

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل وعلاقتها بدافعية للإيجاز

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: KHALED O.K. ALANANY

اسم الطالب: خالد أسامة كامل العناني

Date: 25/07/2015

التاريخ: ٢٥/٠٧/٢٠١٥

Signature:

التوقيع:  ١٥/٧/٢٥



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
تخصص ادارة الدولة والحكم الرشيد

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية
الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى



إدارة مراكز الاصلاح والتأهيل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز

اعداد الباحث

خالد أسامة العناني

إشراف الدكتور

محمد عبد العزيز الجريسي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى-غزة

2015م-1436هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي
لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ * لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ
وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ " (الأنعام : ١٦٢ - ١٦٣)

الإهداء

إلى من جعل مشواري العلمي ممكنا، إلى من كلت أنامله ليقدم الاجمل والأفضل يا من علمتني النجاح والصبر، إلى من افتقده في مواجهة الصعاب أبي الرحيم - يا يمامة المساجد - يا مصدر عزتي وفخري (رحمك الله) .

إلى من كانت سبب نجاحي بعد الله عز وجل في حياتي، إلى الصابرة المحتسبة أُمي الحنون (حفظها الله) .

إلى من كان سداً منيعاً من كل صعوبات الحياة، الدرع الواقى رياحين حياتي اخوتي الأعزاء .

إلى صفاء سريرتي من ساندني وأزرنني في دربي، إلى زوجتي الصابرة .

إلى من لأجله سرت في الدرب، وأجمل أيامي إلى ولدي العزيز .

إلى الشهداء والأسرى والمرابطين المحتسبين والصابرين القابضين على الجمر الذين سطروا ببناتهم أروع معاني البطولة والفداء .

إليهم جميعاً أهدي جهدي المتواضع هذا راجياً الله الإطالة بأعمارهم ليروا ثمرة جهدهم .

شكر وتقدير

في البداية أتقدم بجزيل الشكر إلى الاخوة في أكاديمية الإدارة والسياسية لكل ما قدموه لي من مساعدة ومسانده مكنتني من المضي بخطى ثابتة في مسيرتي العلمية.

وانطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني وليتلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي، ومشرفي الدكتور: محمد عبد العزيز الجريسي الذي مدني من منابع علمه بالكثير، والذي ما توانى يوماً عن مد يد المساعدة لي وفي جميع المجالات، وحمداً لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري وعسى أن يطيل عمره ليبقى نبراساً متألئناً في نور العلم والعلماء.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة النقاش الموقرين الدكتور/ عبد الفتاح عبد الغني الهمص، والدكتور/ نبيل عبد اللوح على ما تكبده من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة وإثرائها بمقترحاتهم القيمة.

وكذلك لا أنسى اخواني الزملاء رفقاء الدرب والتحدي حفظهم الله وفي مقدمتهم المدير العام لمراكز الإصلاح والتأهيل عقيد حقوقي/ عطية منصور (أبوعماد) قدوتنا ووقودنا بالعمل الصالح النزيه حفظه الله ورعاه، ومدير مراكز الإصلاح والتأهيل _ غزة العقيد/ إياد سلمان (أبوموسى)، ومدير مراكز الإصلاح والتأهيل _ المحافظة الوسطى مقدم/ كمال حمدان (أبو عبدالله)، وكل العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل سلمهم الله من كل سوء.

كما وأتقدم بفائق الشكر والاحترام والتقدير إلى المدقق اللغوي الأستاذ فايق فؤاد الغندور، وكذلك إلى السيد الأستاذ محمد أنور وادي الذي ساندني معنوياً ووقف بجانبني منذ بداية مسيرتي العلمية ولغاية الآن فجزاه الله عني خير الجزاء.

وفي النهاية يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد العون في مسيرتي العلمية فبارك الله فيهم جميعاً.

