمة.....
47	رؤية ورسالة وأهداف وزارة الداخلية.....
48	البناء التنظيمي لوزارة الداخلية.....
56	الأزمات التي مرت بها وزارة الداخلية.....
57	ترتيب أزمة انقطاع الرواتب بالنسبة للأزمات الأخرى .....
58	إجراءات وزارة الداخلية للتعامل مع أزمة انقطاع الرواتب .....
59	الفصل الثالث
	الدراسات السابقة
60	مقدمة.....
60	الدراسات الفلسطينية.....
69	الدراسات العربية.....

73	الدراسات الأجنبية.....
77	التعقيب على الدراسات السابقة.....
78	الاستفادة من الدراسات السابقة.....
79	الفجوة البحثية.....
80	الفصل الرابع
	الطريقة والإجراءات
81	مقدمة.....
81	منهج الدراسة.....
82	مجتمع الدراسة.....
82	عينة الدراسة.....
84	أداة الدراسة.....
85	خطوات بناء الاستبانة.....
86	صدق الاستبيان.....
94	ثبات الاستبانة.....
95	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
98	الفصل الخامس
	تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
99	مقدمة.....
99	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.....
104	المحك المعتمد في الدراسة.....
105	تحليل فقرات الاستبانة.....
119	اختبار فرضيات الدراسة.....
129	الفصل السادس
	النتائج والتوصيات
130	مقدمة.....

## جدول المحتويات

130	نتائج الدراسة.....
134	توصيات الدراسة.....
135	دراسات مستقبلية مقترحة.....
136	قائمة المراجع والمصادر.....
146	الملاحق.....

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	يوضح تصنيف أعداد موظفي الحكومة - غزة	1
73	يوضح الفجوة البحثية للدراسة	2
78	يوضح مجتمع وعينة الدراسة حسب الرتب العسكرية	3
79	درجات مقياس ليكرت الخماسي	4
81	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الجوانب الاقتصادية" والدرجة الكلية للمجال	5
82	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الجوانب النفسية " والدرجة الكلية للمجال	6
84	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الجوانب الاجتماعية " والدرجة الكلية للمجال	7
85	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أداء العاملين " والدرجة الكلية للمجال	8
87	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	9
88	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	10
90	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	11
93	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	12
94	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	13
95	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	14
96	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية	15
97	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	16
98	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الجوانب الاقتصادية	17

## فهرس الجداول

	الملموسة	
101	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الجوانب النفسية "	18
104	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الجوانب الاجتماعية "	19
107	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات " أزمة انقطاع الرواتب "	20
108	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أداء العاملين "	21
113	معامل الارتباط بين أزمة انقطاع الرواتب ومستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية غزة	22
114	معامل الارتباط بين الجوانب الاقتصادية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين	23
115	معامل الارتباط بين الجوانب النفسية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين	24
116	معامل الارتباط بين الجوانب الاجتماعية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين	25
117	نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الجنس	26
119	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	27
120	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة	28
121	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الرتبة العسكرية	29
126	يوضح ملخص للنتائج المتعلقة بأهداف الدراسة	30

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	يوضح متغيرات الدراسة والعلاقة بينها	1
20	يوضح مراحل إدارة الأزمة	2
45	يوضح البناء التنظيمي لوزارة الداخلية	3

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

مقدمة.

أولاً: مشكلة الدراسة.

ثانياً: متغيرات الدراسة.

ثالثاً: فرضيات الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة.

سابعاً: مصطلحات الدراسة.



### مقدمة:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية، والخدماتية، بوصفه العقل المخطط، واليد المنفذة لهذه العملية، سواء كان ذلك في المؤسسات الربحية أو غير الربحية، وكذلك الأمر أيضاً بالنسبة للمؤسسات الحكومية وخاصة الأمنية منها، والتي يناط بالعنصر البشري فيها حفظ الأمن للبلاد والعباد، لذلك كان لزاماً على تلك المؤسسات أن تنظر بأهمية بالغة إلى هذا العنصر، وأن تعمل على إشباع رغباته وحاجاته، لضمان الاستفادة القصوى من قدراته التي ستعكس على جودة الخدمة المقدمة من قبل تلك المؤسسات، وفي المقابل فإن عدم اكتراث المؤسسات لطبيعة حاجات العاملين فيها ، سيخلق بلا شك أزمة، إن لم يتم معالجتها وفق الأسس الصحيحة، ستتحول مباشرة إلى كارثة لا تحمد عقباه، وكذلك الأمر بالنسبة لأزمة انقطاع الرواتب التي يعاني منها الموظفون الحكوميون في المحافظات الجنوبية لفلسطين، فمن الممكن أن تتحول إلى كارثة إذا أخفق القائمون على إدارة هذه الأزمة في حلها بالسرعة القصوى، حيث أنه إلى جانب تأثير هذه الأزمة على مختلف النواحي الاجتماعية والنفسية في حياة هؤلاء الموظفين، يبرز جلياً تأثير هذه الأزمة على أدائهم الوظيفي.

إن حقل إدارة الأزمات هو من الحقول الإدارية الحديثة، وقد نمت وترعرعت أسس هذا الحقل ومفاهيمه ومحاوره وجوانبه المتعددة بصورة لافتة وبارزة خلال السنوات الأخيرة، وقد يكون سبب هذا التنامي السريع لهذا الحقل كثرة الأزمات وطبيعية هذه الأزمات التي تعصف وتواجه المنظمات على اختلاف أنواعها: خاصة وعامة وحكومية وشبه حكومية ودولية... الخ ( الحريري، 2010 : 13).

وتحتل الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة، إضافة إلى كونها مؤشراً على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع (عباس، 2003 : 266).

ويعتبر الأداء أحد وأهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى

مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، و في ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، فلن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل ( محمد، 2001 : 66).

وبالاطلاع على نتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأزمات والحوافز والأجور والأداء الوظيفي سيحاول الباحث جاهداً أن يبين علاقة أزمة انقطاع الرواتب بأداء العاملين في وزارة الداخلية من خلال إيضاح جوانب هذه الأزمة ، وعلاقتها بمستوى الأداء بأبعادها المختلفة.

## أولاً: مشكلة الدراسة:

نظراً لما يحققه الكادر البشري للمؤسسات على مستوى العالم من فوائد جمة باعتباره المحرك الأساسي لها، فإنها توليه اهتماماً خاصاً على كافة الأصعدة ، وعلى رأسها تلبية احتياجاته المادية التي تحقق له الإشباع، وتضمن له العيش الكريم، مما يعطيه دافعاً للعمل الدؤوب.

وبالآتي وعلى الصعيد المقابل، فإن عدم تلبية الاحتياجات المختلفة لهذا الكادر البشري - التي من ضمنها الرواتب - سيخلق أزمة، وهذا ما حدث فعلاً، حيث إن أزمة انقطاع الرواتب في المحافظات الجنوبية لفلسطين تعد سابقة خطيرة، - وعلى حد علم الباحث - أنها لم تحدث في أي دولة في العالم من قبل.

وتعتبر وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين من أكثر القطاعات التي أثرت عليها هذه الأزمة، ومن خلال عمل الباحث في الشق العسكري لهذه الوزارة، لاحظ استياءً واضحاً لدى العاملين بسبب أزمة انقطاع الرواتب، وخاصة أنهم مكلفون بحفظ الأمن للوطن والمواطن، ويتعرضون للأخطار بشكل مستمر، ودوامهم العسكري طويل نسبياً، لذلك توقع الباحث أن يترتب على ذلك انخفاض ملموس في مستوى الأداء الوظيفي لديهم، أيضاً بالاستناد إلى دراسة كل من (الطرشاي، 2014)، و(رجب، 2014)، تبين أن أداء العاملين قد تأثر سلباً بأزمة انقطاع الرواتب.

من هنا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي:

ما علاقة أزمة انقطاع الرواتب بأداء العاملين بوزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع أزمة انقطاع الرواتب ؟
2. ما مستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين في ظل أزمة انقطاع الرواتب؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أزمة انقطاع الرواتب ومستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع أزمة انقطاع الرواتب ومستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية)؟

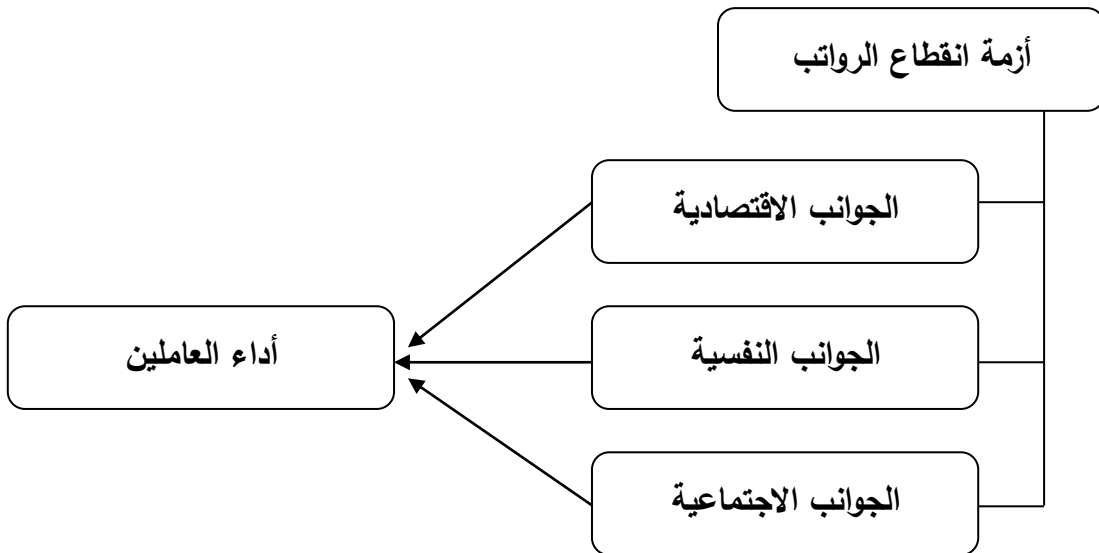
### ثانياً: متغيرات الدراسة:

1- المتغير المستقل: أزمة انقطاع الرواتب، وتتضمن مجموعة من الأبعاد وهي: (الجوانب الاقتصادية الملموسة، الجوانب النفسية، الجوانب الاجتماعية) بواسطة الباحث بناء على أدبيات الدراسة).

2- المتغير التابع: أداء العاملين.

3- المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية).

الشكل رقم (1) يوضح متغيرات الدراسة والعلاقة بينها



المصدر: (حرر بواسطة الباحث بناءً على (الطرشاوي، 2014)، (رجب، 2014))

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أزمة انقطاع الرواتب ومستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين .

ويتمفرع منها الفرضيات الآتية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الجوانب الاقتصادية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين .

ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الجوانب النفسية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين .

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الجوانب الاجتماعية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين .

2. الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أزمة انقطاع الرواتب ومستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، تعزى للمتغيرات الآتية: ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية).

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع أزمة انقطاع الرواتب بجوانبها المختلفة.
2. مساعدة وزارة الداخلية في التعرف على المستوى الحالي لأداء العاملين فيها، والعمل على تطويره وتحسينه، الأمر الذي سينعكس بالضرورة على المجتمع المحلي.
3. بيان علاقة أزمة انقطاع الرواتب بأداء العاملين في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.
4. الكشف عن الفروق في وجهات النظر للعينة المبحوثة نظراً للمتغيرات الديموغرافية.

#### خامساً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

##### 1- الأهمية العملية:

- أ- تناولت الدراسة قطاعاً رئيساً وهاماً للمجتمع الفلسطيني وهو وزارة الداخلية والتي تعتبر مسئولة عن الأمن والأمان.
- ب- تنبع أهمية هذه الدراسة من أنها تسلط الضوء على واحدة من أهم المشاكل الحالية التي يعاني منها العاملون في الوزارة ألا وهي أزمة انقطاع الرواتب، كما أنها من أولى الدراسات التي تناولت تأثير هذه الأزمة.
- ت- من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً يسترشد به المدراء والرؤساء العاملون في وزارة الداخلية، ويساعدهم في تطوير معارفهم ومهاراتهم، وقدراتهم ، من أجل الوصول لرفع مستوى أداء العاملين.

ث- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفائدة المستقبلية المتوقعة ، ومقدار العائد الذي يمكن أن تحققه وزارة الداخلية، وانعكاسات ذلك على المجتمع، إذا ما تم الأخذ بنتائجها وتوصياتها، وخاصة فيما يتعلق باتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوث مثل هذه الأزمات.

## 2- الأهمية النظرية:

- أ- إثراء المكتبة العلمية والبحث العلمي حول مفهوم أزمة انقطاع الرواتب وعلاقتها بأداء العاملين في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين .
- ب- يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في زيادة معرفته وإثراء معلوماته في هذا المجال وأن تصنف هذه الدراسة كإضافة عملية جديدة للمكتبة الفلسطينية والعربية.

## سادساً: حدود الدراسة:

1. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على أزمة انقطاع الرواتب وعلاقتها بأداء العاملين.
2. الحد المكاني: المحافظات الجنوبية لفلسطين.
3. الحد الزمني: 2015م\_2016م.
4. الحد البشري: تم تطبيق الدراسة على الفئة الإشرافية للضباط العاملين في وزارة الداخلية- الشق العسكري.
5. الحد المؤسسي: تم تطبيق الدراسة على الشق العسكري من وزارة الداخلية والأمن الوطني.

## سابعاً: مصطلحات الدراسة:

1. الأزمة: تهديداً خطراً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول، والتي تحد من عملية اتخاذ القرار (حريز، 2006 : 15).

2. أزمة انقطاع الرواتب: يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: حدث غير متوقع تمثل في توقف صرف مرتبات الموظفين الحكوميين العاملين في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وأثرت عليهم من ثلاثة جوانب: مادية ونفسية واجتماعية.
3. الرواتب: جمع الراتب، وهو عطاء مادي يحصل عليه العامل أو الموظف مقابل عمل يقوم به، ويكون مقطوعاً إذا كان أجراً، ومنتظماً إذا كان مرتباً، وهو حق أساسي من حقوق العامل أو الموظف (الأشعري، 2000 : 241)، ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها : المبالغ الشهرية التي تدفع من قبل الحكومة للموظفين في وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، لقاء ما يبذلونه من جهود، وما يقدمونه من خدمات.
4. أداء العاملين: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أن المفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (عبد المحسن، 2002 : 7 )، ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه : الناتج النهائي لمحصلة قدرات وجهود العاملين في وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، والتي تتضمن كلاً من: حفظ الأمن، والخدمات المقدمة للجمهور .
5. وزارة الداخلية: هي مؤسسة وطنية سيادية، تساهم في تطوير مجتمع حر وديمقراطي في دولة فلسطينية مستقلة ذات سيادة، عن طريق توفير الأمن والأمان وفرض سيادة القانون وإنشاء بنية أمنية مستقرة تحظى بالاحترام والدعم على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي (الصفحة الإلكترونية لوزارة الداخلية، 2015).



## الفصل الثاني

### الإطار النظري

- المبحث الأول: إدارة الأزمات، أزمة انقطاع الرواتب.
- المبحث الثاني: الأجور والرواتب، الأداء الوظيفي.
- المبحث الثالث: وزارة الداخلية وعملها أثناء أزمة انقطاع الرواتب.

## المبحث الأول أزمة انقطاع الرواتب

مقدمة.

أولاً: مفهوم الأزمات.

ثانياً: أسباب حدوث الأزمات.

ثالثاً: خصائص الأزمات.

رابعاً: أنواع الأزمات.

خامساً: إدارة الأزمات.

سادساً: أزمة انقطاع الرواتب.

### مقدمة:

يعيش العالم اليوم في عصر تكثر فيه التعقيدات بشتى أنواعها، نظراً للتوسع الملحوظ في كافة النشاطات الذي فرضته متطلبات الحياة العصرية، لذلك من الطبيعي جداً أن تفرز هذه التعقيدات بعض الأزمات التي تختلف في موضوعاتها، وتتراوح في مدتها الزمنية، وتأثيراتها على أصحابها، وعلى متخذي القرارات في المنظمات التي تحدث فيها، ويتحدد ذلك حسب طبيعة التجاوب مع هذه الأزمات ابتداءً من اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وانتهاءً بالتعلم من هذه الأزمات، والتي تمثل التغذية الراجعة والتي تضمن سرعة ونجاعة التعامل مع أزمات مستقبلية مشابهة.

والواقع أن منع حدوث الأزمات يحتاج إلى قدر عال من التخطيط، فالتخطيط السليم القائم على تنبؤات دقيقة قدر المستطاع يسهم في إدارة الأزمة بشكل أكثر فعالية مقارنة بحالة لا يوجد فيها تخطيط مسبق، كما أن الإدارة السليمة للأزمات تستدعي قدراً عالياً من التنظيم القائم على تدفق النشاطات والفعاليات بشكل سلس ما بين حلقات التنظيم، وأن تكون لدى الإدارة المعنية بالأزمات صلاحيات وأدوار معروفة وحرية في التحرك (العلاق، 2009: 84).

إن إدارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه، فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة (الدليمي، 2012: 121).

وقام الباحث في هذا المبحث بالتطرق إلى مفهوم الأزمات، وأسباب حدوثها، وخصائصها، وأنواعها، كما سيتحدث عن إدارة الأزمات، ثم سيتناول على وجه الخصوص أزمة انقطاع الرواتب بالتفصيل، لأنها تعبر عن المتغير المستقل في هذه الدراسة.

أولاً: مفهوم الأزمات:

### 1. تعريف الأزمة لغةً:

الأزمة في اللغة تعني: الشدة والقحط والضييق، وتأزم الأمر إذا اشتد وصعب على أهله، وفي القواميس العربية المتخصصة في مجالات وعلوم السياسة والاقتصاد والاجتماع تعرف الأزمة بانها: " نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال " ، أما في اللغة الصينية فعرّفت الأزمة ب wet-ji أي الخطر والفرصة، وينطقونه أيضا ب wet-gi وهي عبارة عن كلمتين: الأولى تدل على الخطر، أما الأخرى فهي تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها (الدليمي، 2012: 90).

ووردت الأزمة أيضا بلفظ الأزمة، وجمعها: أوازم، يقال: أصابتهم أزمة: أي شدة وقحط المعجم الكبير، 1981: 253).

### 2. تعريف الأزمة اصطلاحاً:

تعرف الأزمة اصطلاحاً بأنها: " تهديداً خطراً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول، والتي تحد من عملية اتخاذ القرار " (حريز، 2006: 15).

كما ويعرفها أبو فارة (2009: 22) بأنها: " لحظة حرجة وحاسمة، تهدد مصير المنظمة التي تتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في المنظمة في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعدم توافر الكم والنوع الكافي من البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والمطلوبة للتعاطي مع الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة.

بينما يعرف الحريزي (2012: 102-103) الأزمة بأنها: مصطلح علمي يعبر عن الحالة الحرجة والموقف الطارئ والمشكلة الحاصلة والواقعة والنكبة التي وقعت وحلت بهذه المنظمة أو المؤسسة أو الشركة أو الهيئة.

ومن التعريفات السابقة يتضح أن العناصر المشتركة في كل التعريفات هي:

- أ- تتسم الأزمات بعنصر المفاجأة.
- ب- تتصف الأزمات بالصعوبة.
- ت- تشكل الأزمات تهديداً لأهداف وقيم المجتمعات.
- ث- تعتبر الأزمات عقبة كبيرة أمام صناع القرار.

مما تقدم يعرف الباحث الأزمة بأنها: حدث صعب ومفاجئ، يشكل تهديداً صريحاً لأهداف الأفراد والمنظمات والمجتمعات، ويعتبر عقبة كبيرة أمام صانعي القرار.

### ثانياً: أسباب حدوث الأزمات:

هناك العديد من الأسباب التي يؤدي بعضها أو أكثر إلى حدوث الأزمات داخل المنظمات ، وقد تختلف الأسباب اختلافاً بسيطاً من وجهة نظر الباحثين، حيث يرى الدليمي (2012: 101) أن حدوث الأزمات يرجع إلى الأسباب الآتية:

1. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات.
2. تجاهل إشارات الإنذار المبكر.
3. عدم وضوح أهداف المنظمة.
4. الخوف الوظيفي.
5. صراع المصالح بين العاملين.
6. ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات.
7. القيادة الإدارية غير الملائمة.

وهناك بعض الباحثين يوردون مجموعة من الأسباب المفترضة لنشوء الأزمات في المنظمات، ومن هذه الأسباب (أبو فارة، 2009: ، 89):

1. إدارة المنظمة بصورة عشوائية: حيث أن ذلك يؤدي إلى الإخفاق الذي يؤدي بدوره إلى خلق أزمات جديدة تعصف بالمنظمة، وقد تجرأ هذه الأزمات إلى الانهيار والخروج من السوق بشكل كلي.
2. اليأس: حيث أن تغلغ اليأس في المنظمات هو أحد أهم الأسباب لحدوث الأزمات في المنظمات والذي ينشأ من تعمق حالة الإحباط التي يشعر بها العاملون داخل المنظمة، وذلك نتيجة للممارسات الغير منصفة من قبل الإدارة العليا بحق هؤلاء العاملين.
3. ابتزاز إدارة المنظمة: وذلك بقيام بعض الأطراف في المنظمة بهذه المهمة لتحقيق أهدافهم الخاصة من خلال الضغط على أفراد الإدارة وابتزازهم بأخطائهم السابقة المقصودة وغير المقصودة.
4. الإشاعات: إن نشر الإشاعات حول موضوع محدد في المنظمة يكون سببا كبيرا في نشوء الأزمات.

### ثالثاً: خصائص الأزمات:

- تتصف الأزمات بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم الأخرى، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي (سرور، 2013: 137)، (أبو فارة، 2009: 27):
1. الدهشة والمفاجأة والسرعة الفائقة في حصول الأزمة وتتابع أحوالها المعقدة.
  2. الأزمة بطبيعتها معقدة ومعطياتها متداخلة ومعلوماتها متشابكة ومتعددة.
  3. سيادة وظهور حالة من الخوف والرعب من المجهول والخوف من الأزمات القادمة والخوف من حدتها وشدتها وآثارها.
  4. الأزمات قد تسبب انهياراً وتدهوراً وخسارةً وعجزاً للمنظمات الإدارية.

5. وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة أثناء وقوع الأزمة، بما ينعكس في صورة من عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار، مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفاعلة.
6. محدودية المدة الزمنية للأزمة، فالأزمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة.
7. وجود حالة من الشعور بالحيرة والضعف وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها، وعدم تأكدهم من جدوى ما يبذلونه من جهود في مواجهة هذه الأزمة، وهنا فإن بعض صناع القرار قد يلجأون إلى الكذب والتضليل من أجل التغطية على عجزهم وفشلهم في مواجهة الأزمة.
8. نظرا لانعدام حالة التوازن لدى صناع القرار (نتيجة لوقوع الأزمة) فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين ومن غير المتخصصين، وهذا يقود إلى ارتباك واضح في اتخاذ القرارات.
9. ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها، ومن أهم هذه القوى: أصحاب المصالح المعطلة أو المؤجلة، وأصحاب مشكلات سابقة لم تعالج مشكلاتهم بصورة جوهرية، ويؤدي ظهور هذه القوى إلى دعم شدة وعنقوان الأزمة، وتزداد المطالبات بضرورة إحداث تغييرات إدارية جوهرية في المنظمة.
10. تؤدي الأزمة إلى ظهور أعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة، ومن هذه الأعراض على سبيل المثال لا الحصر:
- أ- تفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية.
  - ب- التوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل.
  - ت- عدم الانتماء.
  - ث- اللامبالاة.
  - ج- التظاهرات والغضب.
  - ح- التخريب وإتلاف موجودات المنظمة... الخ.