ملخص الدراسة

إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل وعلاقتها بالدفاعية للإنجاز

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل في قطاع غزة وعلاقتها بالدفاعية للإنجاز، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام مقياسيين من إعداد الباحث: المقياس الأول: مقياس الدفاعية للإنجاز لدى الإداريين العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل بقطاع غزة، ويتكون هذا المقياس من (٣٩) فقرة موزعة على (٥) أبعاد، والمقياس الثاني كان لقياس واقع الإدارة لدى الإداريين العاملين لمراكز الإصلاح والتأهيل ولقد اشتمل على (٣٦) فقرة، ولقد طبق كلا المقياسين على (٨٤) من الإداريين العاملين بمراكز الإصلاح والتأهيل في قطاع غزة وهي: (محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس)

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ١- أن مستوى واقع الإدارة لدى الإداريين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة مستوى مرتفع، حيث كان المتوسط الحسابي لواقع الإدارة ٣.٧٣ بوزن نسبي ٧٤.٦٩%.
- ٢- أخذ بعد التنظيم الترتيب الأول من بين أبعاد الإدارة بوزن نسبي ٨٠.٢٩%، في حين أخذ بعد التوجيه الترتيب الأخير من بين أبعاد الإدارة بوزن نسبي ٧٠.٣٠%.
- ٣- أن مستوى الدفاعية للإنجاز لدى الإداريين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة كان مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدفاعية للإنجاز ٣.٧١٣ بوزن نسبي ٧٤.٢٦%.
- ٤- أن العلاقة بين إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل ومستوى الدفاعية كان جيدا وظهر مستوى الدفاعية بشكل مرتفع.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها:

ضرورة منح الحوافز المناسبة لموظفي مراكز الإصلاح والتأهيل التابعة لوزارة الداخلية بما يتفق مع طبيعة أعمالهم والإنجاز والإنتاجية.

Abstract

Department of reform and Rehabilitation Centers relationship with motivation for achievement

The study aimed to identify the reality of management reform and rehabilitation centers in Gaza Strip and its relationship with motivation to accomplish, I have used the study descriptive analytical method for suitability to the subject of the study, and to achieve the objectives of the study, the researcher using two criteria prepared by the researcher: the first criterion: achievement motivation among administrative staff in reform and rehabilitation centers scale Gaza Strip, and it consists of this measure (39) items distributed on five dimensions, and second criterion was to measure the reality of the administration to the administrative staff of reform and rehabilitation centers and have included a (36), paragraph, and I have both criteria applied to (84) of the administrative staff reform and rehabilitation centers four in the Gaza (Strip, : (North province, Gaza province, Central province, Khan yonis

The study found a set of results as follows:

- 1–The fact that the management level administrators in reform and rehabilitation centers in Gaza provinces, the level is high, where the arithmetic mean of the reality of administration 3.73 with the relative weight 74.69%.
- 2–The organization dimension taking the first arrangement of management dimensions with the relative weight 80.29%, while the guidance dimension taking the recent arrangement from the arrangements of management dimensions with the relative weight 70.30%.
- 3–The achievement motivation among administrators in reform and rehabilitation centers in the Gaza Strip was the level of a high level, reaching the arithmetic average of the motivation for the completion of 3.713 with the relative weight 74.26%.

The study found several recommendations including:

Should be given the right incentives to the staff of reform and rehabilitation centers of the Ministry of Interior in accordance with the nature of their work and achievement and productivity.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ت	الشكر والتقدير
ث	ملخص الدراسة
ج	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
ح	قائمة المحتويات
خ	قائمة الجداول
الفصل الأول: خلفية الدراسة	
٢	مقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٥	تساؤلات الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٦	فروض الدراسة
٧	متغيرات الدراسة
٨	مصطلحات الدراسة

٩	حدود الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري	
* المبحث الأول: الإدارة وظائفها وعملياتها	
١١	مقدمة
١٢	أولاً: مفهوم الإدارة
١٤	ثانياً: خصائص الإدارة
١٥	ثالثاً: أهمية الإدارة
١٩	رابعاً: وظائف الإدارة
المبحث الثاني: الدافعية للإنجاز	
٢٧	مقدمة
٢٧	أولاً: مفهوم الدافعية
٣٠	ثانياً: مفهوم دافعية الإنجاز
٣٢	ثالثاً: بعض النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز
٣٨	رابعاً: الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الإنجاز
٣٩	خامساً: دافعية الإنجاز في الدراسات الإدارية
المبحث الثالث: مراكز الإصلاح والتأهيل	
٤٤	مقدمة
٤٤	أولاً: تعريف مراكز الإصلاح والتأهيل
٤٥	ثانياً: التطور التاريخي للسجون

٥٠	ثالثاً: أنواع السجون
٥١	رابعاً: أساليب إدارة السجون
٥٥	خامساً: التطور التاريخي للمؤسسات العقابية والإصلاحية في فلسطين
٥٧	سادساً: إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل في الضفة الغربية ومحافظات غزة
٥٩	سابعاً: الأطر الرئيسية لعمل مراكز الإصلاح والتأهيل
٦٤	ثامناً: تطوير البنية التحتية والخدمات الإصلاحية في المراكز
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
٧١	أولاً: الدراسات العربية
٧١	أ) الدراسات العربية التي تناولت مراكز الإصلاح والتأهيل
٧٥	ب) الدراسات العربية التي تناولت موضوع الدافعية للإنجاز
٧٨	ثانياً: الدراسات الأجنبية
٧٨	أ) الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع مراكز الإصلاح والتأهيل
٨٢	ب) الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الدافعية للإنجاز
٨٤	التعقيب على الدراسات
٨٦	مصفوفة الفجوة البحثية
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة	
٨٨	المقدمة
٨٨	منهج الدراسة
٨٨	مصادر جمع البيانات

٨٩	مجتمع الدراسة
٨٩	عينة الدراسة
٩٢	وصف أداة الدراسة
١٠٥	إجراءات الدراسة
١٠٦	الأسلوب الإحصائي
١٠٧	الصعوبات التي واجهت الباحث في الدراسة
الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها	
١٠٩	المقدمة
١٠٩	نتائج تساؤلات الدراسة وتفسيرها
١٠٩	نتائج التساؤل الأول وتفسيره
١١١	نتائج التساؤل الثاني وتفسيره
١١٤	نتائج التساؤل الثالث وتفسيره
١١٥	نتائج التساؤل الرابع وتفسيره
١٢٣	النتائج
١٢٤	التوصيات
١٢٧	قائمة المصادر والمراجع
١٢٧	المصادر
١٢٦	أولاً: المراجع العربية
١٣٤	ثانياً: المراجع الأجنبية

الملاحق	١٣٥
---------	-----

قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	رقم الصفحة
١	عينة الدراسة حسب متغير العمر	٨٩
٢	عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٩٠
٣	عينة الدراسة حسب متغير المنطقة السكنية	٩٠
٤	عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	٩١
٥	وصف أداة الدراسة	٩٢
٦	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السعي نحو التميز والنجاح والدرجة الكلية لفقراته	٩٤
٧	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التخطيطي للمستقبل والدرجة الكلية لفقراته	٩٥
٨	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداء الأعمال بسرعة وإتقان والدرجة الكلية لفقراته	٩٥
٩	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الشعور بالمسؤولية والاستقلال بالعمل والدرجة الكلية لفقراته	٩٦
١٠	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات التغلب على العوائق والصعوبات والمثابرة على العمل والدرجة الكلية لفقراته	٩٧
١١	معامل الثبات لاستبانة الدافعية للإنجاز وفقا لطريقة التجزئة النصفية	٩٨
١٢	معاملات ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبانة وأبعادها	٩٩