ومن تلك الخصائص السابقة مجتمعة، يتضح لدى الباحث أن هناك قاسماً مشتركاً فيما بينها ألا وهو السلبية، حيث أنه لا توجد خاصية إيجابية للأزمة سواء على مستوى الفرد المتأثر بهذه الأزمة أو على المنظمة التي توجد فيها أو على صانعي القرار الذين يناط بهم مسؤولية حل هذه الأزمة.

### رابعاً: أنواع الأزمات:

لا يوجد تصنيف موحد لأنواع الأزمات، حيث تختلف تصنيفات الأزمات باختلاف الأسس التي يعتمدها الباحثون في إجراء التقسيم والتصنيف لهذه الأزمات وفيما يأتي أهم تصنيفات الأزمات (أبو فارة، 2009: 103):

1. الأزمات وفقاً لدرجة شدتها، وتنقسم إلى:

أ- الأزمات الخفيفة.

ب- الأزمات العنيفة.

2. الأزمات وفقاً لمعدل تكرارها، وتنقسم إلى:

أ- الأزمات الدورية.

ب- الأزمات غير الدورية.

3. الأزمات حسب موضوعها، وتنقسم إلى:

أ- الأزمات المادية الملموسة.

ب- الأزمات المعنوية.

ت- الأزمات المادية المعنوية.

4. الأزمات وفقاً لمستوى حدوث الأزمة، وتنقسم إلى:

أ- أزمات تحدث في المستوى الكلي.

ب- أزمات تحدث في المستوى الجزئي.

5. الأزمات وفقاً لدرجة تأثيرها، وتنقسم إلى:

أ- أزمات ذات تأثير جوهري.



ب- أزمات ذات تأثير هامشي.

### خامساً: إدارة الأزمات:

نظرا لما يشهده العصر الحالي من أزمات عديدة ومتشعبة في جميع أنحاء العالم وفي كافة مجالات الحياة، كان لا بد من وضع مجموعة من الأسس التي تضمن التنبؤ واكتشاف الأزمات مبكراً، وتعمل على تظافر الجهود في المنظمات من أجل علاجها في حال وجودها، والتعلم من الأخطاء التي واجهت المنظمات خلال فترة هذه الأزمات، وكل ما تضمنته الخطوات السابقة سمي إدارة الأزمات.

وعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة القوة وعلم كيفية استغلال الفرص وعلم كيفية بذل قصارى القوى والجهود المالية والعقلية والبدنية وذلك للتخلص من الأزمات المالية وللقضاء على المشكلات الإدارية (الحري، 2012: 208).

كما ويعرف فتحى (2001: 41) إدارة الأزمات بأنها: العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع الأزمة أو الإعداد للتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للجميع مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.

وبطبيعة الحال تختلف عملية إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمات، إذ أن الأخيرة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة، وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره (حريز، 2006: 138).

ويعرف الباحث إدارة الأزمات بأنها: مجموعة من الخطوات التي يجب أن تقوم بها إدارة مختصة بالأزمات في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين والتي تتضمن: التنبؤ

بالأزمات، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والعمل على كبح جماحها ومحاولة السيطرة عليها، وإيقاف تأثيراتها السلبية، ومن ثم العمل على إنهاؤها في أسرع وقت ممكن، ثم أخذ العبر والدروس من هذه الأزمات.

### 1. خصائص القرار وقت الأزمة :

تعتبر عملية اتخاذ القرار وقت الأزمة من قبل المنظمات من أكثر العمليات صعوبةً وأشدّها حرجاً لدى صانعي القرار، وذلك لأن هذا القرار سيحدد طبيعة سير الأزمة، ومدى اتجاهها نحو الحل الجذري من عدمه.

وقرارات الأزمة تعتبر من القرارات الصعبة حيث عدم الوضوح وعدم توافر نظام أو مقياس أو قواعد محددة تعطي حلولاً سليمة ، ومما يزيد من صعوبة الموقف أن كل أزمة عادة ما تكون فريدة في نوعها ، كل ذلك يجعل قرارات الأزمة تتصف ب(فتحي،2001: 139) :

أ- **عدم التأكد:** حيث الأمور المتشابكة والتوتر المتزايد والنتائج عن الأزمات ، كما يستدعي

التعامل مع المخاطر الموجودة التعامل مع قضايا هيكلية معقدة وحالة من عدم التأكد .

ب- **التعقيد:** حيث صعوبة معرفة العلاقات المتداخلة بين مختلف المتغيرات والأطراف

المتضمنة في الأزمة، وتزيد درجة التعقيد نتيجة العلاقة غير المستقرة بينها ، بالإضافة

لوجود سلسلة من الأسباب والنتائج المعقدة والمجالات العريضة للتحركات الاستراتيجية

ووجود كثير من الأفراد والجماعات والكيانات، كل هذا يمثل مجالاً معقداً أمام صانع

القرار.

ت- **تعارض المصالح:** هناك شبكة مختلفة من الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تتضمن

مصالح كثيرة ومتعارضة، تلك المصالح من المهم أخذها في الاعتبار عند صنع واتخاذ

القرار وقت الأزمة ، ويجب مراعاة مصالح الأطراف المعنية الموجودة في محيط الأزمة .

ث- **التدخل العاطفي:** عادةً ما تؤثر المصالح الشخصية والعواطف على تفكير صانع ومتخذ القرار، والمعلومات دائماً لها قيمة رمزية بجانب قيمتها التوضيحية، ودائماً ما يُدخِل متخذ القرار العوامل النفسية ويختار البديل الذي يجعله يبدو في صورة جيدة ويتقبلها الآخرون.

ج- **مقاومة التغيير:** غالباً ما تؤدي الأزمة إلى تغيير مفاجئ في هياكل اتخاذ القرارات بالمنظمة حتى تلائم الأوضاع الجديدة، ولذلك تنشأ مشكلات في الاتصالات والمعلومات ومقاومة للتغيير من جانب منفذي القرار، وحتى متخذ القرار قد يعارض أيضاً هذا التعبير.

ويرى الباحث أنه من الممكن أن تكون هناك خاصية سادسة للقرار وقت الأزمة وهي خاصية: السرعة المناسبة في اتخاذ القرار، وهي خاصية تستلزمها معظم الأزمات الصعبة والتي من الممكن - لو تم التأخر في اتخاذ القرار فيها - أن تتفاقم وتتعاظم لكارثة لا تحمد عقباها.

## 2. مراحل إدارة الأزمة:

تمثل مراحل إدارة الأزمة مجموعة الخطوات التي تقوم بها فرق عمل الأزمات والتي تبدأ منذ أن تلوح بوادر الأزمة في الأفق ولا تنتهي إلا بانتهائها وزوال آثارها، وهي كما يوردها (توفيق، 1998: 17):

### أ- اكتشاف إشارات الإنذار :

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة .

### ب- الاستعداد والوقاية :

يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات. ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنبأ أو لتتذر باحتمال وقوعه .

ت- احتواء الأضرار والحد منها :

من سوء الحظ أنه من المستحيل منع الأزمات لذلك فإن المرحلة الآتية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة.

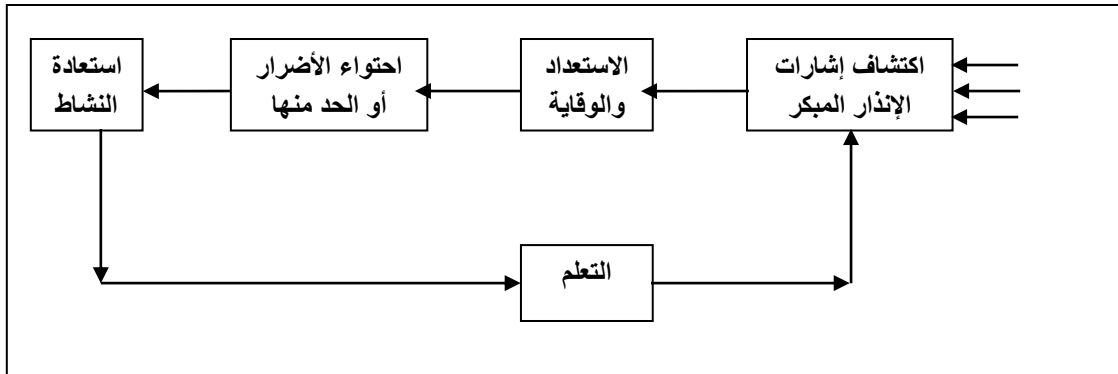
ث- استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل قصيرة وطويلة الأجل ، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقا فإنه من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة .

ج- التعلم :

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي ، ولكي يتعلم المرء يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع.

الشكل رقم (2) يوضح مراحل إدارة الأزمة



المصدر: (فتحي، 2001: 41)

### 3. خطوات التعامل مع الأزمة :

يتم التعامل مع الأزمات، وإدارتها إدارة علمية رشيدة بسلسلة متكاملة ومترابطة من الخطوات المتتابعة، وفيما يلي عرض موجز لكل خطوة منها (الدليمي، 2012: 130):

- أ- **تقدير موقف الأزمة:** يقصد بتقدير موقف الأزمة تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة، وقوى كبحها، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات، وما وصلت إليه الأزمة من نتائج، وردود أفعال، وآراء ومواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها.
- ب- **تحليل الموقف الأزموي:** ويتم التحليل بهدف الاستدلال وصولاً إلى اليقين: عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف الأزموي، لتوضيح عناصر الأزمة، ومما تتركب، وتقسيمها إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء ليتسنى لنا إدراكها بأقصى وضوح ممكن.
- ت- **التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:** وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج، وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها.
- ث- **التدخل لمعالجة الأزمة:** من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة والدراية بالسيناريوهات البديلة، والسناريو المعتمد والمجاز للتدخل في الأزمة، وإسناد المهام، وتوزيع الأدوار، ثم اتخاذ القرار.

### 4. مشكلات علم إدارة الأزمات:

إن هناك العديد من المشكلات العلمية التي يواجهها علم إدارة الأزمات ، كما توجد الكثير من العقبات والصعوبات التي تقف عائقاً في طريق عمل إدارة الأزمات ومن هذه المشكلات العلمية ما يلي (الحريري، 2012: 66-67):

- أ- الندرة النسبية للكتب المهمة بإدارة الأزمات وقلة الأبحاث العلمية المتخصصة في مجال علم إدارة الأزمات.

- ب- عدم وجود مراجع علمية إدارية موسوعية في علم إدارة الأزمات نظراً لنسيان علماء الإدارة لأهمية هذا العلم في مواجهة المشكلات المادية والإدارية.
- ت- عدم وجود الأقسام العلمية المتخصصة في مجال علم إدارة الأزمات على الرغم من أهميته ومكانته في الإدارة.
- ث- نسيان وتغافل وجهل الإدارات العليا لأهمية إنشاء قسم مختص متكامل لإدارة الأزمات في المؤسسات المالية والشركات التجارية.
- ج- قلة وجود متخصصين مهرة وأذكياء قادرين على استخدام مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري والتجديدي.
- ح- ندرة ضعف وقلة المهارات الشخصية والتطورات العلمية الفكرية لدى الإداريين والموظفين والمسؤولين .
- خ- وقوع المدراء والمسؤولين والموظفين في نفس الأخطاء الماضية وسلوكهم طرقاتاً تقليدية قديمة أثناء بحثهم عن حلول لأزماتهم المالية والتجارية دون أن يسلكوا طرقاتاً جديدة وإبداعية وابتكارية .

## سادساً: أزمة انقطاع الرواتب:

### 1. تعريفها:

هي حالة استثنائية يمر بها موظفو القطاع العام في المحافظات الجنوبية لفلسطين تتمثل في عدم تلقيهم لحقوقهم المالية وفقاً للقانون، نتيجة عدم توفر السيولة المالية اللازمة (شقة، 2015/8/3: مقابلة).

كما وعرفها السقا بأنها: حدث مفاجئ يتمثل في عدم قيام حكومة التوافق الفلسطينية بصرف رواتب الموظفين العاملين في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وذلك منذ استلامها لمهامها (السقا، 2015/8/1: مقابلة).

ووفقاً للتعريفات السابقة فإن الباحث يعرفها كما يلي: حدث غير متوقع تمثل في توقف صرف مرتبات الموظفين الحكوميين العاملين في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وأثرت عليهم من ثلاثة جوانب: مادية ونفسية واجتماعية.

### 2. تاريخ أزمة انقطاع الرواتب:

تصاعدت في الآونة الأخيرة أزمة موظفي المحافظات الجنوبية لفلسطين الذين جرى تعيينهم عقب أحداث تموز/ يوليو 2007، وهم يمثلون شريحة مهمة من شرائح المجتمع الفلسطيني، بحكم أعدادهم الكبيرة وأعداد الأسر التي يقومون بإعالتها. وتتمثل الأزمة في عدم صرف رواتبهم، على الرغم من أنهم على رأس عملهم، ويقومون بالمهام المنوطة بهم دون كلل أو ملل، وفي مختلف الظروف بما فيها الأوقات العصيبة التي صاحبت الحرب التي شنتها "إسرائيل" على المحافظات الجنوبية لفلسطين صيف 2014م (رجب، 2014).

ووفقاً للبيانات المتاحة فإن هؤلاء الموظفين يبلغ عددهم نحو 50 ألفاً كمدنيين، وعسكريين، ومؤقتين، على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (1)

يوضح تصنيف أعداد موظفي الحكومة - غزة ممن جرى تعيينهم عقب أحداث تموز/ يوليو 2007 والسنوات الآتية (وظائف دائمة ووظائف مؤقتة)

الفئة	العدد	النسب
موظفون مدنيون	24,000	%48
موظفون عسكريون ( شرطة، وأمن، ودفاع مدني)	18,000	%36
وظائف مؤقتة ( بطالة، عقود، يومية)	8,000	%16
المجموع	50,000	%100

المصدر: نقابة الموظفين في القطاع العام: المؤتمر النقابي: أزمة موظفي غزة، تداعيات وآثار، غزة، 2014م.

وقد مرت هذه الأزمة بعدة مراحل مختلفة، فمنها ما تم تجاوزه كما حدث في عام 2006م، وذلك عندما تم تشكيل الحكومة الفلسطينية العاشرة، وتم تشديد الحصار الإسرائيلي على الحكومة الفلسطينية المشكلة من كتلة حماس البرلمانية حينذاك، واستمرت هذه الأزمة حتى بداية عام 2009م، ثم انتظمت الرواتب بعد ذلك حتى حدوث أزمة جديدة في عام 2011م تمثلت في نقص السيولة لدى الحكومة الفلسطينية في غزة بسبب الحصار أيضاً، ولكن لم تطل تلك الأزمة، فقد تم تداركها سريعاً، إلى أن برزت ملامح الأزمة الحالية والتي بدأت تحديداً في شهر سبتمبر من العام 2013م، واستمرت حتى تاريخه (شقة، 2015/8/3: مقابلة).



وتعتبر الأزمة الحالية المتمثلة في انقطاع الرواتب أزمة قديمة حديثة حيث أنها بدأت في شهر أغسطس من العام 2013م، وزادت حدتها بعد شهر يونيو 2006م، وذلك إبان استلام حكومة التوافق الفلسطينية لمهامها كحكومة مسؤولة عن الشعب الفلسطيني في شقي الوطن بكل أطيافه وبكافة متطلباته ( مهنا، 2015/7/25م: مقابلة).

بينما يرى السقا بأن انقطاع الرواتب لم يكن يعد أزمة قبل شهر يونيو 2013م وإنما كانت تعد مشكلة في عدم توفر السيولة لدى الحكومة الفلسطينية في غزة، ثم تحولت هذه المشكلة إلى أزمة بعد تسلم حكومة التوافق لمهامها وتوقفها بشكل كامل عن دفع مرتبات موظفي القطاع العام في غزة، بل وإسقاطها لهم من حسابات موازنة العام الجديد 2015م، حيث لم تدرج رواتبهم ضمن الموازنة الجديدة(السقا، 2015/8/1: مقابلة).

ويتضح من خلال ما تقدم أن أزمة انقطاع الرواتب هي أزمة تصاعدية ظهرت على فترات متباعدة بدءاً من ظهورها في عام 2006م، ثم تلتها أزمة بسيطة سرعان ما تم حلها في عام 2009م، ومن ثم أزمة عام 2011م والتي كانت كسابقتها لم تطل كثيراً آنذاك، ثم ظهرت من جديد في العام 2013م في عهد الحكومة الفلسطينية السابقة في غزة، عندما توقفت عن دفع الرواتب كاملة لموظفيها، وتصاعدت وتيرة هذه الأزمة بعد استلام حكومة التوافق لمهامها في عام 2014م.

### 3. أسباب أزمة انقطاع الرواتب:

لم تكن أزمة انقطاع الرواتب أزمة وليدة اللحظة بل هي أزمة جاءت نتيجة لمجموعة من الأسباب التراكمية، وهي على النحو الآتي:

أ- الحصار المفروض على المحافظات الجنوبية لفلسطين والذي يؤثر على الإيرادات لدى الحكومة الفلسطينية، والذي يتمثل في إغلاق كافة المنافذ المؤدية إليه، ومنع تحويل إيرادات المقاصة إلى خزينة الحكومة الفلسطينية في غزة والتي تبلغ 80 مليون دولار

- ب- شهرياً، وقد جاء هذا الحصار بعد فوز حركة المقاومة الإسلامية حماس في الانتخابات الديمقراطية في عام 2005م (شقة، 2015/8/3: مقابلة).
- ت- الانقسام السياسي بين شقي الوطن (قطاع غزة والضفة الغربية) والذي أفرز مجموعة من المشاكل والقضايا العالقة والتي تعتبر أزمة انقطاع الرواتب من أهمها ( مهنا، 2015/7/25م: مقابلة).
- ث- عدم توفر السيولة الكافية لدى الحكومة الفلسطينية في غزة لصرف رواتب الموظفين.
- ج- عدم قيام حكومة التوافق الفلسطينية بتحمل واجباتها تجاه موظفي القطاع العام في غزة والتي تكفلت بالمسؤولية عنهم بعد اتفاق المصالحة (الكيالي، 2015/7/28: مقابلة).

#### 4. أوجه الضرر التي ترتبت على أزمة انقطاع الرواتب:

هناك العديد من الأضرار التي سببتها أزمة انقطاع الرواتب سواء على صعيد المجتمع أو المؤسسة أو الأسرة والفرد، وذلك باعتبارها أزمة طال أمدها، وازدادت حدتها في الآونة الأخيرة، ومن هذه الأضرار ما يلي:

##### أ- على صعيد الموظف وعائلته:

- يعتبر الموظف هو صاحب الضرر المباشر نتيجة عدم تلقيه راتبه والذي يترتب عليه عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته الأساسية (الطرشاوي، 2014: 7).
- يعيش أكثر من 40000 موظف وأسرهم بما يفوق عدده 300000 مواطن أوضاعاً معيشية صعبة، تمثلت في حرمانهم من تلبية أدنى احتياجاتهم اليومية من المأكل والمشرب والملبس (السقا، 2015/8/1: مقابلة).
- التأثير سلباً على الثقة واحترام الذات، فليس من السهل ألا يتمكن الموظف من تلبية الاحتياجات الأساسية، الشعور بالمسؤولية ثم العجز عن تحملها له أثر كبير لتقدير الإنسان لذاته، وتغيير الصورة الذهنية للإنسان عن نفسه يأتي تراكمياً وله أثر عميق قد يحتاج مدة طويلة لإزالته (الطرشاوي، 2014: 4).

- اللجوء لسحب المدخرات في حالة وجودها أو بيع جزء من الثروات أو الممتلكات وبخسارة كبيرة، على الرغم من الاعتبارات النفسية المؤلمة في مثل هذه الحالات (رجب، 2014: 6).
- اضطراب الموظفين للبحث عن فرص عمل إضافية بعد دوامهم الرسمي في محاولة للوصول إلى أي مصدر من مصادر الرزق، في ظلّ ضآلة مثل هذه الفرص إن لم يكن انعدامها، وفي ظلّ معاناة نفسية شديدة (رجب، 2014: 7).
- تعدى تأثير الأزمة على الموظف وعائلته من ناحية الجانب المادي إلى الجانب الاجتماعي والنفسي، حيث تأثرت العلاقات الاجتماعية في محيط الفرد والأسرة باعتبار أن الأوضاع المادية تنعكس بالضرورة على التواصل الاجتماعي وخاصة في المناسبات، كما أدى شعور الموظف بالعجز عن تلبية احتياجات أسرته إلى زيادة المشاكل الأسرية والتي وصل بعضها إلى حدوث انفصال بين الزوجين فيما يسمى بالطلاق الاقتصادي، وبالآتي تشتت الأسرة وتهديد الأطفال بالضياع (الطرشاي، 2014: 4)، كما وأوضح د. درداح الشاعر إلى أن هذه الحالة التي يمر فيها الموظف نتيجة انقطاع الرواتب تدفعه إلى الانزواء والانكفاء والانطواء على الذات، ومقاطعة الجماعة والانسحاب من المواجهة، وبالآتي عدم تحقيق الحد الأدنى من المشاركة المجتمعية حتى يصبح هذا الفرد عالة، وهذا يمهد للإصابة بأمراض نفسية وعقلية (أبو جلال، 2014: نت).

### ب- على سعيد المؤسسة:

- انعدام شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي، المتمثل في القلق على المستقبل بعد أن أصبح يتداول عدم شرعية الموظف واستحداث بدائل للراتب تتمثل في صرف مساعدات مالية إنسانية وصرف كوبون غذائي من وزارة الشؤون الاجتماعية (الطرشاي، 2014: 6).
- يعتبر من بديهيات العمل الوظيفي أن يكون الموظف حريصا على جودة الخدمات المقدمة للجمهور باعتبارها تعكس الصورة الجميلة لمؤسسته ولمدى التزامه بعمله وإخلاصه له والذي يعود بالفائدة على الجميع، ولكن انقطاع الرواتب يؤثر سلبا على هذه الجودة، والتي

ستعكس على علاقة الجمهور بالمؤسسة التي يعمل فيها هذا الموظف (شقة، 2015/8/3: مقابلة).

- ضعف الولاء المؤسسي والانتماء للعمل، فلقد ارتبط الولاء للمؤسسة وإتقان العمل بالرضا الذي يرتبط بدوره بالحوافز المادية والمعنوية، وإن تداول قصص الصمود الأسطوري لموظفي الحكومة السابقة وتحديهم للصعاب والعمل بلا رواتب بدأ يخفت تدريجياً إلا من النخبة (الطرشاوي، 2014: 7).