١٠٠	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات التخطيط والدرجة الكلية لفقراته	١٣
١٠١	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات التنظيم والدرجة الكلية لفقراته	١٤
١٠٢	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات التوجيه والدرجة الكلية لفقراته	١٥
١٠٣	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الرقابة والدرجة الكلية لفقراته	١٦
١٠٤	معاملات الثبات لاستبانة الإدارة وأبعادها وفقا لطريقة التجزئة النصفية	١٧
١٠٥	معاملات الثبات لاستبانة الإدارة وأبعادها وفقا لطريقة ألفا كرو نباخ	١٨
١٠٦	طريقة إدخال البيانات وترميزها	١٩
١١٠	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، والترتيب لكل بعد من أبعاد واقع الإدارة	٢٠
١١١	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، والترتيب لكل بعد من أبعاد الدافعية للإنجاز	٢١
١١٤	نتائج معامل الارتباط بيرسون للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين مستوى الإدارة والدافعية للإنجاز	٢٢
١١٦	نتائج اختبار t للعينات المستقلة لمتغير العمر	٢٣
١١٨	نتائج اختبار t للعينات المستقلة لمتغير المؤهل العلمي	٢٤
١١٩	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير السكن	٢٥
١٢١	نتائج اختبار LSD (Least Significant Difference Test) لمتغير السكن	٢٦
١٢٢	نتائج اختبار t للعينات المستقلة لمتغير الحالة الاجتماعية	٢٧

الفصل الأول

خلفية الدراسة

* مقدمة

* مشكلة الدراسة

* تساؤلات الدراسة

* أهداف الدراسة

* أهمية الدراسة

* فروض الدراسة

* متغيرات الدراسة

* حدود الدراسة

* مصطلحات الدراسة

مقدمة

إن الله قد خلق الأنسان وكرمه وجعله في أحسن تقويم حيث يقول تعالى " وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبُرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا " (الإسراء : ٧٠).

والأنسان في حياته الاجتماعية، يخطئ ويصيب، ويتوب عندما يثوب إلى رشده. يتمثل ذلك فيما ذكره سيد الخلق أجمعين رسول الله صلى الله عليه وسلم في قوله: "كل ابن آدم خطأ، وخير الخطائين التوابون" (الترمذي، ١٤٠٠ : ٧٠). وهذا الإقرار لا يعني عدم الإنكار والمحاسبة فيما يسلكه الأنسان، إذ أن ذلك من خصائص الالتزام بقواعد السلوك في المجتمع المسلم. وتعتبر مراكز الإصلاح والتأهيل الجهة المخولة بالتعامل مع الجانحين عن عادات وتقاليد المجتمع، والخارجين عن الأنظمة والقوانين التي يرتضيها المجتمع، لذا كان يجب أن تمتلك مراكز الإصلاح والتأهيل البرامج الإرشادية والاصلاحية ذات فاعلية، لتستطيع القيام بدورها كمؤسسة اصلاحية للنزلاء، وأداة لتغيير السلوك المنحرف بما يتناسب بما يرتضيه المجتمع.

وتعد البرامج (الإصلاحية والتأهيلية) اللبنة الأساسية لوظيفة المؤسسات العقابية، فمن خلالها يتمكن المجتمع من إعادة تنمية هذه الموارد البشرية الجانحة، تنميةً تتفق مع مطالبه واحتياجاته، وذلك على هيئة برامج مكثفة لتأهيلهم وإعدادهم، كما أن تلك البرامج تعد ذات أهمية بالغة، لكونها تخدم شريحة من الشرائح الخطرة في المجتمع، وذلك بإعادة الجانح إلى المجتمع، وهو قادر على التكيف والتفاعل مع المجتمع (الكساسبة، ٢٠٠٢ : ٢).

وأصبح ينظر لمراكز الإصلاح والتأهيل في المجتمعات المعاصرة باعتبارها مؤسسات إصلاحية بالمقام الأول، "قالدور العقابية" لم تعد ذلك المكان المعد لإنفاذ العقوبة بالحجز فقط،

لكنها أصبحت أماكن ينبغي أن يخرج منها الجانح إلى الحياة الاجتماعية العامة ليمارس حياة سوية ومستقيمة تكفل وقايته من العود إلى الانحراف، و أصبح من المهم للجانح أن تساعد فترة بقائه في الدار على رفع مستواه التعليمي والسلوكي، وتطور قدراته المهنية وإكسابه مهنة مفيدة تساعده على اكتساب معاشه ، أي جعله إنساناً معتمداً على نفسه (الرميح، ٢٠٠٤ : ٢٤).

ومن المعروف أن نجاح مراكز الإصلاح والتأهيل في أدائها وتحقيق أهدافها، يرتكز على وجود إدارة فاعلة تجمع بين المعايير الحديثة في التطبيقات الإدارية، وبين الضبط الإداري الصارم بحكم طبيعة عمل مراكز الإصلاح والتأهيل ونوعية الشريحة التي يتم التعامل معها، وترتبط فاعلية الإدارة وجودتها بمدى وجود حافز للدافعية الإنجاز لدى العاملين، ومن الصفات والخصائص اللازمة للإداريين ومسؤولي الإدارات المختلفة بمراكز الإصلاح والتأهيل أن تكون لديهم دافعية للإنجاز للارتقاء بخدمات التوجيه والإرشاد والإدارة، والسمو بأدائها إلى أعلى المستويات. حيث يعد موضوع دافعية الإنجاز من أهم الموضوعات التي حازت على اهتمام علماء النفس والإدارة (المشعان، ١٩٩٩ : ١٢).

حيث تمثل دافعية الإنجاز أحد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية، وقد برزت في السنوات الأخيرة كأحد المعالم المميزة للدراسة، بل يمكن النظر إليها بوصفها أحد منجزات الفكر السيكولوجي المعاصر، ففي بداية النصف الثاني من القرن الحالي اتجه العلماء إلى دافعية الإنجاز من حيث هي بعد مهم من أبعاد الدافعية العامة لدى الإنسان وبخاصة في الدوافع الاجتماعية المكتسبة. وبما أنه يوجد اتفاق عام بين مختلف العلماء على أهمية دور الدوافع في تحريك السلوك الإنساني بصفة عامة وفي التعلم والتحصيل الدراسي والإنجاز الأكاديمي بصفة خاصة، بات هناك اتجاهاً متزايداً للبحث في هذا المجال خاصة في دافعية الإنجاز (الزيات، ١٩٩٦ : ١٤).

مشكلة الدراسة

تمارس مراكز الإصلاح والتأهيل دورين أساسيين بمحافظة غزة، أحدهما عقابي وما يمثله من ردع وزجر، والآخر إصلاحي وما يمثله من إعادة إصلاح وتنشئة للنزلاء وهذا الدور الإصلاحي يفوق في أهميته الدور العقابي، حيث أصبح الجانب الإصلاحي ينال اهتماماً متزايداً وواضحاً، وذلك نظير ما يقدمه من برامج علاجية وإصلاحية، وأنشطة تسعى إلى تغيير سلوك الجانحين نحو سلوك المجتمع والتكيف مع السلوكيات السائدة داخل المجتمع.

ولتحقيق هذه الأهداف لا بد من وجود إدارة فاعلة في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات قطاع غزة تسلك الأساليب العلمية الحديثة، وتقدر تطبيق تلك الأنظمة الإدارية الفاعلة، بحيث تتوافر الدافعية للإنجاز لدى العاملين بتلك المراكز، كذلك من الأهمية بمكان أن يتوافر لدى العاملين بمراكز الإصلاح والتأهيل مستوى معقول ومقبول من الدافعية للإنجاز، ومن المهم امدادهم بالحوافز اللازمة لبذل مزيداً من الجهد والعمل الفعال وكذلك زيادة العطاء والتفاني بالعمل وأيضاً ظهور حب العمل لدى العاملين بمراكز الإصلاح والتأهيل ، والعمل باستمرار على زيادة فاعليتهم لتحقيق أهداف هذه المراكز.