### ت- على صعيد الاقتصاد الفلسطيني:

- تأثر البنوك والمؤسسات المالية العاملة في المحافظات الجنوبية لفلسطين نتيجة تعسر القروض والمرابحات وعدم قدرة الموظفين على الوفاء بالتزاماتهم، وتوجه بعض هذه المؤسسات إلى القضاء لنيل حقوقها، مما يعني زيادة في المصاريف والوقت والجهد (الكيالي، 2015/7/28: مقابلة).
- حرمان السوق المحلي في المقام الأول من الأموال التي ينفقها هؤلاء الموظفون في المعتاد، والتي تقدر بنحو 30 مليون دولار شهرياً أو نحو 360 مليون دولار سنوياً (رجب، 2014: 9).
- الدورة الاقتصادية لا تسير وفق بعد تنموي، وبالتالي توقف عجلة التنمية الاقتصادية (شقة، 2015/8/3: مقابلة).

## المبحث الثاني

### الأجور والرواتب، الأداء الوظيفي

مقدمة.

أولاً: مفهوم الأجور.

ثانياً: التفرقة بين الأجر والراتب.

ثالثاً: أهمية الأجور.

رابعاً: أنواع الأجور.

خامساً: عوامل تحديد مستوى الأجور.

سادساً: مفهوم الأداء.

سابعاً: عناصر الأداء.

ثامناً: محددات الأداء.

تاسعاً: تقييم الأداء.

### مقدمة:

يعتبر موضوع الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية جراً ما يبذلونه من جهد من أهم الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً لدى العاملين في مجالي الإدارة والاقتصاد، نظراً لأن هذا الموضوع يتعلق بإشباع حاجات الفرد المادية والنفسية، وتطلعاته نحو مستقبل أفضل، مما سيعطيه دافعاً مستمراً للعمل بكل جهد متاح لديه، لضمان استمرارية نجاح المنظمة التي يعمل فيها، والتي يشكل نجاحها وقوداً لاستمرارية العطاء الذي تقدمه له.

لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل والاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها تعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنشأة وهذا ما يخلق علاقة جيدة بين العاملين والإدارة (الكلبي والمبيضين، 2012: 239).

ولقد حظى موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحثاً مستمراً عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولاتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (السكران، 2004: 53).

وقام الباحث في هذا المبحث بالتطرق إلى مفهوم الأجور، وأنواعها، وعوامل تحديدها، كما سيتحدث عن مفهوم الأداء، وعناصره، ومحدداته، ثم سيتطرق إلى تقييم الأداء.

أولاً: مفهوم الأجر:

### 1- تعريف الأجر لغةً:

الأجر مفرد جمعه أجور، وهو في اللغة يأتي بمعان عدة، منها الأجر بمعنى: الجزاء على العمل (الرملاوي، 2012: 12).

وفي معجم الرائد يأتي الأجر بمعنى المكافأة والثواب، يقال: أجره على العمل، بمعنى: كافأه وأثابه، ويجمع أيضاً على آجار (مسعود، 1992: 22).

### 2- تعريف الأجر اصطلاحاً:

يعرف الأجر اصطلاحاً بأنه: "مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد (الكلبي والمبيضين، 2012: 174).

كما ويعرفه عمر بأنه: "عائد أو ثمن الجهد المبذول في العمل، سواء أكان ذلك العمل بدنياً أم ذهنياً" (عمر، 1992: 20).

بينما يعرفه العلي (2005: 166) بأنه: "ثمن قوة العمل الضرورية اللازمة لاستمرار قوة العمل وإنتاجها.

ومن التعريفات السابقة يتضح أن العناصر المشتركة في كل التعريفات هي:

- أ- إن الأجر هو العائد المستحق لباذل الجهد جزاء له.
- ب- يستحق الأجر على العمل سواء كان بدنياً أو ذهنياً.
- ت- يجب أن تتساوى قيمة العائد مع الجهد المبذول في العمل.

مما تقدم يعرف الباحث الأجر بأنه:

" العائد المستحق الذي يدفع من قبل الحكومة الفلسطينية لقاء الجهد المبذول من قبل العاملين في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين ".

**ثانياً: التفرقة بين الأجر والراتب:**

يمكن التفرقة بين الأجر والراتب من حيث (الاكليبي والمبييضين، 2012: 178) :

1. من حيث الشكل: الأجر والراتب كلاهما تعويض نقدي، مباشر يتقاضاه الفرد من المؤسسة لقاء مساهمته التي يقدمها لها.

2. من حيث المضمون: هنا يظهر الاختلاف بحيث أن مصطلح الأجر يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية والإنتاجية (العمال) ويكون هذا الجهد على أساس (الجهد وكم الإنتاج) ، (ويسمون عمال بياقات زرقاء).

أما مصطلح الراتب فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال والمناصب الإدارية والمكتبية والموظفين، ويكون هذا التعويض على أساس الوقت بغض النظر عما انجزوا خلال ذلك الوقت ( ويسمون عمال بياقات بيضاء).

بينما يفرق الفريجات (2007: 81) بين مفهومي الأجور والرواتب كما يلي:

أ- مفهوم الرواتب: وهو الدخل الذي يحصل عليه الموظف أو المستخدم بصورة شهرية سواء كان المكلف يعمل في قطاع عام أو خاص.

ب- مفهوم الأجور: وهو مبلغ من المال يتقاضاه العامل لقاء عمل يدوي أو عقلي يقدمه، ويدفع عادة على فترات متقاربة يومية، أسبوعية، أو نصف شهرية.



هذا ويرى الباحث ومن خلال التعريفات السابقة أن الاختلاف بين الأجر والراتب ينحصر في نقطتين وهما:

- أ- أن الأجر هو ما يحصل عليه العامل، بينما الراتب هو ما يحصل عليه الموظف.
- ب- أن الأجر يصرف يومياً أو أسبوعياً، بينما يصرف الراتب شهرياً.

### ثالثاً: أهمية الأجور:

تمثل الأجور أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة أو على مستوى الدخل الوطني وهي على النحو الآتي:

#### 1. أهمية الأجر بالنسبة للدخل الوطني:

تشكل الأجور مصدراً هاماً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية ففي كثير من الأحيان وفي الدول المتقدمة فإن الأجور المدفوعة تمثل أكثر من 40% من الدخل الوطني (الكلبي، المبيضين، 2012: 176).

#### 2. أهمية الأجر بالنسبة للفرد:

يعتبر الأجر وسيلة لإشباع احتياجات العامل المختلفة سواء كانت احتياجات أساسية لحياته وبقائه، أو لشعوره بالأمان والاندماج في المجتمع، إذ يعتبر الأجر وسيلة يقيس بها الفرد مكانته، وكذا مدى احترامه لذاته، وتحقيق مستوى الرضا المتحقق للفرد ذاته، وتتعاكس آثار الرضا للفرد في السلوك العام للأداء في المنظمة (حمود، الخرشة، 2007: 175).

#### 3. أهمية الأجر بالنسبة للمنظمة:

تكمن هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- أ- الأجور وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.

- ب- الأجر وسيلة لإبقاء الكفاءات العاملة بها.
- ت- يعتبر الأجر وسيلة لتحقيق العدالة بين العمال.
- ث- تمثل الأجر جزءا كبيرا من تكاليف الإنتاج التي تدخل في ميزانية المؤسسة.

بينما يذكر سعيد(2010: 75) أهمية الأجر باعتبارها جزءا من الحوافز كما يلي:

- أ- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
- ب- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات.
- ت- تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
- ث- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام.
- ج- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- ح- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
- خ- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- د- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

وتتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج وتحسين الأداء كونها تتيح للعاملين تحقيق الكثير من حاجاتهم ورغباتهم الأولية والأساسية كالمسكن والمأكل والملبس وبغض النظر عن كون الأجر أهم حافز أم لا ، فإن المدى الذي تحققه الأجر من إشباع لحاجات الإنسان هو ما يحدد تلك الأهمية لأن أهمية الحافز تنتهي بانتهاء وقت الاستمتاع به ، وهو مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد وارتباطه بالإنتاج مباشرة (شاويش 2005: 209).

مما سبق تتضح أهمية الأجر، حيث أنها تعتبر من أهم مصادر الدخل الوطني، وتعد وسيلة لإشباع احتياجات العاملين في المنظمات المختلفة، ووسيلة من وسائل رفعة المنظمات عن طريق الجذب والمحافظة على الكفاءات وتحقيق العدالة .

رابعاً: أنواع الأجور:

يمكن تصنيف الأجر إلى (الاکلي،المبيضين،2012: 177) :

1. الأجر حسب الزمن: وهو ذلك الأجر الذي يكون محددًا مسبقًا بناءً على العقد بين صاحب العمل والعامل بحيث يحدد فيه مدة العمل وعدد ساعاته في اليوم .
2. الأجر حسب الوحدات: ويكون هذا الأجر حسب الوحدات المنتجة من طرف العامل.
3. أجر المكافأة: وهذا الأجر يجمع بين الأجر حسب الزمن وأجر الوحدات، بحيث يتكون من جزأين: أحدهما أجر قاعدي معين، وهو يطابق الأجر الزمني، والآخر إضافي يكافأ به الفرد، إذا زاد إنتاجه عن مستوى معين تحدده المؤسسة.
4. أجر المجموعة: يشكل أجر المجموعة الصلة بين صاحب العمل ومجموعة العمال على أساس أن هؤلاء العمال يتقاضون أجراً جماعياً ثم يوزعونه بينهم.

بينما يرى عامر(2011: 292) أن هناك نظامان لدفع الأجور وهما:

أ- نظام الأجر الزمني:

وبموجب هذا النظام يتم دفع الأجر المحدد من قبل الإدارة على أساس ساعات العمل دون النظر إلى كمية الإنتاج ، ومن مميزاته أنه يبعد من روح الفرقة بين العاملين لإحساسهم بالمساواة ولكن من عيوبه أنه لا يشجع على الإبداع والابتكار .

ب- نظام الأجر بالإنتاج:

وفيه يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته بحيث يزيد أجره كلما زادت الوحدات المنتجة، ومن مميزاته انه يضمن الحد الأدنى من الأجر الذي سيتلقاه العامل ، ولكن من عيوبه من وجهة نظر المنظمات أنه قد يمثل عبئاً عليها في حالة التكاسل من قبل العاملين.

ولهذا النظام أسلوبان:

- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي.
- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي.

**خامساً: عوامل تحديد مستوى الأجور:**

إن تحديد مستوى الأجور الذي تقرره الإدارة يخضع إلى عوامل متعددة منها (عامر، 2011: 291):

### 1. قدرة المنظمة على الدفع:

وهو عامل كثيراً ما تتمسك به النقابات عند طلب الزيادة على مستوى الأجور، وكم طالبت النقابات برفع أجور منتسبيها مستندة على القدرة المالية للمشروع واعتبرت الربحية حجة لدعم زيادة الأجور.

### 2. المساومة الجماعية:

حيث تستخدم المساومة الجماعية في الدول الرأسمالية كوسيلة لزيادة الأجور، إذ من خلال تفاوض الإدارة والنقابات تحدد ظروف وشروط العمل ومنها الأجور.

### 3. سوق العمل:

وعادة ما تتمسك الإدارة بميكانيكية السوق في تحديد الأجور، ففي ندرة الوظائف يلزم على الإدارة دفع معدلات أجور عالية وذلك لاجتذاب العاملين.

### 4. تكلفة المعيشة:

حيث أن العاملين سيضطرون إلى البحث عن فرصة عمل أخرى إن لم تدفع لهم أجوراً تضمن الحياة الكريمة لهم، وهو عامل تفترضه مصلحة الإدارة والعاملين.

### 5. التشريع:

وقد تتدخل الدولة في تحديد الحد الأدنى للأجور أو دفع مخصصات للعمل الإضافي تحدد مداها واحتسابها.

ويرى الباحث أن جميع النقاط السابقة تتقاسم الأهمية بينها فيما يتعلق بتحديد الأجور، ولكن قد تزداد أهمية إحداها حسب الظروف الخاصة بكل دولة، فمثلا في الدول المتقدمة تلعب المساومة الجماعية دورا كبيرا من خلال دور النقابات، بينما في الدول النامية قد يغيب دور هذه النقابات على اعتبار أن الديمقراطية الغير متوفرة بدرجة كبيرة في هذه الدول تشكل عائقاً أمام عمل هذه النقابات.

سادساً: مفهوم الأداء:

### 1- تعريف الأداء لغةً:

الأداء: إيصال الشيء أو قضاء الأمر، يقال: أدى الدين: قضاها، وأدى إليه الشيء: أوصله إليه (مسعود، 1992: 36).

وأصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة (Performer) التي تعنى إعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة (Performance) وأعطتها معناها الحالي الذي عبر عنه بعض الباحثين بقولهم "أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية (السقا، 2013: 50).

### 2- تعريف الأداء اصطلاحاً:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل هذه المنظمة، لأنه يعبر عن محصلة جهود الفرد والمنظمة بصورته النهائية، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرف (أندروود) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته (باجابر، 1996)، كما عرف (هاينز) الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (الماضي، 2008).

ويرى وويلين وهانغر (2002: 243) أن الأداء هو: النتيجة النهائية للنشاط.

بينما يرى محمد (2001: 209) أن: "الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلباته الوظيفية".

ويعرف الباحث الأداء إجرائياً بأنه: الناتج النهائي لمحصلة قدرات وجهود العاملين في وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، والتي تتضمن كلا من: حفظ الأمن، والخدمات المقدمة للجمهور.

سابعاً: عناصر الأداء:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها، (الحسيني، 1994: 72):

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

كما أن هناك من الباحثين من يقسم عناصر الأداء كما يلي (درة، 2003: 96):

1. كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
2. متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
3. بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده والإجراءات المستخدمة والعوامل الخارجية.

### ثامناً: محددات الأداء:

تعبر محددات الأداء عن مجموعة العوامل التي تؤثر في الأداء، ويمكن أن ينظر إلى الأداء على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من (محمد، 2001: 201):

1. الجهد.
2. القدرات.
3. ادراك الدور أو المهام.

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم ( الحوافز ) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لإنجاز مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء وظيفته، ولا تتغير أو تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

ولا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول محددات الأداء، ويعود ذلك إلى عدة أسباب (بن رزوق، موقع إلكتروني، 2012):

- أ- تختلف المحددات باختلاف فئات العمال.
- ب- تختلف أيضاً من مؤسسة إلى أخرى.
- ت- العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

### تاسعاً: تقييم الأداء:

#### 1- تعريف نظام تقييم الأداء:

هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين



وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها (خراشمة، 2011: 14).

### 2- أهداف تقييم الأداء:

إن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل التنظيم وبمستوى من الكفاءة الإنتاجية، حيث يعتبر التقييم من الركائز الأساسية المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية المختلفة داخل أي منشأة، وبما أن الفرد هو المحور الأساسي في عملية التقييم من خلال إسناد الوظائف إلى الأكفأ من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعباء الوظائف، لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقييم أداء العاملين والتأكد من صلاحيتهم للأعمال المنوطة بهم (طه، 2007: 178).

أيضاً بالإضافة إلى الهدف الرئيس السابق، فإن هناك بعض الأهداف الأخرى لنظام تقييم الأداء وهي على النحو الآتي ( عبد الواحد، 2008: 143):

- أ- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.
- ب- تزويد المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.
- ت- توزيع المكافآت والحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة لتفادي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والمسؤولين من طرف آخر.
- ث- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
- ج- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ح- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد عند الضرورة.
- خ- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم للأعمال.
- د- توصيل أهداف المنظمة للعاملين.

ذ- يحدد الأداء الحالي للموظفين وعليه يحدد مكانة المؤسسة ووضعها الحالي واحتياجاتها للتطوير.

### 3- طرق قياس وتقييم الأداء:

توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمؤسسة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر، وفيما يلي ذكر لأهم تلك الطرق (السالم و صالح، 2002):

أ- **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف بناءً على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، وتحدد الدرجات على أساس من (1-5) أو من (1-3).

ب- **طريقة الترتيب:** في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة.

ت- **طريقة الوقائع الحرجة:** الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء أكانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

ث- **طريقة قائمة الاختيار:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يقوم المدير بالإجابة عن تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقييم وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

ج- **طريقة التقرير المكتوب:** وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى

- ح- جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.
- خ- **طريقة التدرج البياني السلوكي** : الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف أهمية بعضها عن الآخر وخضوع معاييرها للجدل و إمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه.
- د- **طريقة الإدارة بالأهداف** : تتجلى الفكرة الأساسية في تطبيق هذا الأسلوب في تقدير الرقابة الذاتية لدى العامل عن طريق تحديد الهدف بشكل جماعي، وضع خطة عملية للتنفيذ ثم قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه. ومن أهم مميزاتها: مساعدة الأفراد على تحديد أهداف أكثر واقعية، وشعور الفرد بالإنجاز والنمو والتقدم، ومن عيوبها زيادة الخلافات بين الرئيس والمرؤوس، وخلق صعوبة في وضع أهداف دقيقة للأعمال التنفيذية، وتحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، ومن عيوبها أيضا عدم تحمس الكثير من المدراء لتطبيقها لأنها تعطي الفرد فرصة المشاركة والمناقشة(بن رزوق، موقع إلكتروني، 2012).

#### 4- الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء:

يكثر الخلط بين هذين المصطلحين وخاصة في بعض الأدبيات العربية ويستخدمان كمرادفين لنفس العملية، **فعملية تقييم الأداء تعني**: إعطاء قيمة رقمية، أو وصفية لأداء الموظف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة، ويشمل ذلك تعبئة نماذج معينة، أما **تقويم الأداء فهو**: عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح والتطوير الإداري ، بدءاً من تحسين مستويات الأداء المتوقع وانتهاء بمرحلة تطوير الأداء، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء هي جزء من برنامج إداري - وليست عملية محددة - شامل يهدف إلى تطوير الأداء، وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تعوق الفاعلية الإدارية (حمود، وياسين 2007: 53).

ويستنتج الباحث أن عملية تقويم الأداء هي عملية أوسع وأشمل، باعتبارها تضم بين طياتها عملية تقييم الأداء التي تعتبر أولى الخطوات على طريق تقويم الأداء، كما أن العلاقة بينهما علاقة سببية، حيث أنه لا داعي لوجود تقويم الأداء في حالة لم يتم التعرف على مستوى الأداء الفعلي والذي تحدده عملية تقييم الأداء.

## المبحث الثالث

### وزارة الداخلية وعملها أثناء أزمة انقطاع الرواتب

مقدمة.

أولاً: رؤية ورسالة وأهداف وزارة الداخلية.

ثانياً: البناء التنظيمي لوزارة الداخلية.

ثالثاً: مهام الأجهزة الأمنية.

رابعاً: الأزمات التي مرت بها وزارة الداخلية.

خامساً: ترتيب أزمة انقطاع الرواتب.

سادساً: إجراءات وزارة الداخلية للتعامل مع الأزمة.

نشأت وزارة الداخلية منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994م، وقد حظيت الوزارة باهتمام ورعاية القيادة السياسية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني، وتقوم بتغييرات هامة وتسعى إلى تطوير قدرات جديدة في سبيل تنفيذ دورها، وتوفير خدمة أمنية أكثر شمولاً للجمهور الفلسطيني بانضمام جميع الأجهزة الأمنية تحت مسؤوليتها، بالإضافة إلى القيام بدورها الأساسي المتمثل بحماية ركائز الدولة الأساسية، وصون حقوق وحرّيات المواطن، وضمان عيش الجمهور الفلسطيني بأمان وثقة، والتطلع نحو مستقبل واعد (أبو سعدة، 2015: 44).

وسيقوم الباحث في هذا المبحث التحدث عن وزارة الداخلية من حيث: رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، والبناء التنظيمي لها، ومهام أجهزتها الأمنية، ثم سيتطرق إلى الأزمات التي مرت بها الوزارة، بما في ذلك أزمة انقطاع الرواتب على وجه الخصوص، مع ذكر إجراءات الوزارة في التعامل مع هذه الأزمة.

### أولاً: رؤية ورسالة وأهداف وزارة الداخلية:

إن وزارة الداخلية الفلسطينية مؤسسة وطنية سيادية، ذات مسؤولية أخلاقية واجتماعية وواجبات مدنية وأمنية، تساهم في تطوير مجتمع حر وديمقراطي في دولة فلسطينية مستقلة ذات سيادة، عن طريق توفير الأمن والأمان وفرض سيادة القانون وإنشاء بنية أمنية مستقرة تحظى بالاحترام والدعم على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي (الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية، 2014-2016).

#### 1- رؤية وزارة الداخلية:

التميز في تقديم الخدمات والوصول لأعلى حالات الأمن والاستقرار في المجتمع.

## 2- رسالة وزارة الداخلية:

تسعى وزارة الداخلية والأمن الوطني إلى خدمة المجتمع الفلسطيني من خلال خطط وبرامج أمنية وخدمائية وإدارية متكاملة بالتنسيق مع الوزارات ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة وفق تعاليم الدين الحنيف والقوانين والقيم الإنسانية.

## 3- غايات وزارة الداخلية:

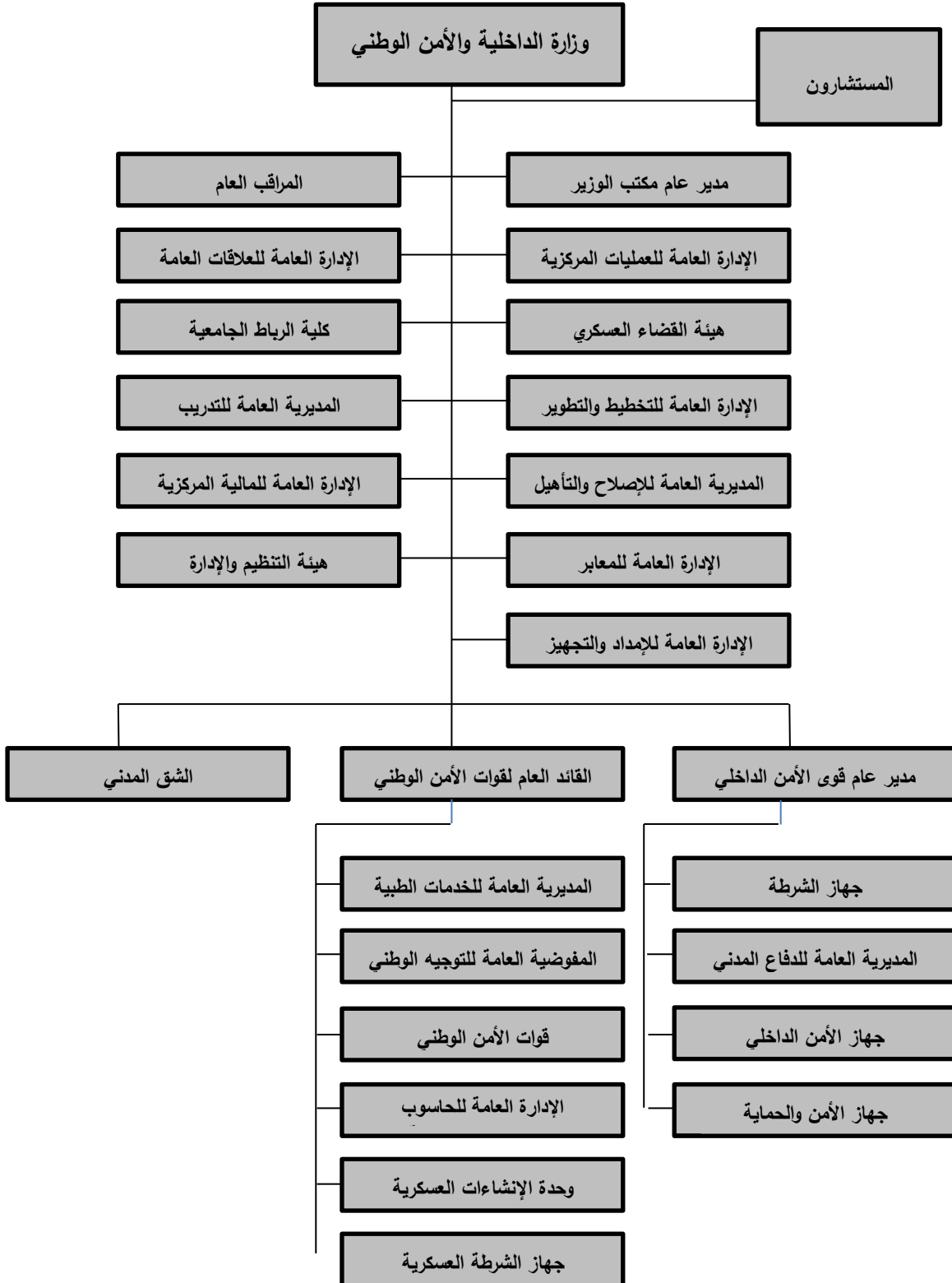
- أ- الارتقاء بالأداء العام لوزارة الداخلية والأمن الوطني.
- ب- تعزيز سيادة القانون.
- ت- تحقيق الأمن والاستقرار والحد من معدلات الجريمة في المجتمع الفلسطيني.
- ث- تحصين المجتمع الفلسطيني من كافة أشكال الاختراق الأمني.
- ج- تعزيز التواصل مع شرائح المجتمع الفلسطيني.
- ح- تعزيز الخدمات المدنية المقدمة للجمهور.
- خ- مواكبة التطور التكنولوجي والمعلوماتي.