ومن هنا فإن جوهر مشكلة الدراسة يتمحور حول إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز.

حيث إن تلك المراكز بحاجة إلى المزيد من التطوير على الصعيدين الإداري والتنفيذي، ولا سيما وأن مديرية الإصلاح والتأهيل قد استقلت عن جهاز الشرطة عام ١٩٩٨م، وهذا بعد إصدار القانون الخاص بمراكز الإصلاح والتأهيل رقم ٦ عام ١٩٩٨م التابع لوزارة الداخلية، وهي بحاجة لبرامج إدارية جديدة لتستطيع من خلالها تحقيق أهدافها المنشودة.

تساؤلات الدراسة

يتمحور السؤال الرئيس للدراسة بما يلي:

ما واقع إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل وعلاقتها بالدفاعية للإنجاز؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما واقع الإدارة في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة؟
- ٢- ما مستوى الدفاعية للإنجاز لدى الإداريين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى واقع الإدارة والدفاعية للإنجاز لدى الإداريين بمراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط الإدارة ودفاعية الإنجاز لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل العلمي، السكن، الحالة الاجتماعية)؟

أهداف الدراسة:

وتتخصر أهداف الدراسة بما يلي:

- ١- التعرف إلى واقع الإدارة في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة.
- ٢- الكشف عن مستوى الدفاعية للإنجاز لدى الإداريين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة.
- ٣- معرفة مدى علاقة الواقع الإداري بالدفاعية للإنجاز لدى الإداريين بمراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة.

أهمية الدراسة:

إن الدراسة الحالية تستمد أهميتها من خلال عدة جوانب تتبلور في الآتي:

أ- الأهمية النظرية:

١- تعد هذه الدراسة هي الدراسة الأولى (على حد علم الباحث) التي تناولت إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز.

٢- توفير إطار نظري يوضح إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل، ومفهوم الدافعية للإنجاز.

ب- الأهمية التطبيقية:

١- من المتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة القيادات الإدارية في مراكز الإصلاح والتأهيل لتطوير ادائهم الإداري والمهني.

٢- ينتظر أن يستفاد من النتائج التي تم التوصل إليها في وضع استراتيجيات لدعم وتحسين أداء مراكز الإصلاح والتأهيل.

فروض الدراسة:

١- الفرضية الأولى: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى واقع الإدارة والدافعية للإنجاز لدى الإداريين ورؤساء الأقسام والمدراء بمراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة".

الفرضية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الإدارة ودافعية الإنجاز لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل العلمي، السكن، الحالة الاجتماعية)، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

١. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الإدارة ودافعية الإنجاز لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى لمتغير العمر (أقل من ٣٠ سنة، وأكثر من ٣٠ سنة) ."

٢. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الإدارة ودافعية الإنجاز لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية فأقل، بكالوريوس فأكثر) ."

٣. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الإدارة ودافعية الإنجاز لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى لمتغير منطقة السكن (رفح، خان يونس، الوسطى، غزة، الشمال) ."

٤. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الإدارة ودافعية الإنجاز لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب) ."

متغيرات الدراسة

١-المتغير المستقل: إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة.

٢-المتغير التابع: الدافعية للإنجاز لدى الإداريين العاملين بمراكز الإصلاح والتأهيل.

مصطلحات الدراسة

١- الإدارة:

هي تحديد الأهداف المطلوب إنجازها وتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهود المرؤوسين من أجل تحقيق هذه الأهداف بأقصى كفاءة (الشرقاوي، ٢٠٠٢: ٤).