## ثانياً: البناء التنظيمي لوزارة الداخلية:

ولتتمكن وزارة الداخلية من النهوض بمسئولياتها وتنفيذ خططها وأهدافها بشكل يلبي احتياجات المواطنين شرعت الوزارة بإعداد بناء تنظيمي حيث مر بعدة مراحل واختلف حسب طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، حتى وصل إلى النحو المبين بشكل رقم (3) الذي جاء وفقاً لاحتياجات المرحلة الحالية.

شكل رقم (3)

يوضح البناء التنظيمي لوزارة الداخلية



المصدر: (هيئة التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية، 2015)



### ثالثاً: مهام الأجهزة الأمنية :

تعد الأجهزة الأمنية هي الجهة المخولة لضبط الحالة الأمنية على الساحة الداخلية الفلسطينية ومهمتها الأساسية الحفاظ على الجبهة الداخلية والنظام العام من عبث العابثين، وقد نص قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية وهو قانون رقم (8) لسنة (2005م) على أن قوى الأمن الفلسطينية تتألف من القوى الآتية:

1. قوات الأمن الوطني وجيش التحرير الوطني الفلسطيني.

2. قوى الأمن الداخلي.

3. المخابرات العامة.

وأى قوة أو قوات أخرى موجودة أو تستحدث تكون ضمن إحدى القوات الثلاث (مادة (3) من قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية):

#### 1. قوات الأمن الوطني وجيش التحرير الفلسطيني:

الأمن الوطني هو 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 (مادة (7) من قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية).

وتضم قوات الأمن الوطني داخلها كلا من التشكيلات الآتية ( هيئة التنظيم والإدارة، 2015):

##### أ. المديرية العامة للخدمات الطبية:

ومهمتها الأساسية هي تقديم العلاج المناسب للمرضى والجرحى من منتسبي وزارة الداخلية والمواطنين عند الحاجة والأزمات من خلال مستشفياتها المتعددة ومراكز الإسعاف والرعاية الأولية بالإضافة لحالات الفحص الطبي الدوري.

### ب . المفوضية العامة للتوجيه السياسي والمعنوي.

تعد هيئة التوجيه السياسي والمعنوي إحدى أهم الإدارات الفاعلة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، والتي تعمل على مدار الساعة من أجل الارتقاء بعناصر الأجهزة الأمنية وتطوير ذواتهم.

### ت . قوات الأمن الوطني.

تعمل هذه القوات على حماية حدود الوطن من أي اعتداءات خارجية، ومساندة قوى الأمن الأخرى في الحالات التي تخرج عن السيطرة، وتأمين الأماكن السيادية الحكومية من أي عبث أو تخريب، وحماية الحدود من أي متسللين أو عابثين، والتدخل الفوري في حالات الكوارث وحماية المواطن والمحافظة على الاستقرار.

### ث . الإدارة العامة للحاسوب والاتصالات العسكرية.

تسعى الإدارة العامة للحاسوب والاتصالات إلى توفير البرامج للجهات الأمنية وصيانة الأجهزة ودعم الشبكات والدعم الفني وضبط الترددات اللاسلكية وتنظيم خدمة الرسائل القصيرة وتنظيم خدمات الإنترنت الخاص بالوزارة وصيانة اللوحات الإلكترونية وأنظمة المراقبة والأجهزة الإلكترونية الميكانيكية.

### ج . وحدة الإنشاءات العسكرية.

ارتكزت مهمة الوحدة على ترميم وإعادة إعمار المقرات التابعة لوزارة الداخلية وتقديم الخدمات الهندسية للمقرات والمرافق التابعة لها.

### ح . جهاز الشرطة العسكرية.

وتبرز مهام جهاز الشرطة العسكرية في الحفاظ على الانضباط العسكري والسيطرة على جميع التحركات سلما وحربا، وتحقيق الأمن الجنائي داخل القوى الأمنية والمشاركة في تأمين المجتمع، ومعاونة أجهزة الدولة وتقديم الخدمات المتميزة لأبناء القوى الأمنية وعائلاتهم بأسلوب حضاري، والتأمين والسيطرة على تحركات القوات وتأمين دفعها على جميع المحاور، والاشتباك

مع الأهداف غير النمطية بالرماية من مختلف أوضاع الرمي من الحركة والثبات والتي تعد إحدى وسائل تنفيذ رجال الشرطة العسكرية لمهامهم.

### 2. قوى الأمن الداخلي:

قوى الأمن الداخلي هي هيئة أمنية نظامية، تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة وزير الداخلية وبقيادة مدير عام الأمن الداخلي، وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة عملها وتنظيم شئونها كافة (مادة 10 من قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية).

و تضم قوى الأمن الداخلي كلا من التشكيلات الآتية:

#### أ. جهاز الشرطة.

الشرطة هي هيئة مدنية ذات طابع عسكري، مهمتها الأساسية الحفاظ على الأمن والنظام والسكينة العامة بالإضافة إلى مكافحة جرائم السرقة والقتل والنصب والاحتيال والآداب العامة وغيرها من المهام.

#### ب . المديرية العامة للدفاع المدني.

يعد جهاز الدفاع المدني أحد أهم الأجهزة التي تتبع وزارة الداخلية حيث يعمل على تقديم خدمات إنسانية بكل جدارة واقتدار لمواطني الشعب الفلسطيني، على الرغم من الاحتياجات الملحة من ملاحقة الحوادث المتكررة من إطفاء الحرائق وإنقاذ المواطنين والعاملين ونقل للمرضى والمصابين بالحوادث التي يعمل على متابعتها يوميا، فضلا عن الإرشادات والتوجيهات التي يصدرها للمواطنين في الظروف المختلفة.

#### ت . جهاز الأمن والحماية.

يعد من الأجهزة المركزية التي يترتب عليها الحفاظ على الجبهة الداخلية وتوفير الأمن للشخصيات الرسمية وللضيوف والقوافل القادمة للتضامن مع الشعب الفلسطيني كما يقوم بتأمين

المقرات السيادية الحكومية وبيوت الشخصيات الوزارية والهامة.

### ث . جهاز الأمن الداخلي (الأمن الوقائي).

يعد جهاز الأمن الداخلي الأمن الوقائي من الأركان الأساسية في وزارة الداخلية في الحفاظ على الجبهة الداخلية حيث يلقي على عاتقه العديد من المهام منها: محاربة عملاء الاحتلال الصهيوني، ومتابعة عمل المؤسسات ذات الدعم الأجنبي من تسهيل مهامها وضبط أي نشاط قد يضر بالمصلحة الوطنية العليا، ومتابعة المشكلات الاقتصادية الكبرى التي تترك الأمن الاقتصادي، ومتابعة السلاح العبيث و العائلي.

### 3. جهاز المخابرات العامة:

المخابرات العامة هيئة أمنية نظامية مستقلة تتبع للرئيس تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة رئيسها وتحت قيادته، وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة عملها وتنظيم شئونها كافة(مادة 13 من قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني):

#### أ - مهام المخابرات العامة:

- تعتبر المخابرات الجهة المكلفة رسمياً بممارسة الأنشطة والمهام الأمنية خارج الحدود الجغرافية لفلسطين.
- تمارس المخابرات مهام أمنية محددة داخل الحدود الجغرافية لدولة فلسطين لاستكمال الإجراءات والنشاطات التي بدأت بها خارج الحدود.

وهناك العديد من الإدارات الرديفة للأجهزة الأمنية التي تعمل على إسنادها ومنها (أبو سعدة، 2015: 49):

### أ. هيئة التنظيم والإدارة.

تقوم هيئة التنظيم والإدارة على تنظيم العلاقات الإدارية بين مختلف الأجهزة الأمنية والإدارات والهيئات المركزية في الداخلية ومتابعة أمور منتسبي الوزارة من تعيين وترقيات وإنهاء خدمات وإحالة للمعاش والاستياداع، كما تقوم على تطوير الهياكل لتنظيمية و إعداد الخطط التشغيلية والتسكين حيث تمثل ديوان الموظفين العام داخل وزارة الداخلية.

### ب . كلية الرباط الجامعية" كلية الشرطة".

هي كلية أكاديمية شرطية معتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي تعمل على تأهيل كادر شرطي وفق المناهج العلمية الحديثة وتمنح درجتي البكالوريوس في القانون والعلوم الشرطية، والدبلوم في العلوم الشرطية، كما تمنح درجة البكالوريوس في الملاحة البحرية.

### ت . المديرية العامة للتدريب.

تقوم مديرية التدريب والتأهيل التخصصي الخاص بالأجهزة الأمنية كلا حسب مهماتها في الوزارة عبر مراكزها الرئيسية التي تهدف لسد فجوة الاحتياج لتأهيل الكادر وتدريبه بشكل مستمر.

### ث . الإدارة العامة للعمليات المركزية.

تقوم الإدارة العامة للعمليات المركزية بدور رئيس في عمل الأجهزة الأمنية عبر مختلف دوائرها الرئيسية وأهمها القيادة المشتركة التي من خلالها تعمل على التواصل بين أركان الوزارة وربطها ببعضها البعض عبر الشبكات المختلفة، والتحكم بالقوات على أرض الميدان وتقديم الدعم اللازم لها.

### ج . الإدارة العامة للمالية العسكرية.

تعتبر الإدارة العامة للمالية العسكرية من الإدارات المركزية فهي حلقة الوصل بين وزارة المالية ووزارة الداخلية ومهامها متابعة العلاوات والترقيات وتدقيق الرواتب والتدقيق في الشكاوي المالية المرفوعة على منتسبي الوزارة بالإضافة إلى متابعة الإيرادات وتوفير الاحتياجات التشغيلية والرأسمالية.

### ح . المديرية العامة للإمداد والتجهيز.

تعتبر هذه المديرية الشريان الأساسي للوزارة لتعزيز دور الأجهزة وتقديم الدعم اللوجستي عبر توفير مقومات البناء والعمل على ضمان الاستمرارية للأجهزة من صيانة وإصلاح للسيارات والأثاث المكتبي وتوفير الزي والهندام وتوفير التموين اليومي والشهري للعاملين بالأجهزة، كما تقوم بتوفير الأجهزة المكتبية وصيانة المباني وتوفير الوقود وغيرها من المستلزمات.

### خ . الإدارة العامة للعلاقات العامة.

مهمتها الأساسية نقل رسالة وزارة الداخلية إلى العالم بأسره وتحسين صورة الوزارة، وإزالة الصورة النمطية عبر المشاركة بالحملات التوعوية منها وإنتاج الأفلام عن دور الوزارة، وإصدار المجلات والبروشورات والمشاركة في البرامج التلفزيونية وغيرها من المهام.

### رابعاً: الأزمات التي مرت بها وزارة الداخلية:

مرت وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين بمجموعة من الأزمات التي أثرت تأثيراً مباشراً على عملها، ومن هذه الأزمات ما يلي (أبو ماضي، 2015/9/1: مقابلة):

#### 1. أزمة انقطاع الرواتب.

2. أزمة الانقطاع عن العمل: وذلك إبان أحداث الانقسام عام 2007 والتي نتج عنها استتلاف معظم الموظفين العاملين في وزارة الداخلية عن العمل مما أثر على العمل في حينه.

3. أزمة فصل الموظفين عن العمل: وهي الأزمة التي تركتها آثار الانقسام حيث قامت الحكومة الفلسطينية في رام الله بفصل الموظفين التابعين لها والتي كانت تقوم بإعطائهم رواتبهم وذلك بعد وصول معلومات لها عن أنهم ما زالوا على رأس عملهم في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين فقامت بفصلهم على الفور مما شكل عبئاً مادياً كبيراً على الحكومة الفلسطينية في غزة بسبب اضطرارها إلى إعطائهم رواتب من حسابها حينذاك.

4. الحصار الإسرائيلي بكافة أشكاله: وذلك بعد فوز حركة حماس بالانتخابات التشريعية الديمقراطية وتشكيلها حكومة برئاسة الأستاذ: إسماعيل هنية ورفض المجتمع الدولي لهذه الحكومة باعتبارها حكومة إرهابية حسب تصنيفهم.

5. الحروب الإسرائيلية على المحافظات الجنوبية لفلسطين: والتي تعتبر من أشد الحروب التي من الممكن أن يتعرض إليها شعب أعزل، حيث مرت ثلاثة حروب في أقل من خمس سنوات مما سبب إرهاباً لكاهل وزارة الداخلية.

كما أورد قاسم بعض الأزمات الأخرى التي مرت بها وزارة الداخلية، وهي على النحو الآتي (قاسم، 2015/9/5م: مقابلة):

1. أزمة استهداف المقرات الأمنية بالقصف: وما نتج عن ذلك حدوث خلل مؤقت في عمل أجهزة الوزارة ما لبثت أن أصلحته بإنشاء مقرات بديلة بأبسط الإمكانيات، أو العمل على استئجار مقرات أخرى وذلك بهدف مواصلة العمل على صعيد حفظ الأمن، ومواصلة تقديم الخدمة للجمهور الفلسطيني على أكمل وجه.
2. أزمة نقص النفقات التشغيلية: وذلك بسبب الحصار المفروض على الشعب الفلسطيني ككل وعلى الحكومة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية بشكل خاص، وما نتج عن ذلك من تقليص الموازنات التشغيلية للوزارة من قبل الحكومة الفلسطينية، وبآلاتي نقص حصة وزارة الداخلية بأجهزتها المختلفة من هذه الموازنة، الأمر الذي انعكس على هذه الأجهزة بالضرر بسبب عدم قدرتها على شراء الكثير من احتياجاتها واحتياجات منتسبيها الضرورية.

### خامساً: ترتيب أزمة انقطاع الرواتب بالنسبة للأزمات الأخرى:

تعتبر جميع الأزمات التي مرت بها وزارة الداخلية أزمات صعبة بسبب تلاحقها في فترة ليست بالكبيرة نسبياً، وبسبب تأثيرها الكبير على صعيد العمل، ولكن أزمة انقطاع الرواتب تحل ترتيباً متقدماً بين كل هذه الأزمات، حيث جاءت في الترتيب الثالث بعد أزمتي نقص الموازنات التشغيلية والانقطاع عن العمل (أبو ماضي، 2015/9/1: مقابلة).

ويفسر ذلك بأن أزمة انقطاع الرواتب تشترك مع كافة الأزمات السابق ذكرها في تأثيرها على سير العمل، ولكن يزيد تأثيرها بسبب طول فترتها الزمنية، وعدم وجود حلول في الأفق، وأيضاً لأنها تتعلق بشكل رئيسي في الكادر البشري والذي تناط به مسؤولية تنفيذ جميع مهام وزارة الداخلية.



سادساً: إجراءات وزارة الداخلية للتعامل مع أزمة انقطاع الرواتب:

تقوم وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين باتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تخفيف حجم الأزمة وذلك كما يلي (قاسم، 2015/9/5م: مقابلة):

1. تخفيف التأثير النفسي للأزمة على الموظفين العاملين في الوزارة وذلك من خلال عقد بعض الأنشطة الترفيهية التي قد تساهم في ذلك.
2. توفير وسائل نقل للموظفين للمساعدة في وصول ساكني الأماكن البعيدة إلى عملهم.
3. إعادة هيكلة الدوام بحيث يتم تخفيف بعض أيامه مساعدة للموظفين.
4. التنسيق مع بعض المؤسسات الخيرية المحلية والدولية لتوفير مساعدات مختلفة: عينية ومادية.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

مقدمة.

أولاً: الدراسات الفلسطينية.

ثانياً: الدراسات العربية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية.

مقدمة:

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، حيث قام بالعمل على جمع ما استطاع الحصول عليه من هذه الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة ككل ولكن بشكل منفرد، وذلك للاستفادة منها في هذه الدراسة.

وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات التي تم التوصل إليها، وفقاً للتصنيف الآتي: الدراسات الفلسطينية، والدراسات العربية، والدراسات الأجنبية.

أولاً: الدراسات الفلسطينية:

1- دراسة (نصر، 2014) بعنوان: واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية لفلسطين، والكشف عن العقبات التي تعترض تقدم وتطور الوزارة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي والبالغ عددهم 206 موظف من أصحاب المناصب الآتية: (وكيل عام، وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

أ- وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين لديها قدرة على إدارة الأزمات بنسبة جيدة.

ب- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- أ- إنشاء إدارة مستقلة لإدارة الأزمات في وزارة الداخلية تتبع لوكيل الوزارة في قراراتها.
  - ب- زيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات في الوزارة.
  - ت- إنشاء مركز لإعداد الدراسات والبحوث التي تهتم بإدارة الأزمات في حال حدوثها.
- 2-دراسة(عواد، 2014) بعنوان: مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مواجهة الأزمات" دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الجنوبية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية المتمثلة في التعاون وجماعية العمل بروح الفريق، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وقد استخدم الباحث منهج الوصف التحليلي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من موظفا وموظفة، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لكل مفردات عينة الدراسة، وقد قام الباحث بتوزيع استبانة مكونة من 57 فقرة موزعة على سبعة محاور رئيسية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أ- موظفي وزارة الاقتصاد الوطني يتمتعون بمستوى فوق المتوسط من الثقافة التنظيمية.
- ب- المتوسط الحسابي النسبي لواقع إدارة الأزمات في وزارة الاقتصاد الوطني كان أيضا بمستوى فوق المتوسط.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- أ- الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها مكونا فكريا له أثره مثل المكونات المادية.
- ب- الحرص على التعلم من العبر والدروس المستفادة من الأزمات السابقة التي تمت مواجهتها.
- ت- العمل على إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات وخاصة فيما يتعلق بالأزمات.

3-دراسة(أبو ركة، 2013) بعنوان: معوقات إدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطيني من وجهة نظر كبار الضباط.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه كبار الضباط في جهاز الشرطة الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية لفلسطين عند ممارسة وتطبيق مفهوم إدارة الأزمة في إدارتهم المختلفة، وقد استخدم الباحث منهج الوصف التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع كبار الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أ- وجود بعض المعوقات التي تؤثر في إدارة الأزمات في جهاز الشرطة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين كان أهمها في مجال التدريب، والإمكانات المادية والبشرية.
- ب- وجود مقدرة على إدارة الأزمات في جهاز الشرطة بنسبة متوسطة من وجهة نظر كبار الضباط .

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- أ- العمل على إنشاء إدارة مستقلة لإدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
- ب- الاهتمام بزيادة درجة توافر الإمكانيات المادية والبشرية، وتكثيف التدريب على إدارة الأزمات.
- ت- زيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات في جهاز الشرطة.

4-دراسة(أبو كريم، 2013) بعنوان: علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، فقد تم توزيع 172 استبانة على المدراء في هذه المنظمات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أ- الأجهزة هي أكثر نظم المعلومات التي تعمل على تحسين الأداء الإداري، يليها المستخدمين الذين يستخدمون نظم المعلومات، ثم تليها البرمجيات في الترتيب، بينما كان الأقل تأثيراً على نظم المعلومات الإدارية هم الاختصاصيون الفنيون.
- ب- مجالس الإدارة تقوم بالإشراف، وتحديد السياسات، ويوجد رسالة مكتوبة، ومعلنة لجميع العاملين لدى المنظمات غير الحكومية.
- ت- نظام العمل في المنظمات غير الحكومية لا يتيح فرصة كبيرة للترقية.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- أ- التأكيد على أهمية وجود قسم لتكنولوجيا المعلومات، وتعيين الموظفين المختصين.
- ب- يستلزم تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وعلى وجه الخصوص نظم المعلومات الإدارية، ومواكبة الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة.
- ت- أن تعمل السياسات الإدارية الموجودة في المنظمات غير الحكومية على توجيه نظم المعلومات الإدارية نحو تحسين الأداء لرفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.

5-دراسة(البليسي، 2012) بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الوظائف غير الحكومية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين داخل هذه المنظمات، ومدى تأثيرها بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من عدمه، وقد استخدم الباحث منهج الوصف التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية وعددها (887) منظمة حسب آخر إحصائية لوزارة الداخلية الفلسطينية في حينه، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة، حيث قسمها إلى محورين أحدهما يتعلق بالمعلومات الشخصية والآخر يتعلق بجودة الحياة الوظيفية وأثره على أداء العاملين، والذي قسمه أيضا إلى محورين أحدهما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية والآخر يتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أ- جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية جيدة.
- ب- أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية عالي جداً .
- ت- هناك علاقة طردية بين جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين في المنظمات غير الحكومية.
- ث- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية واثرها على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- أ- ضرورة العمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية.
- ب- ضرورة الاهتمام بإصدار تقارير الأداء بصفة دورية لمعالجة مواطن الخلل على وجه السرعة.

6- دراسة (الأشقر، 2012) بعنوان: "مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني" دراسة مسحية على الوظائف الإشرافية في الإدارات المركزية في الشق المدني لوزارة الداخلية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، بالتعرف على أنواع، أساليب، وسائل الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات بالوزارة، وكذلك التعرف على المعوقات التي تقف حائلا دون إتمام فاعلية الاتصال خلال إدارة الأزمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة.

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان أبرزها:

- أ- ضرورة ربط الإدارات الرئيسية في الشق المدني من وزارة الداخلية بغرفة العمليات المركزية.
- ب- إنشاء شبكة اتصال موحدة بين مختلف الإدارات بوزارة الداخلية.
- ت- تشجيع الاتصال في كافة الاتجاهات والمستويات التنظيمية.
- ث- توجيه المزيد من الاهتمام ببرامج التدريب في مجال الاتصال.

7- دراسة (أبو عمر، 2009) بعنوان: " فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات " دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة أزماتها.

وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على جميع المصارف العاملة في فلسطين والبالغ عددها 21 مصرفا، وقد بلغ مجتمع الدراسة 348 موظفا، حيث تم أخذ عينة طبقية



عشوائية مكونة من 186 موظف بواقع 53% من مجتمع الدراسة الكلي . وتم تصميم استبانة لهذا الغرض .

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أ- وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظم المعلومات الإدارية وبين قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة الأزمات.
- ب- إن ما نسبته 66.6% من قدرة المصارف على إدارة الأزمات يفسره فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة والباقي يعود لعوامل أخرى.

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- أ- ضرورة إدارة أمن المعلومات، وتخزينها مباشرة في أماكن آمنة.
- ب- ضرورة توفير أجهزة احتياطية جاهزة للاستخدام تدخل على الخدمة مباشرة في حالة عطل الأجهزة لأي سبب كان.
- ت- إنشاء نظم معالجة كوارث فعالة . وضرورة إنشاء فرق عمل مهمتها رصد مواطن الضعف وتطوير نظام اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

8- دراسة (العجلة، 2009) بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات المحافظات الجنوبية لفلسطين.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات المحافظات الجنوبية لفلسطين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بوزارات المحافظات الجنوبية لفلسطين من الدرجات (A4.A.B.C) وبلغ عددهم (1235) وتم أخذ عينة بشكل طبقي بلغ عددها (370) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أ- المديرون بوزارات المحافظات الجنوبية لفلسطين يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- ب- المتغيرات التنظيمية تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.
- ت- واقع الإبداع الإداري بوزارات المحافظات الجنوبية لفلسطين بشكل عام مقبول.
- ث- عملية تقويم الأداء بوزارات المحافظات الجنوبية لفلسطين لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً.

كما خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- أ- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار )
- ب- وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين.
- ت- مراجعة نظام تقويم الأداء ليضمن معايير تقويم موضوعية وواضحة، تكفل اطلاع الموظف على نتائج التقويم.

### 9- دراسة (إسليم، 2007) بعنوان: " سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وذلك وصولاً لدراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم عمل استبانة قام الباحث بتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 192 ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في وزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

أ- وجود نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية في المحافظات الجنوبية لفلسطين بحاجة إلى تنمية وتطوير.

ب- يركز هذا النظام على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

أ- ضرورة الاهتمام بالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات على اعتبار أنه جزء مكمل للتخطيط الاستراتيجي.

ب- ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل منظمة تتبع الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات والتعامل معها.

**10- دراسة (الشنطي، 2006) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية. وقام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات، وتم استخدام برنامج الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول للنتائج، كما واستخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

أ- وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

ب- أظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.

ت- عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها:

- أ- الاهتمام بالهيكلية للوزارات بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية مما يساهم في تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف الوزارات.
- ب- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار علي أن يتم إشراك العاملين في هذه العملية.
- ت- التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف الوزارات وبوجود معايير تضمن سلامة التطبيق.

### ثانياً: الدراسات العربية:

1-دراسة (الجباسي،2011) بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير هذه الحوافز على العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية من رؤساء أقسام وموظفين ( كاتب شؤون إدارية) حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (350) من رؤساء الأقسام والموظفين في المديرية المذكورة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة.

النتائج:

- وجود حوافز مادية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- وجود حوافز معنوية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

-وجود نظام حوافز مادية ومعنوية فعال في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.  
التوصيات:

-يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً مهما كان مساهمهم الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم، وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء.

## 2-دراسة (المحروقي،2005)عن تأثير الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي في المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية لمنطقة الظاهرة.

هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيراً على فعالية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في المديرية وجميع دوائرها وأفرعها الموزعة على ولايات المنطقة الداخلية، وكذلك هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة التي وزعت على مجموعة البحث.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. إن أكثر الحوافز تأثيراً على العاملين بالمديرية العامة بجميع شرائحهم كانت على النحو الآتي بالترتيب ( الترقية - العلاوات - البدلات - المكافآت المالية - الدورات - المشاركة في اتخاذ القرارات ).
2. إن أقل الحوافز تأثيراً كانت على النحو الآتي:(الثناء الشفوي - خطابات الشكر).
3. إن الأفراد العاملين في المديرية العامة كان اتجاههم جميعاً اختيار الحوافز المادية والتي تجلب لهم التأثير الإيجابي المباشر على مستواهم المعيشي باعتبارها أكثر الحوافز تأثيراً على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي.

3- دراسة (بن كردم، 2005) بعنوان: اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى قيام اللجان الأمنية بأداء الوظائف والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن وتحديد المعوقات التي تعترض عمل اللجان الأمنية الدائمة في إدارة الأزمات ومعرفة موقف مديري الإدارات المعنية من اللجان الأمنية الدائمة والتعرف على الأساليب التي تزيد من تحسين وتطوير أداء اللجان الأمنية الدائمة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يُعبر عن الدراسة تعبيرًا كميًا وكيفيًا، وقد طبق الباحث مدخل المسح الاجتماعي لمفردات المجتمع الأصلي للدراسة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشارك في هذه الدراسة (١٥٢) مبحوثًا.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمحور مدى نهوض اللجان الأمنية الدائمة بالوظائف والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن مرتفع جدًا حيث أن أهم هذه الوظائف هو : تنفيذ ما يصدر لها من توجيهات من اللجنة العليا للأمن الداخلي، ومتابعة التدابير الأمنية للمنشآت الهامة بالمنطقة، وتدارس البدائل المتاحة لاتخاذ القرار.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمحور المعوقات التي تعترض عمل اللجان الأمنية الدائمة في إدارة الأزمات مرتفع ، على أن أهم المعوقات هي :مبالغة وسائل الإعلام في نقل الصورة للجمهور، وكذلك انتشار الإشاعات عند التعامل مع الأزمات، ووجود نقص في تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات بكفاءة.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. ضرورة إنشاء إدارة مستقلة متخصصة بإدارة الأزمات الأمنية أسوة بالدول المتقدمة تقوم بمهام ومسئوليات إدارتها العامة في مواجهة الأزمات.

2. أهمية الاهتمام بوسائل الإعلام كأحد المتطلبات الرئيسية في إدارة الأزمات وذلك بعدم المبالغة في نقل الأحداث.

ضرورة تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات عن طريق تطوير برامج تدريبية نظرية وعملية متنوعة في مختلف تخصصات فريق إدارة الأزمة.

4- دراسة (ناصر، 2004) بعنوان: أنظمة الأجور واثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود تدني في مستويات الأجور الحالية، ومدى قدرة المستويات الحالية للأجور على تحفيز الأفراد العاملين ، ومدى وجود تأثير لمستويات الأجور على أداء الأفراد .

اعتمدت الدراسة منهجية المسح الإحصائي باستخدام استبانة صممت لهذا الغرض، إلى جانب عمل بعض المقابلات مع ذوي الشأن للتأكد من دقة الإجابات الواردة في هذه الاستبانة، وتم اختيار عينة عشوائية من أفراد مجتمع البحث البالغ عددهم 700 فرد موزعين في مختلف المستويات الإدارية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1. وجود علاقة طردية قوية بين مستويات الأجور وأداء العاملين.
2. مستويات الأجور الحالية ليست كافية للعمل على تحفيز الأفراد بما فيه الكفاية لإنجاز الأعمال المطلوبة على اكمل وجه .

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Campo، 2014) بعنوان: أثر الابتكار على أداء الفنادق السياحية في أوقات الأزمات.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التوجه القائم على الابتكار على أداء الفنادق السياحية في أوقات الأزمات، وكيفية إدراك إدارتها لذلك، وتأثير جو الأزمات عليها. قام الباحث بجمع بيانات الدراسة من خلال استطلاع للرأي على الإنترنت بين مديري الفنادق السياحية ذات درجة الأربع نجوم في 52 مدينة إسبانية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

1. ميل الفنادق للابتكار لا يساهم بشكل مباشر وإيجابي على الأداء في المدى القصير، بعكس أهميته في تحسين الأداء على المدى المتوسط والطويل.
  2. الأزمات وعدم الاستقرار يؤثر على الرغبة في الابتكار.
- وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة توسيع المعرفة حول الابتكار وأساليبه لدى إدارات الفنادق السياحية، لما في ذلك من أثر جيدة في زيادة الأرباح وزيادة القدرة التنافسية بشكل عام.

2- دراسة (Bingston، 2013) بعنوان: إدارة الاستقرار والأزمات في العلاقات التجارية (حالة شركة إريكسون في الأسواق الناشئة).

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نظرية التغيرات على نحو سلس في تنمية العلاقات التجارية للاستفادة منها في حالات الاستقرار والأزمات التي قد تتعرض لها الشركات والمؤسسات التجارية.

استخدم الباحث منهج دراسة الحالة على الشركة السويدية، وجمع بيانات الدراسة عن علاقة الشركة في الأسواق الناشئة في الأرجنتين خلال الفترة (1998-2004م) من خلال أرشيف الشركة والصحف والإنترنت.



توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود ضعف حقيقي في العلاقات التجارية للشركة، بسبب سلوكها القائم مع العملاء والشركات الأخرى في حالة الاستقرار وعدم الاستقرار.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

1. أن إعادة تنشيط العلاقات التجارية يتطلب بشكل متزايد دراسة السلوك المتبادل بين الشركات والعملاء.
2. ضرورة إيجاد نموذج موحد للشركة يضمن تحديد أساليب تتبعها الشركة في حالة الاستقرار وحالة عدم الاستقرار (الأزمات).

### 3- دراسة (PSILOU، 2011) بعنوان: الحوافز والمكافآت ودورها في استدامة بقاء العاملين.

هدفت الدراسة إلى دراسة الحوافز وتأثيرها على بقاء العاملين في وظائفهم ودافعيتهم للعمل، وقد تم دراسة تأثيرها على أربع شركات مالية عملاقة في الولايات المتحدة الأمريكية، وبحث الباحث تأثيرات الحوافز المادية والحوافز المعنوية على بقاء الموظفين في هذه المنظمات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي، وذلك باستخدام استبانة وزعت على عينة الدراسة.

وكانت أهم النتائج كما يلي:

1. للحوافز المادية والحوافز المعنوية تأثير كبير على بقاء الموظفين في منظماتهم.
2. لم تصل أي من الشركات الأربعة إلى حد الكمال في حوافزها المقدمة للعاملين بها.

وجاءت أهم التوصيات كالاتي:

1. تحسين نظم الحوافز المادية والمعنوية لزيادة الاستمرارية في المنظمات.

2. تحسين دور المنظمة في توطيد علاقات الموظفين ببعضهم وبالمجتمع حتى تعم الفائدة على جميع الأطراف.

#### 4- دراسة (KLOS، 2006) بعنوان: الحوافز النقدية ودورها في تحسين الأداء والإنتاجية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الحوافز النقدية على الشركات وأداء الشركة ككل وقد تم اخذ عينة هي 92 شركة أوكرائية على مدار ستة سنوات من سنة 1997 إلى سنة 2003. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي، وذلك باستخدام استبانة وزعت على عينة الدراسة.

وكانت أهم النتائج كالاتي:

1. هناك علاقة بين الحوافز النقدية وتحسين الأداء في تلك الشركات في العينة.
2. الشركات التي لا تستخدم الحوافز كانت إنتاجيتها اقل من سواها من الذين يستخدمون الحوافز.

وكانت أهم التوصيات كالاتي:

1. الاهتمام بأنظمة الحوافز النقدية في الشركات الأوكرائية التي اتضح لديها انخفاض في استخدامها وتحسين تلك الشركات الموجود لديها تلك الأنظمة بالأساس.

#### 5- دراسة (Roger، 2005) بعنوان : نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات التصدير.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التقدم في نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات الأعمال المصدرة إلى دول العالم الثالث.

وأوضحت الدراسة أن حجم المخاطرة الكبيرة الذي تتحمله هذه الشركات، يرجع إلى سوء تخطيط تلك الشركات لمواجهة أزمات التصدير.

وقد استخدم الباحث عينة مكونة من (183) شركة أعمال تصدر إلى دول العالم الثالث.

وقد توصلت الدراسة إلى أن حوالي (20%) فقط من تلك الشركات تمتلك أنظمة وخطط لإدارة أزمات التصدير، بينما (33%) من تلك الشركات لا يمتلك نظم أو خطط على الإطلاق، وأوضحت إلى ميل الشركات لاستخدام الحكم الشخصي بدرجة كبيرة في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.

وأظهرت الدراسة أيضاً أن الشركات التي تمتلك خطط لإدارة الأزمات هي تلك الشركات التي كانت تعرضت إلى أزمات سابقة، أو أنها حساسة جداً للمخاطر، وتعتمد بدرجة كبيرة على عائدات التصدير.

### 6- دراسة (Gibbs، وآخرون، 2004) بعنوان : خصائص نظام قياس الأداء على أساس الحوافز.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى قياس الأداء على نظام الحوافز المصمم للدوائر التجارية، وذلك من خلال استخدام بيانات عن عقود واتفاقيات لبعض الحوافز للمدراء ذوي العلاقة التجارية، وقد اعتمدت الدراسة منهجية المسح الإحصائي، وذلك باستخدام استبانة صممت لهذا الغرض.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

1. أن خصائص مقاييس الأداء تتعلق بالحوافز و مدى الثقل الموجود في المقياس مثل طبيعة علاوة الموظفين.
2. أن الحوافز تكون أكبر عندما يكون لدى المدير رأس مال بشري اكبر، وبالآتي تكون المخرجات الإدارية أكبر، ويتم التحكم بالمخاطرة بشكل أكبر.
3. أن الشركات تختار مقاييس الأداء الأفضل للعلاوة الأساسية، ثم لعلاوات أخرى أعلى.
4. أن خصائص مقاييس الأداء لها دور هام عند استخدام المؤسسة للحوافز الضمنية ومن خلال علاوات الموظفين لتحقيق التوازن في أنواع الحوافز المتعددة.

#### رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، حيث تبين أن البحث في أزمة انقطاع الرواتب وعلاقتها بأداء العاملين في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين من المواضيع الجديدة ، مما يعكس أهمية الموضوع، كما يعني أنه - وفي حدود علم الباحث - أن هذه الدراسة تعد من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، تم التطرق في سياق الدراسات السابقة إلى مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بأحد متغيرات الدراسة، وقد قسمت هذه الدراسات إلى ثلاثة محاور وهي: الدراسات الفلسطينية، والدراسات العربية، والدراسات الأجنبية.

وقد تم الاطلاع على عشرين دراسة منها عشر دراسات في المجتمع المحلي، وأربع دراسات في المجتمعات العربية، وست دراسات في المجتمعات الأجنبية، ورغم أهمية الدراسات السابقة في إثراء المعرفة واعتبارها لبنة في الصرح العلمي الإنساني، إلا أن أي منها لم يتناول أزمة انقطاع الرواتب وعلاقتها بأداء العاملين.

وقد تطرقت بعض الدراسات السابقة إلى تناول (الأزمات) دون تخصيص لأزمة انقطاع الرواتب ، ومنها دراسة (إسليم، 2007) التي تناولت سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وكذلك دراسة (بن كردم، 2005) والتي تحدثت عن اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات.

بينما تناول بعضها الآخر المتغير التابع للدراسة وهو أداء العاملين دون التطرق إلى علاقة المتغيرات المستقلة بأبعاد الأداء ، مثل دراسة (البليسي، 2012) والتي تناولت جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الوظائف غير الحكومية، ودراسة (العجلة، 2009) والتي بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري القطاع العام" وأيضاً دراسة (الشنطي، 2006) والتي تحدثت عن أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وأيضاً دراسة (المحروقي، 2005).

الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أ- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.
- ب- الاطلاع على تجارب الآخرين محلياً وعربياً وعالمياً.
- ت- إثراء الإطار النظري في الدراسة مستقبلاً.
- ث- المساعدة في تحليل وتفسير النتائج مستقبلاً.
- ج- الاستفادة في تصميم أداة الدراسة.

## 2- الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات هذه الدراسة والتي تناولت موضوعات الأزمات والأداء والأجور لوحظ ما يلي:-

جدول (2)

يوضح الفجوة البحثية للدراسة

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
تميزت الدراسة بدراسة علاقة أزمة انقطاع الرواتب بالأداء.	الدراسات السابقة لم تتناول علاقة أي من الأزمات بالأداء .	اهتمت معظم الدراسات السابقة بدراسة المتغير المستقل (الأزمة)، أو المتغير التابع (الأداء).
-على حد علم الباحث-تعد الدراسة هي الأولى التي تناولت أزمة انقطاع الرواتب.	الدراسات السابقة لم تتطرق إلى أزمة انقطاع الرواتب على وجه الخصوص.	تطرقت الدراسات السابقة إلى دراسة بعض الأزمات التي وجدت في مجتمعاتهم المختلفة.

حرر بواسطة الباحث بناءً على الدراسات السابقة

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

مقدمة.

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة.

خامساً: خطوات بناء الاستبانة.

سادساً: صدق الاستبانة.

سابعاً: ثبات الاستبانة.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

### مقدمة:

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

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

### أولاً: منهج الدراسة:

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

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

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات



والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، كما قام الباحث بإجراء مقابلات مقننة ، وذلك حسب ما تطلبت الدراسة.

### ثانياً: مجتمع الدراسة :

يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الضباط العاملين في الشق العسكري بوزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية لفلسطين برتبة ( لواء - عميد - عقيد - مقدم - رائد - نقيب)، والبالغ عددهم 4183 ضابطاً (هيئة التنظيم والإدارة، 2015)، وتم اختيار هذه الفئة، لأنها تعبر عن الفئة الإشرافية في الشق العسكري في الوزارة، والأكثر دراية في موضوع الدراسة.

### ثالثاً: عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الرتبة العسكرية، حيث تم توزيع 40 استبانة كعينة استطلاعية للتأكد من صدق وثبات الاستبانة، وقد تم استبعادهم من التحليل النهائي، وبعد ذلك تم توزيع 400 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 362 استبانة بنسبة 90.5%.

وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة الآتية (Moore, D ,and others, 2003) :

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

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ )

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:

$$n = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة N = 4183، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 4183}{4183 + 384 - 1} \cong 352$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 352 على الأقل.

وقد تم حساب العينة الطباقية لكل رتبة وفق المعادلة الآتية:

عدد العينة لكل رتبة = (عدد المجتمع لكل رتبة / إجمالي عدد المجتمع) \* عدد العينة

مثال: عدد العينة لرتبة عميد =  $(4183 / 33) * 352 = 2.77$  تقرب إلى 3 .

والجدول الآتي يوضح مجتمع وعينة الدراسة حسب الرتب العسكرية وأعداد الضباط:

جدول رقم (3)

يوضح مجتمع وعينة الدراسة حسب الرتب العسكرية وأعداد الضباط

م.	الرتبة العسكرية	عدد المجتمع	عدد العينة كحد أدنى	العينة التي تم تحليلها
1.	لواء	6	1	2
2.	عميد	33	3	4
3.	عقيد	140	12	13
4.	مقدم	344	29	31
5.	رائد	908	76	78
6.	نقيب	2752	232	234
	الإجمالي	4183	353	362

المصدر: (هيئة التنظيم والإدارة، وزارة الداخلية، المحافظات الجنوبية لفلسطين، 2015)

#### رابعاً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " أزمة انقطاع الرواتب وعلاقتها بأداء العاملين بوزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

وتتكون استبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن أزمة انقطاع الرواتب، ويتكون من 21 فقرة، موزع على 3 مجالات :

المجال الأول: الجوانب الاقتصادية الملموسة، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: الجوانب النفسية، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثالث: الجوانب الاجتماعية، ويتكون من (7) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن أداء العاملين، ويتكون من (15) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (4):

جدول (4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

#### خامساً: خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " أزمة انقطاع الرواتب وعلاقتها بأداء العاملين بوزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين "، واتبع الباحث الخطوات الآتية لبناء الاستبانة :-

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
6. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
7. تم عرض الاستبانة على (7) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، وجامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، والملحق رقم (4) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (36) فقرة، ملحق (3).

#### سادساً: صدق الاستبانة:

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

#### 1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) متخصصين في الإدارة والإحصاء، وأسماء المحكمين

بالملاحق رقم (4)، وقد استجاب الباحث لأراء 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:

### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

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

نتائج الاتساق الداخلي ل " أزمة انقطاع الرواتب "

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الجوانب الاقتصادية الملموسة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الجوانب الاقتصادية الملموسة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1	*0.000	.545	لا يستطيع العاملون تأمين احتياجاتهم الأساسية في ظل أزمة انقطاع الرواتب.
2	*0.000	.594	لا يتوفر لدى العاملين القدرة على الوفاء بالتزاماتهم المادية.
3	*0.001	.483	توقفت الكثير من خطط وأهداف العاملين.
4	*0.000	.792	لا يستطيع العاملون الوصول إلى أماكن عملهم أحيانا.
5	*0.000	.760	يسعى العاملون لإيجاد مصادر دخل أخرى لتلبية احتياجات أسرهم.
6	*0.000	.798	يقوم العاملون بالبحث عن معونات لدى بعض المؤسسات الخيرية.
7	*0.000	.559	يضطر بعض العاملين إلى بيع ممتلكاتهم المنزلية لسد الحاجات الأساسية.

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

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الجوانب النفسية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الجوانب النفسية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1	*0.000	.620	يشعر العاملون بعدم الاستقرار الحياتي والأسري والوظيفي.
2	*0.000	.765	يشعر العاملون بالعجز نتيجة عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات المستحقة.
3	*0.000	.829	يشعر الكثير من العاملين بالتوتر النفسي والقلق الدائم.
4	*0.000	.865	أصبح من السهل إصابة بعض العاملين بالانهيار العصبي.
5	*0.000	.758	يزداد خوف العاملين على مستقبلهم ومستقبل أسرهم.
6	*0.000	.835	يزداد سلوك العاملين العدواني نحو الآخرين في محيط العمل والأسرة.
7	*0.000	.749	من الممكن أن يقوم بعض العاملين بمحاولات انتحار أو إيذاء لأنفسهم.

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



## الفصل الرابع

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الجوانب الاجتماعية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الجوانب الاجتماعية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	.606	توجد حالة من الانزواء وضعف المشاركة الاجتماعية لدى العاملين.
2	*0.000	.683	يوجد ضعف في التكافل الاجتماعي وذلك من خلال حرمان بعض الأسر المستورة من المعونات التي كانت تصلهم من بعض العاملين.
3	*0.000	.559	يوجد تأخر في حالات الزواج لدى الذكور، والعنوسة لدى الإناث.
4	*0.000	.770	يوجد ضعف في الثقة بالتنظيمات السياسية، من خلال الشعور بالخذلان الناشئ عن عجز هذه الجهات عن حسم هذه الأزمة.
5	*0.000	.829	تنتشر بعض الظواهر السلبية مثل زيادة العنف ضد النساء، أو زيادة نسب الطلاق نتيجة للظروف الاقتصادية.
6	*0.000	.833	يوجد ضعف في التواصل والترابط الاجتماعي والقيام بواجبات صلة الرحم من قبل العاملين.
7	*0.000	.772	توجد خشية من اتجاه بعض العاملين إلى التطرف بسبب خلل ميزان العدل والعدالة.

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

نتائج الاتساق الداخلي ل " أداء العاملين "

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أداء العاملين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أداء العاملين " والدرجة الكلية للمجال

رقم	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1	*0.000	.769	بطاقة الوصف الوظيفي واضحة للعاملين مما يساعدهم في القيام بواجباتهم ومسئولياتهم بدقة، ومعرفة ما يتوقع منهم في ظل أزمة انقطاع الرواتب.
2	*0.000	.816	يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل، واحترام أنظمتهم المختلفة.
3	*0.000	.688	يلتزم العاملون بأوقات الدوام والدقة في المواعيد.
4	*0.000	.558	يوجد انخفاض في مستوى التغيب والمغادرات غير الضرورية.
5	*0.000	.601	يوجد انخفاض في وقوع عقوبات وجزاء تأديبية على

## الفصل الرابع

		العاملين.	
*0.000	.669	يلتزم العاملون باللجان أو المهام التي يكلفون بها من قبل إدارة المؤسسة.	6
*0.000	.827	يتمتع العاملون بالقدرة على حل المشاكل التي يواجهونها أثناء العمل.	7
*0.000	.754	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	8
*0.000	.750	ينجز العاملون المهام الوظيفية وبنفس مستوى الأداء الجيد في حال زيادة حجم العمل.	9
*0.000	.577	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة الإنجاز.	10
*0.000	.691	تتوفر لدى العاملين كفاءة استغلال الوقت في إنجاز الأعمال المطلوبة.	11
*0.000	.710	يرتفع لدى العاملين مستوى المحافظة علي الممتلكات العامة والأجهزة المستخدمة.	12
*0.000	.830	يسعى العاملون لتحسين صورة مؤسستهم في المواقف التي تقابلهم.	13
*0.000	.739	سلوك العاملين مع الجمهور يعزز الشعور بالأمان والثقة لديه.	14
*0.000	.718	يزداد رضا الجمهور عن نوعية الخدمة وطريقة تقديمها.	15

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

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

يبين جدول (9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (9)

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

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.752	الجوانب الاقتصادية الملموسة.
*0.000	.881	الجوانب النفسية.
*0.000	.855	الجوانب الاجتماعية.
*0.000	.671	أزمة انقطاع الرواتب.
*0.004	.411	أداء العاملين.

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

سابعاً: ثبات الاستبانة **Reliability**:

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

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (10).

جدول (10)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.877	0.769	7	الجوانب الاقتصادية الملموسة.
0.941	0.885	7	الجوانب النفسية.
0.921	0.848	7	الجوانب الاجتماعية.
0.954	0.909	21	أزمة انقطاع الرواتب.
0.966	0.934	15	أداء العاملين.
<b>0.945</b>	<b>0.893</b>	<b>36</b>	<b>جميع المجالات معا</b>

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.934،0.769) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.893). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.966،0.877) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.945) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3). ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (11).

جدول (11)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.776	0.660	الجوانب الاقتصادية الملموسة.
0.897	0.574	الجوانب النفسية.
0.644	0.740	الجوانب الاجتماعية.
0.967	0.495	أزمة انقطاع الرواتب.
0.580	0.778	أداء العاملين.
0.632	0.747	جميع المجالات معا.

واضح من النتائج الموضحة في جدول (11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: قد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.



## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

مقدمة.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

ثانياً: المحك المعتمد في الدراسة.

ثالثاً: تحليل فقرات الاستبانة.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة.

مقدمة:

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

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
93.4	338	ذكر
6.6	24	أنثى
100.0	362	المجموع

يتضح من جدول (12) أن ما نسبته 93.4% من عينة الدراسة ذكور، بينما 6.6% إناث.

ويرجع الباحث ذلك إلى أن غالبية العاملين في الشق العسكري لوزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين هم من الذكور، وذلك بسبب طبيعة العمل الأمني الذي يتطلب بعض المهارات العسكرية والقوة الجسدية التي تتوفر في الذكور أكثر منها في الإناث، كما أن المجتمع الفلسطيني من المجتمعات المحافظة التي لا تتقبل كثيرا فكرة عمل الإناث في الأجهزة الأمنية، بسبب طبيعة الدوام العسكري خاصة الليلي منه، وأيضا بسبب المخاطرة التي يكتنفها العمل العسكري، حيث يقتصر عمل الإناث في الوزارة على بعض الأعمال المكتبية والإدارية إلى جانب العمل الميداني في إدارة الشرطة النسائية التابعة لجهاز الشرطة الفلسطينية.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (13): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
18.8	68	دبلوم متوسط فأقل
67.1	243	بكالوريوس
13.3	48	ماجستير
0.8	3	دكتوراه
100.0	362	المجموع

يتضح من جدول (13) أن ما نسبته 18.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل، 67.1% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 13.3% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما 0.8% مؤهلهم العلمي دكتوراه.

ويرجع ذلك إلى أن معظم الضباط العاملين في الوزارة هم من فئة خريجي الجامعات الحاصلين على شهادة البكالوريوس والذين تم توظيفهم بسبب الحاجة إلى تخصصاتهم بعد شغل أماكنهم إبان الانقسام الفلسطيني الذي حدث في عام 2007م، كما أن نسبة الحاصلين على شهادات في الدراسات العليا تعد منخفضة بسبب اتجاه معظم الحاصلين على هذه الشهادات إلى العمل الأكاديمي أو إلى القطاع الخاص لشغل مناصب عليا، بينما تقل نسبة الحاصلين على دبلوم متوسط فأقل بسبب أن عينة الدراسة التي تعبر عن الفئة الإشرافية تحتاج شهادة البكالوريوس كشرط للترقية من رتبة إلى أخرى.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول (14): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
1.1	4	أقل من 3 سنوات
8.6	31	من 3 سنوات حتى 6 سنوات
68.5	248	من 7 سنوات حتى 10 سنوات
21.8	79	أكثر من 10 سنوات
100.0	362	المجموع

يتضح من جدول (14) أن ما نسبته 1.1% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 3 سنوات، 8.6% تتراوح سنوات خدمتهم من 3 سنوات حتى 6 سنوات، 68.5% تتراوح سنوات خدمتهم من 7 سنوات حتى 10 سنوات، بينما 21.8% سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات.

ويرجع الباحث أن نسبة الذي تتراوح سنوات الخدمة لديهم بين 7 و 10 سنوات تعد هي النسبة الأكبر إلى أن معظم العاملين في وزارة الداخلية هم من الذين تم توظيفهم بعد استتلاف الموظفين القدامى إبان أحداث الانقسام عام 2007م، أيضا تنخفض نسبة الذين تقل سنوات الخدمة لديهم عن 3 سنوات بسبب الحصار الذي فرض على الحكومة الفلسطينية والذي كان له دور كبير في قلة التعيينات بسبب قلة الإيرادات، أيضا بسبب تشكيل حكومة الوفاق الوطني في عام 2013 والتي لم يتم تعيين موظفين جدد فيها حتى اللحظة، كما أن هناك ما نسبته 21.8% من الذين زادت عدد سنوات الخدمة لديهم عن 10 سنوات وهم من الموظفين القدامى الذين تم قطع رواتبهم وقامت الحكومة الحالية باستيعابهم ضمن الأجهزة التابعة لها، أو كانت هناك حاجة لاستقطابهم بسبب خبرتهم في العمل الأمني.

- توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية:

جدول (15): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

النسبة المئوية %	العدد	الرتبة العسكرية
0.6	2	لواء
1.1	4	عميد
3.6	13	عقيد
8.6	31	مقدم
21.5	78	رائد
64.6	234	نقيب
100.0	362	المجموع

يتضح من جدول (15) أن ما نسبته 0.6% من عينة الدراسة رتبته العسكرية لواء، 1.1% رتبته عميد، 3.6% رتبته عقيد، 8.6% رتبته مقدم، 21.5% رتبته رائد، بينما 64.6% رتبته نقيب، ويتضح هنا أن الرتب العسكرية في الفئة الإشرافية تتبع التوزيع الهرمي حيث تزداد الرتب العسكرية الأقل درجة في القاعدة، وتزداد الرتبة ارتفاعا كلما اتجهنا إلى أعلى الهرم، ويفسر الباحث ذلك بأن معظم العاملين في وزارة الداخلية لم تمض فترة طويلة على توظيفهم تؤهلهم للارتقاء إلى الرتب العليا التي تتطلب فترة طويلة للاجتياز من رتبة إلى أخرى، كما أن هناك مجموعة من الشروط تزداد تعقيدا للارتقاء من رتبة إلى رتبة أعلى كإمضاء فترة تزداد تصاعديا، واجتياز مجموعة من الدورات التدريبية، كما أن الترقية إلى الرتب العليا تحتاج إلى موافقة من قبل الجهات العليا كالرئيس أو رئيس الوزراء، وبالتالي تكتنفها بعض الصعوبة، بعكس الرتب الأقل التي يكفي فيها استنفاد المدة القانونية للترقية.

ثانياً: المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012):

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

### جدول (16)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	قليلة جداً
أكثر من 1.80 - 2.60	أكثر من 36% - 52%	قليلة
أكثر من 2.60 - 3.40	أكثر من 52% - 68%	متوسطة
أكثر من 3.40 - 4.20	أكثر من 68% - 84%	كبيرة
أكثر من 4.20 - 5	أكثر من 84% - 100%	كبيرة جداً

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

ثالثاً: تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً: تحليل فقرات مجالات " أزمة انقطاع الرواتب ":

- تحليل فقرات مجال " الجوانب الاقتصادية الملموسة ":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب. النتائج موضحة في جدول (17).

جدول (17)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	لا يستطيع العاملون تأمين احتياجاتهم الأساسية في ظل أزمة انقطاع الرواتب.	4.20	0.98	83.98	23.38	*0.000	3
2	لا يتوفر لدي العاملين القدرة على الوفاء بالتزاماتهم المادية.	4.32	0.85	86.37	29.46	*0.000	1



## الفصل الخامس

2	*0.000	26.63	85.76	0.92	4.29	توقفت الكثير من خطط وأهداف العاملين.	3
6	*0.000	11.18	71.50	0.98	3.58	لا يستطيع العاملون الوصول إلى أماكن عملهم أحياناً.	4
4	*0.000	17.37	80.28	1.11	4.01	يسعى العاملون لإيجاد مصادر دخل أخرى لتلبية احتياجات أسرهم.	5
5	*0.000	10.32	72.28	1.13	3.61	يقوم العاملون بالبحث عن معونات لدى بعض المؤسسات الخيرية.	6
7	*0.000	5.60	67.18	1.22	3.36	يضطر بعض العاملين إلى بيع ممتلكاتهم المنزلية لسد الحاجات الأساسية.	7
	*0.000	25.23	78.20	0.69	3.91	جميع فقرات المجال معاً	

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الجوانب الاقتصادية الملموسة "

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

من جدول (17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " لا يتوفر لدي العاملين القدرة على الوفاء بالتزاماتهم المادية " يساوي 4.32 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.37%، قيمة الاختبار 29.46 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويرجع الباحث ذلك إلى أن الفترة الطويلة التي ازدادت فيها حدة أزمة انقطاع الرواتب قد ساهمت بشكل كبير في توقف معظم العاملين عن سداد التزاماتهم قصيرة وطويلة المدى بسبب عجزهم عن توفير التكاليف الخاصة بسد احتياجاتهم اليومية، وبآلاتي فإن أي مبلغ يقومون بالحصول عليه سواء من عمل آخر أو مساعدة من أي جهة يقومون بشراء احتياجاتهم بدلا من القيام بسداد الالتزامات المتركمة عليهم على اعتبار منهم بان الأزمة غير واضحة المعالم وبآلاتي فإن قيامهم بسداد هذه الالتزامات قد يعرضهم مرة أخرى إلى البحث عن مصادر أخرى للاستدانة وبآلاتي إعادة الكرة مرة أخرى، وقد اتفقت هذه النتيجة مع مقابلة (السقا، 2015/8/1: مقابلة).

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يضطر بعض العاملين إلى بيع ممتلكاتهم المنزلية لسد الحاجات الأساسية " يساوي 3.36 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.18%، قيمة الاختبار 5.60، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويفسر الباحث ذلك أن معظم العاملين يعتبرون أن الممتلكات المنزلية هي إنجاز قد تم تحقيقه على مدى السنوات التي سبقت أزمة انقطاع الرواتب وبآلاتي فإن التفريط فيها يعد أمرا صعبا عليهم وعلى عائلاتهم وخاصة أنها أساسية ويحتاجونها بشكل يومي ولا يمكن الاستغناء عنها، كما أن ما سيتم بيعه لا يوجد موعد محدد على المدى القريب لإعادة شراؤه في ظل الأزمة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع مقابلات (السقا، 2015/8/1: مقابلة)، ( أبو العوايد، 2015/7/23: مقابلة).

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.91، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.20%، قيمة الاختبار 25.23، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- تحليل فقرات مجال " الجوانب النفسية " :

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب. النتائج موضحة في جدول (18).

جدول (18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الجوانب النفسية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يشعر العاملون بعدم الاستقرار الحياتي والأسري والوظيفي.	4.29	0.86	85.82	28.40	*0.000	1
2	يشعر العاملون بالعجز نتيجة عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات المستحقة.	4.26	0.80	85.22	30.06	*0.000	2
3	يشعر الكثير من العاملين بالتوتر النفسي	4.04	0.96	80.83	20.54	*0.000	3

						والقلق الدائم.	
5	*0.000	5.32	66.81	1.22	3.34	أصبح من السهل إصابة بعض العاملين بالانهيار العصبي.	4
4	*0.000	18.00	79.78	1.04	3.99	يزداد خوف العاملين على مستقبلهم ومستقبل أسرهم .	5
6	*0.000	3.57	64.32	1.15	3.22	يزداد سلوك العاملين العدوانى نحو الآخرين في محيط العمل والأسرة.	6
7	*0.000	-12.07	42.94	1.34	2.15	من الممكن أن يقوم بعض العاملين بمحاولات انتحار أو إيذاء لأنفسهم.	7
	*0.000	14.85	72.21	0.78	3.61	جميع فقرات المجال معاً	

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

من جدول (18) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يشعر العاملون بعدم الاستقرار الحياتي والأسري والوظيفي " يساوي 4.29 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.82%، قيمة الاختبار

28.40، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويرجع الباحث الموافقة الكبيرة التي حصلت عليها الفقرة الأولى إلى طول الفترة الزمنية التي امتدت فيها أزمة انقطاع الرواتب وازدادت حدتها، وبآلاتي فان العاملين في الوزارة قد اصبحوا يشعرون بعدم الاستقرار الحياتي والأسري، بسبب عجزهم عن تلبية احتياجاتهم الأسرية، وأيضا بسبب متطلبات الحياة المتزايدة من مأكّل ومشرب وتعليم لأبنائهم، ويترافق ذلك مع ضبابية المستقبل بالنسبة لهم، وبآلاتي فان شعور الاستقرار يتناقص تدريجيا في ظل عدم وجود بادرة لحل الأزمة تلوح في الأفق، كما انهم يشعرون بعدم الاستقرار الوظيفي بسبب خوفهم من قيام الحكومة - بسبب العجز عن توفير رواتبهم- بإقالة بعضهم في خطة لتقليص النفقات، وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة ( الطرشاوي، 2014).

المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " من الممكن أن يقوم بعض العاملين بمحاولات انتحار أو إيذاء لأنفسهم " يساوي 2.15 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 42.94%، قيمة الاختبار 12.07-، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

و يرجع الباحث الموافقة التي جاءت بدرجة قليلة على الفقرة السابعة إلى الوازع الديني الموجود لدى العاملين في وزارة الداخلية باعتبارهم جزء من المجتمع الفلسطيني المسلم الذي يرفض هذه الفكرة، كما أن الكثير منهم من أبناء التنظيمات الإسلامية، وبآلاتي فان هذه الفكرة تلاقي رفضا بشكل كبير لدى معظمهم، وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة ( رجب، 2014).

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.61، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.21%، قيمة الاختبار 14.85، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- تحليل فقرات مجال " الجوانب الاجتماعية " :

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب. النتائج موضحة في جدول (19).

جدول (19)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الجوانب الاجتماعية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	توجد حالة من الانزواء وضعف المشاركة الاجتماعية لدى العاملين.	3.43	1.09	68.62	7.49	*0.000	6
2	يوجد ضعف في التكافل الاجتماعي وذلك من خلال حرمان بعض الأسر المستورة من المعونات التي كانت تصلهم من بعض العاملين.	3.84	0.95	76.80	16.74	*0.000	3
3	يوجد تأخر في حالات الزواج لدى الذكور، والعنوسة لدى الإناث.	4.01	0.98	80.22	19.54	*0.000	2
4	يوجد ضعف في الثقة بالتنظيمات السياسية، من خلال الشعور بالخذلان الناشئ عن	4.03	1.10	80.61	17.78	*0.000	1

						عجز هذه الجهات على حسم هذه الأزمة.	
5	*0.000	7.29	68.73	1.14	3.44	تنتشر بعض الظواهر السلبية مثل زيادة العنف ضد النساء، أو زيادة نسب الطلاق نتيجة للظروف الاقتصادية.	5
4	*0.000	13.55	74.36	1.01	3.72	يوجد ضعف في التواصل والترابط الاجتماعي والقيام بواجبات صلة الرحم من قبل العاملين.	6
7	*0.000	6.25	67.92	1.20	3.40	توجد خشية من اتجاه بعض العاملين إلى التطرف بسبب خلل ميزان العدل والعدالة.	7
	*0.000	17.01	73.91	0.78	3.70	جميع فقرات المجال معاً	

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

من جدول (19) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يوجد ضعف في الثقة بالتنظيمات السياسية، من خلال الشعور بالخذلان الناشئ عن عجز هذه الجهات على حسم هذه الأزمة " يساوي 4.03 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.61%، قيمة الاختبار 17.78، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويرجع الباحث الموافقة الكبيرة جدا التي حصلت عليها الفقرة الرابعة إلى أن العاملين في وزارة الداخلية ينظرون إلى التنظيمات الفلسطينية على انه من المفترض أن يكون لها دور كبير وفاعل ومؤثر في حل أزمة الرواتب باعتبار أن الأزمة متفرعة عن أزمة سياسية تتمثل في الانقسام

الفلسطيني، وبالتالي فإن هذه التنظيمات باعتبارها قوة مؤثرة لابد من أن تقوم بدورها في الضغط على طرفي النزاع للمساهمة في إنهاء الانقسام وتشكيل حكومة فلسطينية لكافة أطراف الشعب الفلسطيني وبالتالي توفير حل لأزمة انقطاع الرواتب.

المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " توجد خشية من اتجاه بعض العاملين إلى التطرف بسبب خلل ميزان العدل والعدالة " يساوي 3.40 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.92%، قيمة الاختبار 6.25، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويرجع الباحث الموافقة التي جاءت بدرجة متوسطة على الفقرة السابعة إلى أن الآثار السلبية التي تركتها أزمة انقطاع الرواتب على العاملين لا يمكن أن تصل بحال من الأحوال إلى اتجاههم إلى التطرف، حيث أن التطرف هو حالة غير محبذة لدى المجتمع الفلسطيني، وآثاره وخيمة، ومن المؤكد أن تكون آثاره أكثر سوءاً من الآثار التي تتركها أزمة الرواتب، كما أن معظم العاملين منظمين ضمن التنظيمات الفلسطينية، وبالتالي من الصعب اتجاههم نحو التطرف، وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع مقابلة ( أبو ماضي، 2015/9/1: مقابلة).

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.70، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.91%، قيمة الاختبار 17.01، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.



- تحليل جميع فقرات " أزمة انقطاع الرواتب ":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب. النتائج موضحة في جدول (20).

جدول (20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات " أزمة انقطاع الرواتب "

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	*0.000	25.23	78.20	0.69	3.91	الجوانب الاقتصادية الملموسة.
3	*0.000	14.85	72.21	0.78	3.61	الجوانب النفسية.
2	*0.000	17.01	73.91	0.78	3.70	الجوانب الاجتماعية.
	*0.000	21.12	74.78	0.67	3.74	أزمة انقطاع الرواتب بشكل عام

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

جدول (20) يبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات أزمة انقطاع الرواتب يساوي 3.74 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.78%، قيمة الاختبار 21.12 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات أزمة انقطاع الرواتب بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أزمة انقطاع الرواتب تؤثر في العاملين في وزارة الداخلية من خلال الثلاثة أبعاد وهي : الجوانب الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، حيث أن كل جانب من هذه الجوانب لا يقل تأثيرا عن الآخر ، وكل منها يلعب دورا مهما في صياغة هذه الأزمة، وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع مقابلات ( مهنا، 2015/7/25: مقابلة)، ( شقفة، 2015/8/3: مقابلة).

- تحليل فقرات مجال " أداء العاملين " :

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب. النتائج موضحة في جدول (21).

جدول (21)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أداء العاملين "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	بطاقة الوصف الوظيفي واضحة للعاملين مما يساعدهم في القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم بدقة، ومعرفة ما يتوقع منهم في ظل أزمة انقطاع الرواتب.	3.05	1.06	61.06	0.95	0.172	9
2	يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل، واحترام أنظمتهم المختلفة.	3.43	1.01	68.67	8.21	*0.000	4
3	يلتزم العاملون بأوقات الدوام والدقة في المواعيد.	3.29	1.06	65.71	5.13	*0.000	7

14	*0.039	-1.77	57.97	1.08	2.90	يوجد انخفاض في مستوى التغيب والمغادرات غير الضرورية.	4
13	0.198	-0.85	59.05	1.05	2.95	يوجد انخفاض في وقوع عقوبات وجزاءات تأديبية على العاملين.	5
2	*0.000	10.02	70.03	0.95	3.50	يلتزم العاملون باللجان أو المهام التي يكلفون بها من قبل إدارة المؤسسة.	6
5	*0.000	6.78	66.67	0.93	3.33	يتمتع العاملون بالقدرة على حل المشاكل التي يواجهونها أثناء العمل.	7
8	*0.005	2.59	62.84	1.04	3.14	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	8
12	0.480	-0.05	59.94	1.04	3.00	ينجز العاملون المهام الوظيفية وبنفس مستوى الأداء الجيد في حال زيادة حجم العمل.	9
15	*0.000	-8.00	49.56	1.24	2.48	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة الإنجاز.	10
11	0.480	0.05	60.06	1.06	3.00	تتوفر لدى العاملين كفاءة استغلال الوقت في إنجاز الأعمال المطلوبة.	11
6	*0.000	5.58	66.32	1.07	3.32	يرتفع لدى العاملين مستوى المحافظة علي الممتلكات العامة والأجهزة المستخدمة.	12
1	*0.000	9.63	70.31	1.01	3.52	يسعى العاملون لتحسين صورة مؤسستهم في المواقف التي تقابلهم.	13

3	*0.000	8.53	69.42	1.05	3.47	سلوك العاملين مع الجمهور يعزز الشعور بالأمان والثقة لديه.	14
10	0.463	0.09	60.11	1.14	3.01	يزداد رضا الجمهور عن نوعية الخدمة وطريقة تقديمها.	15
	*0.000	4.27	63.17	0.71	3.16	جميع فقرات المجال معاً	

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

من جدول (21) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر " يسعى العاملون لتحسين صورة مؤسستهم في المواقف التي تقابلهم" يساوي 3.52 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.31%، قيمة الاختبار 9.63 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويرجع الباحث الموافقة الكبيرة التي حصلت عليها الفقرة الثالثة عشر إلى أن العاملين في وزارة الداخلية يشعرون بالانتماء إلى مؤسستهم باعتبارها جزءاً من الوطن، وباعتبار سمو رسالتهم التي يسعون إلى تحقيقها، كما أنهم لا ينظرون إلى الوزارة بعين الاتهام في موضوع أزمة انقطاع الرواتب، لأنها أيضاً تشاركهم ظروف هذه الأزمة التي أثرت عليها أيضاً في تقليل نفقاتها، وبالآتي فإنهم يقومون بتحسين صورتها من خلال الإشادة بإنجازاتها على صعيد الأمن والأمان، كما يقومون بالتصرف في غالبية المواقف بطريقة لائقة تحسن صورة الوزارة أمام الجمهور، وجاءت هذه النتيجة منققة مع مقابلة ( أبو ماضي، 2015/9/1: مقابلة).

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة الإنجاز " يساوي 2.48 أي أن المتوسط الحسابي النسبي

49.56%، قيمة الاختبار 8.00- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويرجع الباحث الموافقة التي جاءت بدرجة قليلة على الفقرة العاشرة إلى الآثار التي تركتها أزمة انقطاع الرواتب على هؤلاء العاملين، حيث أنهم يعتبرون أن الأوقات الرسمية التي يقضونها في العمل لا يتقاضون عليها راتباً، وبالتالي فإنه ليس لديهم الاستعداد لقضاء أوقات إضافية بلا جدوى، كما أنه من الممكن أن يستغلوا أوقات فراغهم بعد العمل في الحصول على أعمال جزئية خارج الوظيفة الحكومية قد توفر لهم بعض الدخل الذي يساهم في توفير احتياجاتهم الضرورية، وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (رجب، 2014).

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.16، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.17%، قيمة الاختبار 4.27 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أزمة انقطاع الرواتب ومستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية غزة .

يبين جدول (22) أن معامل الارتباط يساوي -0.166، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين أزمة انقطاع الرواتب ومستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

ويتضح هنا انه كلما ازدادت حدة أزمة انقطاع الرواتب كلما انخفض أداء العاملين في وزارة الداخلية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الآثار السلبية التي تحدثها أزمة انقطاع الرواتب تؤثر سلباً على أداء العاملين، باعتبار أن الأداء الجيد ينتج بالضرورة عن الراحة التي من المفترض أن تتوفر لدى العاملين نتيجة حصولهم على رواتبهم وحقوقهم المالية، والتي يفتقدونها في ظل الأزمة.

جدول (22):

معامل الارتباط بين أزمة انقطاع الرواتب ومستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.001	-0.166	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أزمة انقطاع الرواتب ومستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

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

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الجوانب الاقتصادية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين.

يبين جدول (23) أن معامل الارتباط يساوي -0.071 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.088 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجوانب الاقتصادية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين.

ويرجع الباحث ذلك إلى أن الجوانب الاقتصادية للأزمة قد يستطيع العاملون السيطرة عليها مؤقتاً من خلال البحث عن مصادر دخل مساعدة، كما أن وزارة الداخلية تقوم بالتخفيف عن كواهل موظفيها لبعض العبء المادي من خلال توفير مركبات لإيصالهم مجاناً إلى أماكن عملهم خلال فترة الأزمة لمن يسكنون في مدن بعيدة، كما توفر الحكومة الفلسطينية بعض الخدمات التي يمكن للموظفين الاستفادة منها من خلال الدفع من مستحقاتهم المتراكمة على الحكومة.

### جدول (23):

معامل الارتباط بين الجوانب الاقتصادية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.088	-0.071	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الجوانب الاقتصادية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الجوانب النفسية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين.

يبين جدول (24) أن معامل الارتباط يساوي -0.185 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الجوانب النفسية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين.

ويرجع الباحث ذلك إلى أن الآثار النفسية التي تتركها أزمة انقطاع الرواتب لا بد وان تؤثر سلباً على أداء العاملين بحيث لا يستطيع العاملون التحكم في هذه الآثار ومحاولة التقليل منها، كما أن هذه الآثار النفسية قد تتحول إلى هواجس تزيد أداءهم الوظيفي انخفاضاً .

#### جدول (24):

معامل الارتباط بين الجوانب النفسية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	-0.185	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الجوانب النفسية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين.

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



الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الجوانب الاجتماعية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين.

يبين جدول (25) أن معامل الارتباط يساوي -0.178، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الجوانب الاجتماعية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين.

ويرجع الباحث ذلك إلى أن أزمة انقطاع الرواتب يتعدى تأثيرها النفسي على العاملين إلى التأثير الاجتماعي في محيطهم الأسري والاجتماعي، فطبيعة المجتمع الفلسطيني بعاداته وتقاليده تجعل من المال جزءا مهما في نجاح العلاقات الاجتماعية، وبالآتي فإن العاملين العاجزين عن توفير هذا المال يبتعدون تدريجيا عن محيط التجمعات العائلية والمجتمعية، إلى جانب ظهور بعض التصرفات الغير مقبولة اجتماعيا مثل ازدياد مظاهر العنف في الأسرة والمجتمع، وهذا يعكس بظلاله على الأداء الوظيفي بصورة سلبية حيث يزيده انخفاضا، باعتبار أن الأداء الجيد لا بد أن ينتج عن شخص اجتماعي في كافة تصرفاته، وخاصة أن جزءا كبيرا من هذا الأداء يتعلق بالتعامل مع الجمهور باعتباره المستفيد الأكبر من خدمات وزارة الداخلية، وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع مقابلة (قاسم، 2015/9/5: مقابلة).

جدول (25):

معامل الارتباط بين الجوانب الاجتماعية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	-.178	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الجوانب الاجتماعية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين.

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

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أزمة انقطاع الرواتب ومستوى أداء العاملين، تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الفرعية الآتية:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابة المبحوثين حول أزمة انقطاع الرواتب ومستوى أداء العاملين تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (26) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار

Tلعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس.

ويرجع الباحث ذلك إلى أن الذكور والإناث من العاملين في الوزارة درجة تأثرهم بأزمة انقطاع الرواتب متقاربة باعتبار كل منهم مسؤولاً عن إعالة أسرته وبالآتي فلا توجد فروقات تذكر.

جدول (26): نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.113	1.588	3.70	3.93	الجوانب الاقتصادية الملموسة.
0.936	0.081	3.60	3.61	الجوانب النفسية.
0.515	0.652	3.60	3.70	الجوانب الاجتماعية.
0.401	0.841	3.63	3.75	أزمة انقطاع الرواتب.
0.120	-1.559	3.38	3.14	أداء العاملين.

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابة المبحوثين حول أزمة انقطاع الرواتب ومستوى أداء العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (27) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال "أداء العاملين" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويرجع الباحث ذلك إلى أن الأشخاص الذين مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فاقل يعتبرون أقل فرصة من غيرهم في الحصول على وظائف أخرى في حال لو لم يتم توظيفهم لدى الحكومة، فبالآتي هم أكثر تحملاً من غيرهم لأزمة انقطاع الرواتب والأقل تأثراً على أدائهم الوظيفي باعتبار قلة البدائل لديهم.

جدول (27): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط فاقل	
0.554	0.592	3.96	3.92	3.83	الجوانب الاقتصادية الملموسة.
0.052	2.986	3.84	3.59	3.50	الجوانب النفسية.
0.083	2.509	3.92	3.67	3.62	الجوانب الاجتماعية.
0.109	2.233	3.91	3.73	3.65	أزمة انقطاع الرواتب.
*0.006	5.166	2.96	3.14	3.37	أداء العاملين.

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات استجابة المبحوثين حول أزمة انقطاع الرواتب ومستوى أداء العاملين تعزى إلى سنوات الخدمة.

من النتائج الموضحة في جدول (28) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين " الجوانب النفسية، أداء العاملين " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى سنوات الخدمة، ويتضح أن جميع العاملين على اختلاف سنوات الخدمة ، تأثر أداءهم بالحالة النفسية لديهم، بسبب الخوف على المستقبل الوظيفي وعلى الوضع المعيشي في حالة استمرار الأزمة.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات، ويفسر الباحث ذلك بأن العاملين الذين تزداد سنوات الخدمة لديهم عن 10 سنوات يزداد تأثرهم بالأزمة، بسبب اعتيادهم سابقا على ظروف معيشية اعلى من غيرهم، ولديهم الكثير من الالتزامات المتعلقة بالأسرة، والتي يصبح من الصعوبة عليهم التعود على ظروف أسوأ في ظل أزمة انقطاع الرواتب.

جدول (28): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من 10 سنوات	من 7 سنوات حتى 10 سنوات	6 سنوات فأقل	
*0.047	3.074	4.05	3.89	3.72	الجوانب الاقتصادية الملموسة.
0.561	0.578	3.63	3.62	3.48	الجوانب النفسية.
*0.004	5.733	3.81	3.72	3.29	الجوانب الاجتماعية.
*0.047	3.090	3.83	3.74	3.50	أزمة انقطاع الرواتب.
0.200	1.616	3.17	3.18	2.96	أداء العاملين.

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابة المبحوثين حول أزمة انقطاع الرواتب ومستوى أداء العاملين تعزى إلى الرتبة العسكرية.

من النتائج الموضحة في جدول (29) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الرتبة العسكرية.

ويرجع الباحث ذلك إلى أن جميع الرتب العسكرية التي شملتهم عينة الدراسة هم من الرتب العالية، وبالتالي فإنهم جميعاً يتأثرون بالأزمة وتؤثر الأزمة في أدائهم الوظيفي باعتبار أن هذه الأزمة لم تكن متوقعة لديهم.

جدول (29): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة العسكرية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		نقيب	رائد	مقدم	لواء/عميد /عقيد	
0.096	2.133	3.94	3.87	3.66	4.11	الجوانب الاقتصادية
0.070	2.376	3.67	3.55	3.29	3.70	الجوانب النفسية.
0.498	0.794	3.72	3.63	3.57	3.83	الجوانب الاجتماعية.
0.114	2.000	3.78	3.68	3.51	3.88	أزمة انقطاع الرواتب.
0.907	0.184	3.16	3.11	3.22	3.17	أداء العاملين.

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

مقدمة.

أولاً: نتائج الدراسة.

ثانياً: توصيات الدراسة.

ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة.



مقدمة:

يتضمن هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة في ضوء النتائج والتي يأمل الباحث أن تسهم في دعم وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة وتصحيح نقاط الضعف، ومن أجل تحقيق الهدف الرئيس من هذه الدراسة، ألا وهو بيان علاقة أزمة انقطاع الرواتب بأداء العاملين في وزارة الداخلية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بمجالات الدراسة الرئيسة، وهي موضحة من خلال الآتي:

أولاً: نتائج الدراسة:

1. النتائج بخصوص المتغير المستقل "أزمة انقطاع الرواتب" :

- أ- أظهرت النتائج وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات أزمة انقطاع الرواتب بشكل عام(الجوانب الاقتصادية الملموسة، الجوانب النفسية، الجوانب الاجتماعية)، حيث بلغت درجة الموافقة 74.78%.
- ب- أظهرت النتائج وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال الجوانب الاقتصادية الملموسة لأزمة انقطاع الرواتب، حيث بلغت درجة الموافقة 78.2%، وقد جاءت الفقرة الثانية " لا يتوفر لدي العاملين القدرة على الوفاء بالتزاماتهم المادية " بأعلى درجة موافقة بين فقرات المجال.
- ت- أظهرت النتائج وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال الجوانب النفسية لأزمة انقطاع الرواتب، حيث بلغت درجة الموافقة 72.21%، وقد جاءت الفقرة الأولى " يشعر العاملون بعدم الاستقرار الحياتي والأسري والوظيفي " بأعلى درجة موافقة بين فقرات المجال.
- ث- أظهرت النتائج وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال الجوانب الاجتماعية لأزمة انقطاع الرواتب، حيث بلغت درجة الموافقة 73.91%،

وقد جاءت الفقرة للفقرة الرابعة " يوجد ضعف في الثقة بالتنظيمات السياسية، من خلال الشعور بالخذلان الناشئ عن عجز هذه الجهات على حسم هذه الأزمة " بأعلى درجة موافقة بين فقرات المجال.

## 2. النتائج بخصوص المتغير التابع "أداء العاملين":

أ- أظهرت النتائج وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث بلغت درجة الموافقة 63.17%، حيث جاءت الفقرة الثالثة عشر " يسعى العاملون لتحسين صورة مؤسستهم في المواقف التي تقابلهم " بأعلى درجة موافقة بين فقرات المجال، بينما جاءت الفقرة العاشرة " تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة الإنجاز " بأقل درجة موافقة بين فقرات المجال.

## 3. النتائج بخصوص علاقة أزمة انقطاع الرواتب بأداء العاملين بوزارة الداخلية:

أ- أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين أزمة انقطاع الرواتب ومستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، حيث أنه كلما ازدادت حدة أزمة انقطاع الرواتب كلما انخفض أداء العاملين.

ب- أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجوانب الاقتصادية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين، بمعنى أن أداء العاملين لا يتأثر سلباً في الجوانب الاقتصادية لأزمة انقطاع الرواتب.

ت- أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الجوانب النفسية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين، بمعنى أن الجوانب النفسية لأزمة انقطاع الرواتب كلما ازدادت، أثر ذلك سلباً في أداء العاملين وأدى إلى انخفاضه.

ث- أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الجوانب الاجتماعية لأزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين، حيث أنه كلما ازدادت الآثار الاجتماعية السلبية التي تحدثها أزمة انقطاع الرواتب لدى العاملين، أدى ذلك بالضرورة إلى انخفاض مستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية.

#### 4. النتائج بخصوص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أزمة انقطاع الرواتب ومستوى أداء العاملين، تعزى للمتغيرات الشخصية:

أ- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أزمة انقطاع الرواتب وعلاقتها بأداء العاملين تعزى إلى متغيري: الجنس، والرتبة العسكرية.

ب- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال "أداء العاملين" تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول باقي المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

ت- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال "الجوانب النفسية، أداء العاملين" تعزى إلى سنوات الخدمة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول باقي المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات.

## 5- النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة:

جدول رقم (30)

يوضح ملخص للنتائج المتعلقة بأهداف الدراسة

م	الهدف	مكان ومدى تحققه
1	التعرف على واقع أزمة انقطاع الرواتب بجوانبها المختلفة.	تحقق من خلال نتائج تحليل فقرات مجالات أزمة انقطاع الرواتب في جدول رقم(20)، حيث جاءت أزمة انقطاع الرواتب بمتوسط حسابي نسبي 74.78%.
2	مساعدة وزارة الداخلية في التعرف على المستوى الحالي لأداء العاملين فيها، والعمل على تطويره وتحسينه، الأمر الذي سينعكس بالضرورة على المجتمع المحلي.	تحقق من خلال نتائج تحليل فقرات مجال "أداء العاملين" في جدول رقم(21)، حيث جاء أداء العاملين بمتوسط حسابي نسبي 63.17%.
3	بيان علاقة أزمة انقطاع الرواتب بأداء العاملين في وزارة الداخلية.	تحقق من صحته من خلال نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أزمة انقطاع الرواتب ومستوى أداء العاملين في جدول رقم(22) حيث جاءت العلاقة بين المتغيرين = -0.166
4	الكشف عن الفروق في وجهات النظر للعينة المبحوثة نظرًا للمتغيرات الشخصية.	تحقق من خلال اختبار صحة فرضيات الفرق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أزمة انقطاع الرواتب وأداء العاملين، وتبين عدم وجود فروق تعزى إلى متغيري الجنس والرتبة العسكرية، بينما تبين وجود فروق حول مجال أداء العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي، كما تبين وجود فروق حول مجالي " الجوانب الاقتصادية الملموسة" و"الجوانب الاجتماعية" تعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

### ثانياً: توصيات الدراسة:

من خلال ما سبق عرضه من النتائج يسرد الباحث مجموعة من التوصيات المقترحة التي يأمل أن يتم تطبيقها للمساهمة في تحقيق النتائج المرجوة:

#### 1. التوصيات بخصوص المتغير المستقل "أزمة انقطاع الرواتب" :

1. ضرورة قيام الفصائل الفلسطينية بدور مؤثر وفاعل في الضغط لوضع حل لأزمة انقطاع الرواتب، كونها تشكل قوة جماهيرية كبيرة قد تصنع فارقاً، وذلك من خلال المساهمة في إنهاء الانقسام بين شطري الوطن، ذلك الأمر الذي سيعود بالفائدة على الكل الفلسطيني.
2. العمل على تشكيل فرق عمل في وزارة الداخلية خاصة بأزمة انقطاع الرواتب، بحيث تتضمن تمثيلاً لكافة الإدارات ذات العلاقة، على أن يتمتع أعضاؤها بالاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات.
3. الحرص على أخذ العبر والدروس من الأزمات السابقة ومن أزمة انقطاع الرواتب التي تمر بها وزارة الداخلية، للاستفادة منها مستقبلاً وخاصة فيما يتعلق باتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لمنع حدوث مثل هذه الأزمات.
4. وجوب العمل على توفير كافة السبل التي قد تسهم في التخفيف عن العاملين في وزارة الداخلية أثناء أزمة انقطاع الرواتب، كتقديم بعض المقترحات للحكومة الفلسطينية لإيجاد بعض الحلول للمستحقات المترتبة، بحيث يستطيع العاملون الاستفادة منها.
5. العمل على إيجاد الحلول اللازمة للالتزامات المستحقة والقروض المتعثرة على العاملين والتي لا يستطيعون سدادها بسبب الأزمة، وعدم تركهم فريسة للملاحقات القانونية.

## 2. التوصيات بخصوص المتغير التابع "أداء العاملين":

- أ- ضرورة وضع خطط عمل تساعد إدارات وزارة الداخلية في حال استمرار الأزمة، وذلك لتخفيف ساعات العمل بما لا يشكل ضرراً على العمل، ويوفر في نفس الوقت متسعاً للعاملين للقيام بأعمال جزئية أخرى تسهم مؤقتاً في سد احتياجاتهم.
- ب- دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين العاملين والرؤساء، والعمل على إقامة أنشطة خارجية ترفيهية والتي قد تسهم في التخفيف نفسياً عن العاملين في ظل أزمة انقطاع الرواتب .

## 3. التوصيات بخصوص علاقة أزمة انقطاع الرواتب بأداء العاملين بوزارة الداخلية:

- أ- العمل على عقد ندوات وورش عمل خاصة للعاملين، وذلك لوضعهم في صورة أزمة انقطاع الرواتب ومصارحتهم بظروفها، ومحاولة إشراكهم في وضع اقتراحات للتخفيف من حدة هذه الأزمة الأمر الذي سينعكس على أدائهم.
- ب- الاهتمام بتسويق أزمة انقطاع الرواتب عالمياً من جانب إنساني، وذلك لخلق رأي عالمي قد يسهم في الضغط لتوفير بعض الحلول لهذه الأزمة، باعتبار أهميتها لتأثيرها على أداء العاملين في الوزارة.
- ت- تشجيع العاملين على إظهار مشاعرهم وعواطفهم أثناء أزمة انقطاع الرواتب، والاهتمام بمقابلتهم لمعرفة مدى تأثير الأزمة عليهم، والاهتمام بتقوية العلاقات بين الرؤساء والعاملين.

## ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة:

1. أزمة انقطاع الرواتب وتأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي.
2. أزمات وزارة الداخلية وعلاقتها بالدافعية للعمل لدى كبار الضباط.
3. مدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات لدى وزارة الداخلية الفلسطينية.

## قائمة المراجع والمصادر

- المراجع العربية.
- المراجع الأجنبية.

المراجع:

❖ القرآن الكريم.

❖ المراجع العربية:

أولاً: الكتب:

- أبو فارة، يوسف (2009)، إدارة الأزمات مدخل متكامل، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر، عمان.
- إدريس، وائل والغالبي، طاهر (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي "1" أساسيات الإدارة وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- الأشعري، أحمد (2000)، مقدمة في الإدارة الإسلامية، جدة، المملكة العربية السعودية.
- الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- الحريري، محمد (2012)، إدارة الأزمات واستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الحريري، محمد (2010)، إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر.
- الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- الدليمي، عبد الرازق (2012)، الإعلام وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان.
- الرملاوي، محمد (2012)، سياسة الأجور والأرباح والفوائد في الفقه الإسلامي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- السالم، مؤيد وصالح، عادل (2002)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد.
- السيد، محمد (2000)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات ، القاهرة، الدار الجامعية.



- العلاق، بشير(2009)، العلاقات العامة في الأزمات، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، عمان.
- العلي، عادل (2005)، اقتصاد العمل، الطبعة الأولى، دار الحكمة، الموصل.
- الفريجات، ياسر (2007)، المحاسبة الضريبية على الرواتب والأجور، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- المبيضين، صفوان والأكليبي، عائض (2012)، التخطيط في الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
- المعجم الكبير(1981)، الجزء الأول، الطبعة الأولى، مجمع اللغة العربية، مطبعة دار الكتب المصرية، القاهرة.
- بن عنتر، عبد الرحمن(2010)، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- توفيق، عبد الرحمن (1998)، فن إدارة الأزمات والصراع، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.
- حريز، سامي (2006)، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر.
- حمود، خضير والخرشة، ياسين (2007)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان.
- درة، عبد الباري (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سعيد، أحمد (2010)، إدارة الموارد البشرية، دار النور للنشر والتوزيع، القاهرة.
- شوايش، مصطفى (2005)، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان.
- طه، طارق (2007)، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

- عامر، سامح (2011)، إدارة الأداء، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- عباس، سهيلة(2003)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
- عبد الباقي، صلاح (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة.
- عبد المحسن، توفيق (2002)، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- عمر، حسين (1992)، الموسوعة الاقتصادية، الطبعة الرابعة، دار الفكر، القاهرة.
- فتحي، محمد (2001) الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.
- محمد، راوية (2001)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.
- مسعود، جبران (1992)، الرائد: معجم لغوي عصري رتبت مفرداته وفقا لحروفها الأولى، الطبعة السابعة، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.

#### ثانياً: الرسائل العلمية:

- أبو ركة، عصام (2013)، معوقات إدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطيني من وجهة نظر كبار الضباط، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- أبو سعدة، حسين (2015)، علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.

- أبو عمر، هاني (2009)، فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو كريم، أيمن (2013)، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- إسليم، وسام (2007)، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأشقر، صلاح (2012)، مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني، دراسة مسحية على الوظائف الإشرافية في الإدارات المركزية في الشق المدني لوزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأغا، إحسان (2000) دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس: مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء، القاهرة، جامعة عين شمس.
- البليسي، أسامة (2012)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الوظائف غير الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجساسي، محمد (2011)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- الحسيني، احمد (1994)، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، السعودية.
- السر، أيمن (2008)، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- السقا، عون (2013)، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في المحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السكران، ناصر (2004)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشنطي، محمود (2012)، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العجلة، توفيق (2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات المحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الماضي، مساعد (2008)، معوقات الاتصال الإداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- المحروقي، محمد (2005)، تأثير الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي في المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية لمنطقة الظاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، سلطنة عمان.
- باجابر، عادل (1996) الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- بن كردم، عبد الله (2005)، اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- خراشمة، محمد (2011)، تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسئولة عنها، عمان.

- عبد الواحد، مؤمن (2008)، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عواد، عبد الناصر (2014)، مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مواجهة الأزمات" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- ناصر، سومر (2004)، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا.
- نصر، إياد (2014)، واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.

#### ثالثاً: مواقع الإنترنت:

- أبو جلال، رشا، مقال، صحيفة الاستقلال، تاريخ الزيارة: 2015/8/13م، الرابط: <https://alestqlal.com/ar/index.php?act=Show&id=22763>
- الكردي، أحمد السيد، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 2015/7/11م، الرابط: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651>
- بن رزوق، عبد الكريم، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 2015/7/21م، الرابط: <http://www.oujdacity.net/national-article-61706-ar/>
- وزارة الداخلية والأمن الوطني، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 2015/5/25م، الرابط: <http://www.moi.gov.ps/Page.aspx?page=content&id=2>

#### رابعاً: الوثائق والتقارير الرسمية:

- المجلس التشريعي الفلسطيني (2005)، قانون رقم (8) لسنة (2005) الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني، غزة، فلسطين.
- هيئة التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية، 2015م.

- وزارة الداخلية الفلسطينية (2014)، الخطة الاستراتيجية وزارة الداخلية (2014) - 2016م) غزة، فلسطين.

#### خامساً: المؤتمرات وأوراق العمل:

- اعتماد الطرشاوي، ورقة عمل: الآثار الاجتماعية والنفسية لانقطاع رواتب موظفي الحكومة السابقة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، غزة، 2014/12م.
- معين رجب، ورقة عمل: الآثار الاقتصادية المترتبة على أزمة الموظفين في المحافظات الجنوبية لفلسطين، غزة، 2014م.
- نقابة الموظفين في القطاع العام: اللجنة التحضيرية للمؤتمر النقابي، أزمة موظفي المحافظات الجنوبية لفلسطين، تداعيات وآثار، غزة، 2014/12/6.

#### سادساً: المقابلات :

- أسامة قاسم، (2015)، مدير عام الحاسوب الحكومي في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين ، مقابلة أجراها الباحث، غزة، 2015/9/5م.
- خليل شقفة، (2015)، مدير عام الموازنة في وزارة المالية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، مقابلة أجراها الباحث، غزة، 2015/8/3م.
- عبد الله أبو العوايد، (2015)، رئيس قسم المشتريات في دائرة الرواتب بوزارة المالية، مقابلة أجراها الباحث، غزة، 2015/7/23م.
- عبد الناصر مهنا، (2015)، مدير عام اللوازم في وزارة المالية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، مقابلة أجراها الباحث، غزة، 2015/7/25م.
- كامل أبو ماضي، (2015)، وكيل مساعد وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين ، مقابلة أجراها الباحث، غزة، 2015/9/1م.

- منذر السقا، (2015)، مدير عام الرواتب في وزارة المالية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، مقابلة أجراها الباحث، غزة، 2015/8/1م.
- يوسف الكيالي، (2015)، وكيل مساعد وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، مقابلة أجراها الباحث، غزة، 2015/7/28م.

#### ❖ المراجع الأجنبية:

- Binston, Anna, (2013), **Managing stability and crises in business relationships: The case of Ericsson in an emerging market.**
- Campo, Sara, (2014), **Hotel innovation and performance in times of crisis.**
- Dewaker Goel, (2008), **Performance Appraisal And Compensation Management : A Modern Approach.** New Delhi: PHI Learning private Limited.
- Elesarvit Psilou, (2011), **Insinteves for Effactoryive Employee Engagement in Corporate Sustainabilty.**
- Gibbs, John, (2004) "**Performance Measure Properties and Incentives– Institute for the Study of Labor, No.(1356).**
- KLOS, NADIA, (2006), **Incentive Performance related pay and productivity.**
- Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S.(2003) "**The Practice of Business Statistics**".
- Roger,Bennett, (2005), **crisis management plans and systems of exporting companies: an empirical study, journal of Euro marketing, v14n3.**

- Wheelen, T.L and Hunger, D.J, (2002), **Strategic management and business policy** (Eighth Ed), prentice Hall, New Jersey.



# الملاحق

ملحق رقم (1)

كتاب تسهيل مهمة الباحث

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

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

مسار النخبة

التاريخ : 2015/04/15  
الرقم : MPA,EX-R,125

### تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ويعد،،،

تُعيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن/

برقم جامعي: 120130010

الطالب: فادي محمد حسن أبو هدة،

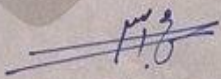
تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

(أزمة انقطاع الرواتب وأثرها على أداء العاملين في وزارة الداخلية بغزة لعام 2013-2014)

ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير القبول والتسجيل



أ. محمد مروان أبو جاسر



ملحق رقم (2)

مخاطبة تحكيم الاستبانة



برنامج الدراسات العليا المشترك بين  
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
وجامعة الأقصى في غزة  
تخصص القيادة والإدارة



حضرة السيد/ة: ..... المحترم/ة ،،،  
الدرجة العلمية:.....  
التخصص:.....  
مكان العمل:.....  
تحية طيبة وبعد،،

### الموضوع : تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "أزمة انقطاع الرواتب وعلاقتها بأداء العاملين بوزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين"، وذلك للحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى في المحافظات الجنوبية لفلسطين - تخصص القيادة والإدارة.

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في موضوع البحث العلمي، ومنفعة العلم والمتعلمين، فإنني أستمحكم عذرا بأن تتفضلوا علينا بجزء من وقتكم الثمين، وتقدموا لنا التوجيهات والإرشادات من أجل تعديل، أو حذف، أو إضافة ما ترونه مناسباً، وتوضيح مدى انتماء الفقرة لمحورها (أو لمجالها)، وتحكيمها من حيث سلامة الصياغة اللغوية، لتكون أداة جيدة، ونقيس ما وضعت لقياسه. شاكرين لسيادتكم تفضلكم بتقديم المساعدة، وتحسين وتطوير البحث العلمي، وتزويد الطلبة بالعلم، والكفايات اللازمة لإعداد الكوادر البشرية بكفاءات وشهادات عالية، لخدمة المجتمع وتنميته.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث/ فادي محمد أبو هدة

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس	( ) ذكر	( ) أنثى
الحالة الاجتماعية	( ) أعزب	( ) متزوج
	( ) غير ذلك	
المؤهل العلمي	( ) دبلوم متوسط فأقل	( ) بكالوريوس
	( ) ماجستير	( ) دكتوراه
سنوات الخدمة	( ) أقل من 5 سنوات	( ) أكثر من 5 سنوات وأقل من 10
	( ) أكثر من 10 سنوات وأقل من 15	( ) أكثر من 15 سنة
الرتبة العسكرية	( ) لواء	( ) عميد
	( ) عقيد	( ) مقدم
	( ) رائد	( ) نقيب
	( ) ملازم أول	( ) ملازم
الجهاز الأمني	( ) الشرطة	( ) الأمن الداخلي
	( ) الدفاع المدني	( ) الأمن والحماية
	( ) المالية المركزية	( ) الإدارة والتنظيم
	( ) العمليات المركزية	( ) الخدمات الطبية
	( ) العلاقات العامة والإعلام	( ) الشرطة العسكرية
	( ) الأمن الوطني	( ) القضاء العسكري

( ) أكثر من 30 ساعة وأقل من 35 ساعة أسبوعياً: دوام "12*48" ، "أ-ب-ج"	( ) 30 ساعة أسبوعياً: دوام "أ"	ساعات العمل
( ) أكثر من 45 ساعة وأقل من 60 ساعة أسبوعياً: دوام "24*48"	( ) أكثر من 35 ساعة وأقل من 45 ساعة أسبوعياً: دوام "12*24-12*48"	

### ثانياً: متغيرات الدراسة:

#### المحور الأول: أزمة انقطاع الرواتب:

وتعرف أزمة انقطاع الرواتب بأنها: حدث غير متوقع تمثل في توقف صرف مرتبات الموظفين الحكوميين العاملين في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

م	الفقرة	الدرجة
	البعد الأول : الجوانب الاقتصادية الملموسة	درجة كثيرة جداً درجة كبيرة درجة متوسطة درجة قليلة درجة قليلة جداً
1.	لا يستطيع بعض العاملين تأمين احتياجاتهم الأساسية كالمأكل والمشرب في ظل الأزمة.	
2.	لا يتوفر لدى العاملين القدرة على الوفاء بالتزاماتهم المادية القصيرة والطويلة الأجل .	
3.	توقفت الكثير من خطط وأهداف العاملين بسبب أزمة انقطاع الرواتب.	
4.	بعض العاملين لا يستطيعون الوصول إلى عملهم أحياناً بسبب أزمة انقطاع الرواتب.	
5.	يسعى العاملون باستمرار لإيجاد مصادر دخل أخرى تساعدهم في تلبية احتياجات أسرهم.	
6.	يقوم العاملون بالبحث عن معونات مادية أو عينية من بعض المؤسسات الخيرية.	
7.	يضطر بعض العاملين إلى بيع ممتلكاتهم المنزلية لسد الحاجات الأساسية.	
	البعد الثاني: الجوانب النفسية	
1.	يشعر العاملون بعدم الاستقرار الحياتي والأسري والوظيفي.	
2.	يشعر العاملون بالعجز تجاه الآخرين من خلال عدم القدرة على الوفاء بالتزامات المالية التي طال أمد عدم الوفاء بها.	
3.	أصبح الكثير من العاملين يشعرون بالتوتر النفسي والقلق الدائم.	

					أصبح من السهل إصابة بعض العاملين بالانهيار العصبي.	4.
					ازداد خوف العاملين على مستقبلهم ومستقبل أسرهم.	5.
					ازداد سلوك العاملين العدواني نحو الآخرين في محيط العمل والأسرة.	6.
					من الممكن أن يقوم بعض العاملين بمحاولات انتحار أو إيذاء لأنفسهم.	7.
الدرجة					الفقرة	م
بدرجة	كبيرة جدا	كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا	البعد الثالث: الجوانب الاجتماعية
						1. أصبحت هناك حالة من الانزواء وضعف المشاركة الاجتماعية لدى العاملين.
						2. هناك ضعف في التكافل الاجتماعي وذلك من خلال حرمان بعض الأسر المستورة من المعونات التي كانت تصلهم من بعض العاملين.
						3. هناك تأخر في حالات الزواج لدى الذكور، والعنوسة لدى الإناث.
						4. هناك ضعف في الثقة بالتنظيمات السياسية، من خلال الشعور بالخذلان الناشئ عن عجز هذه الجهات على حسم هذه الأزمة.
						5. انتشرت بعض الظواهر السلبية مثل زيادة العنف ضد النساء، أو زيادة نسب الطلاق نتيجة للظروف الاقتصادية.
						6. هناك ضعف في التواصل والترابط الاجتماعي والقيام بواجبات صلة الرحم من قبل العاملين.
						7. هناك خشية من اتجاه بعض العاملين إلى التطرف بسبب خلل ميزان العدل والعدالة.



المحور الثاني: أداء العاملين

ويعرف بأنه: الناتج النهائي لمحصلة قدرات وجهود العاملين في وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، والتي تتضمن كلا من: حفظ الأمن، والخدمات المقدمة للجمهور.

م	الفقرة	الدرجة				
		درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً
<b>البعد الأول: المعرفة بمتطلبات الوظيفة</b>						
1	بطاقة الوصف الوظيفي واضحة للعاملين مما يساعدهم في القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم بدقة، ومعرفة ما يتوقع منهم.					
2	يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل، واحترام أنظمتهم المختلفة.					
3	يلتزم العاملون بأوقات الدوام والدقة في المواعيد.					
4	هناك انخفاض في مستوى التغيب والمغادرات غير الضرورية.					
5	هناك انخفاض في وقوع جزاءات تأديبية على العاملين.					
<b>البعد الثاني : نوعية العمل</b>						
1	سياسة المؤسسة العامة تقوم على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.					
2	يتم تقسيم الأعمال من قبل المؤسسة على العاملين بناء على القدرات والخبرات.					
3	يلتزم العاملون باللجان أو المهام التي يكلفون بها من قبل إدارة المؤسسة.					
4	يتمتع العاملون بالقدرة على حل المشاكل التي يواجهونها أثناء العمل.					
5	يتميز العاملون بتنظيم العمل ليتمكن الزملاء من متابعة العمل من بعدهم، أو في حال غيابهم.					
<b>البعد الثالث: كمية العمل المنجز</b>						
1	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.					
2	ينجز العاملون المهام الوظيفية بنفس مستوى الأداء الجيد في حال زيادة حجم العمل.					

					يتوفر لدى العاملين الاستعداد لبذل الجهود الإضافية لإنجاز العمل بدون مقابل.	3
					يسعى العاملون إلى تخفيض المصاريف بدون التأثير على جودة العمل.	4
					يتوفر لدى العاملين كفاءة استغلال الوقت في إنجاز الأعمال المطلوبة.	5
					<b>البعد الرابع: المثابرة والثوق</b>	
					تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة الإنجاز.	1
					سلوك العاملين مع الجمهور يعزز الشعور بالأمان والثقة لديه.	2
					هناك ارتفاع في مستوى المحافظة علي الممتلكات العامة والأجهزة المستخدمة.	3
					يسعى العاملون لتحسين صورة مؤسستهم في المواقف التي تقابلهم.	4
					يزداد رضا المستفيدين عن نوعية الخدمة وطريقة تقديمها.	5

ملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية



برنامج الدراسات العليا المشترك بين  
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
وجامعة الأقصى في غزة  
تخصص القيادة والإدارة



الأخ الكريم/ الأخت الكريمة..... المحترم/ ة ،،،  
تحية طيبة وبعد،،

### الموضوع : تعبئة استبانة بحث علمي

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "أزمة انقطاع الرواتب وعلاقتها بأداء العاملين بوزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين"، وذلك للحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى في غزة - تخصص القيادة والإدارة.

ولإيمان الباحث بأن العاملين بالوزارة هم الأكثر معرفة ودراية بالوضع القائم في الوزارة محل الدراسة، كونهم أهل خبرة واختصاص، وأنهم خير مُعين للوصول إلى المعلومات المطلوبة، فإنه يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة للتكرم من حضرتكم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها هذه الاستبانة متحررين إحدى الرتب العسكرية الآتية: ( لواء، عميد، عقيد، مقدم، رائد، نقيب)، راجين منكم الدقة والموضوعية أملاً في الوصول إلى معلومات أفضل لموضوع الدراسة، مؤكداً لكم أن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستبقى سرية ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

شاكرين ومثمنين حسن استجابتكم ،،،

الباحث/ فادي محمد أبو هدة

أولاً: مصطلحات الدراسة:

1- أزمة انقطاع الرواتب :

وهي حدث غير متوقع تمثل في توقف صرف مرتبات الموظفين الحكوميين العاملين في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وأثر عليهم من ثلاثة جوانب: مادية، نفسية، اجتماعية.

2- أداء العاملين:

وهو الناتج النهائي لمحصلة قدرات وجهود العاملين في وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، والتي تتضمن كلا من: حفظ الأمن، والخدمات المقدمة للجمهور.

ثانياً: البيانات الشخصية:

الجنس	( ) ذكر	( ) أنثى
المؤهل العلمي	( ) دبلوم متوسط فأقل	( ) بكالوريوس
	( ) ماجستير	( ) دكتوراه
سنوات الخدمة	( ) أقل من 3 سنوات	( ) من 3 سنوات حتى 6 سنوات
	( ) من 7 سنوات حتى 10 سنوات	( ) أكثر من 10 سنوات
الرتبة العسكرية	( ) لواء	( ) عميد
	( ) عقيد	( ) مقدم
	( ) رائد	( ) نقيب

المحور الأول: أزمة انقطاع الرواتب:

الدرجة					الفقرة	م
بدرجة كبيرة	جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	
<b>البعد الأول : الجوانب الاقتصادية الملموسة</b>						
						1 لا يستطيع العاملون تأمين احتياجاتهم الأساسية في ظل أزمة الرواتب.
						2 لا يتوفر لدي العاملين القدرة على الوفاء بالتزاماتهم المادية.
						3 توقفت الكثير من خطط وأهداف العاملين.
						4 لا يستطيع العاملون الوصول إلى أماكن عملهم أحياناً.
						5 يسعى العاملون لإيجاد مصادر دخل أخرى لتلبية احتياجات أسرهم.
						6 يقوم العاملون بالبحث عن معونات من بعض المؤسسات الخيرية.
						7 يضطر بعض العاملين إلى بيع ممتلكاتهم المنزلية لسد الحاجات الأساسية.
بدرجة كبيرة	جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	
<b>البعد الثاني: الجوانب النفسية</b>						
						1 يشعر العاملون بعدم الاستقرار الحياتي والأسري والوظيفي.
						2 يشعر العاملون بالعجز نتيجة عدم القدرة على الوفاء بالتزامات المستحقة.
						3 يشعر الكثير من العاملين بالتوتر النفسي والقلق الدائم.
						4 أصبح من السهل إصابة بعض العاملين بالانهيار العصبي.
						5 يزداد خوف العاملين على مستقبلهم ومستقبل أسرهم.
						6 يزداد سلوك العاملين العدواني نحو الآخرين في محيط العمل والأسرة.
						7 من الممكن أن يقوم بعض العاملين بمحاولات انتحار أو إيذاء لأنفسهم.
بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً		
<b>البعد الثالث: الجوانب الاجتماعية</b>						
						1 توجد حالة من الانزواء وضعف المشاركة الاجتماعية لدى العاملين.

					يوجد ضعف في التكافل الاجتماعي وذلك من خلال حرمان بعض الأسر المستورة من المعونات التي كانت تصلهم من بعض العاملين.	2
					يوجد تأخر في حالات الزواج لدى الذكور، والعنوسة لدى الإناث.	3
					يوجد ضعف في الثقة بالتنظيمات السياسية، من خلال الشعور بالخذلان الناشئ عن عجز هذه الجهات على حسم هذه الأزمة.	4
					تنتشر بعض الظواهر السلبية مثل زيادة العنف ضد النساء، أو زيادة نسب الطلاق نتيجة للظروف الاقتصادية.	5
					يوجد ضعف في التواصل والترابط الاجتماعي والقيام بواجبات صلة الرحم من قبل العاملين.	6
					توجد خشية من اتجاه بعض العاملين إلى التطرف بسبب خلل ميزان العدل والعدالة.	7

### المحور الثاني: أداء العاملين

م	الفقرة	درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة
1	بطاقة الوصف الوظيفي واضحة للعاملين مما يساعدهم في القيام بواجباتهم ومسئولياتهم بدقة، ومعرفة ما يتوقع منهم في ظل أزمة انقطاع الرواتب.				
2	يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل، واحترام أنظمتهم المختلفة.				
3	يلتزم العاملون بأوقات الدوام والدقة في المواعيد.				
4	يوجد انخفاض في مستوى التغيب والمغادرات غير الضرورية.				
5	يوجد انخفاض في وقوع عقوبات وجزاءات تأديبية على العاملين.				
6	يلتزم العاملون باللجان أو المهام التي يكلفون بها من قبل إدارة المؤسسة.				
7	يتمتع العاملون بالقدرة على حل المشاكل التي يواجهونها أثناء العمل.				
8	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.				
9	ينجز العاملون المهام الوظيفية وبنفس مستوى الأداء الجيد في حال زيادة حجم العمل.				
10	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام				

					الرسمي من أجل سرعة الإنجاز.	
					تتوفر لدى العاملين كفاءة استغلال الوقت في إنجاز الأعمال المطلوبة.	11
					يرتفع لدى العاملين مستوى المحافظة على الممتلكات العامة والأجهزة المستخدمة.	12
					يسعى العاملون لتحسين صورة مؤسستهم في المواقف التي تقابلهم.	13
					سلوك العاملين مع الجمهور يعزز الشعور بالأمان والثقة لديه.	14
					يزداد رضا الجمهور عن نوعية الخدمة وطريقة تقديمها.	15



ملحق رقم (4)

قائمة بأسماء المحكمين

## قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1	د. محمد المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة
2	د. شادي التلباني	جامعة الأزهر
3	د. نهاية التلباني	جامعة الأزهر
4	د. خالد دهليز	الجامعة الإسلامية
5	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية
6	د. رامز بدير	جامعة الأزهر
7	أ. محمد بربخ	الجامعة الإسلامية

ملحق رقم (5)

بطاقة المقابلة



أكاديمية الإدارة والسياسة و جامعة الأقصى

البرنامج المشترك - تخصص القيادة والإدارة



## بطاقة مقابلة

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة السيد: .....

المحترم

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: " أزمة انقطاع الرواتب وعلاقتها بأداء العاملين بوزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين "، لتقديمها كبحث أكاديمي تكميلي، لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، وقد صممت هذه الأداة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، ونرجو من سيادتكم الإجابة عن الأسئلة الآتية بكل حيادية وموضوعية لخدمة هذه الدراسة.

وإذ يشكر الباحث لكم مقدما تعاونكم الصادق، فإنه يؤكد لسيادتكم أن آراءكم وما تدلون به من اقتراحات سوف تحظى بالسرية الكاملة ولن تستخدم إلا في مجال البحث العلمي كتعبير عن الاتجاهات العامة فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث:

فادي محمد أبو هدة

أسئلة المقابلة:

1. ما هي الأزمات التي مرت بها وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين؟
2. ما هو تعريفك لأزمة انقطاع الرواتب؟
3. ما هي المراحل التي مرت بها أزمة انقطاع الرواتب؟
4. ما هي أسباب أزمة انقطاع الرواتب؟
5. ما هي أبعاد أزمة انقطاع الرواتب وأوجه الضرر التي ترتبت عليها؟
6. هل هناك علاقة بين أزمة انقطاع الرواتب وبين أداء العاملين في الوزارة؟
7. ما هو ترتيب أزمة انقطاع الرواتب بالنسبة للأزمات الأخرى من حيث الصعوبة؟
8. ما هي الاستراتيجية التي تتبعها وزارة الداخلية في التعامل مع أزمة انقطاع الرواتب؟
9. ما هي مقترحات وزارة الداخلية لإنهاء هذه الأزمة؟

تم بحمد الله