٢- مراكز الإصلاح والتأهيل: المؤسسات الإصلاحية هي " المكان الذي أعده المجتمع لرعاية، وعلاج، وإصلاح الأفراد الذين ارتكبوا أعمالاً إجرامية، أو أعمال مخالفة للقوانين والنظم، والذين أنزل في حقهم حكم بتجريدهم من حرياتهم، أو الذين أوصى القانون بوضعهم في مراكز الإصلاح والتأهيل (طالب، ٢٠٠٢: ١٧١).

- ويعرف الباحث مراكز الإصلاح والتأهيل:

هي المؤسسات التي يودع فيها الأشخاص الذين صدر بحقهم أحكام بتجريدهم من حريتهم لفترات محددة بسبب ارتكابهم أفعالاً يجرمها الشرع أو النظام يقدم خلالها للسجين (النزيل) العديد من البرامج التي تهدف لإصلاحه وإعادة تأهيله، والبرامج في غالبها اختيارية ولا يجبر النزيل عليها.

٣- الدافعية للإنجاز:

ورد في موسوعة علم النفس والتحليل النفسي تعريف لدافع الإنجاز بأنه: الحافز للسعي الي النجاح أو تحقيق نهاية مرغوبة، أو الدافع للتغلب على العوائق أو للانتهاء بسرعة من أداء الأعمال على خير وجه. (هبة الله وآخرون، ٢٠١٢: ٥).

- التعريف الإجرائي لدافعية للإنجاز هو: مجموع الدرجات التي يحصل عليها الفرد على مقياس دافعية الإنجاز المستخدم في الدراسة الحالية.

حدود الدراسة

أ- الحد الموضوعي: تتناول هذه الدراسة واقع إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل التابعة لوزارة

الداخلية وعلاقتها بالدفاعية للإنجاز.

ب- الحد البشري: الإداريين ورؤساء الأقسام والمدراء بمراكز الإصلاح والتأهيل بمحافظات غزة

التابعة لوزارة الداخلية وعددهم (٨٤) شخص.

ج- الحد المكاني: مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة.

د- الحد الزمني: عام ٢٠١٤-٢٠١٥.

الفصل الثاني

الإطار النظري

* المبحث الأول: الإدارة وظائفها وعملياتها

* المبحث الثاني: الدافعية للإنجاز

* المبحث الثالث: مراكز الإصلاح والتأهيل

المبحث الأول:

الإدارة وظائفها وعملياتها

مقدمة:

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمائية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة منظماتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الحديثة بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة (ميا، علي وآخرون، ٢٠٠٧: ١٩١).

فالإدارة عبارة عن وظائف مترابطة مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر مثل: التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة، التنسيق، وكل وظيفة تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعة للمؤسسة بكفاءة عالية (الجبر، ٢٠٠٢: ٤٩-٥٠).

وبناءً عليه سيتناول هذا المبحث مفهوم الإدارة، خصائص الإدارة، أهمية الإدارة، والعمليات (الوظائف) الرئيسية للإدارة وهي (تخطيط - تنفيذ - توجيه - رقابة).

أولاً: مفهوم الإدارة:

مهما تنوعت العصور، أو تقادمت أو تجددت نجد هناك العديد من الأمور العجيبة الثابتة في كل عصر، هذه الأمور الداعية للتفكير في سنن الله جل وعلا في كونه، سنن الله الذي أتقن كل شيء خلقه، هي السنن الكونية التي لا يحيد عنها شيء، نرى بصمات هذه السنن واضحة في كل عصر وكل زمان، ومن هذه السنن سنة التغيير، وهي السنة الواضحة والحتمية في هذا العصر (ديسلر، ١٩٩١: ٢١).

فالثبات على أمر ما في هذا الكون في أي مجال هو أمر محال أو ضرب من الخيال، بناء على ما تقدم يتسم العصر الذي نعيشه اليوم بالعديد من المتغيرات الطارئة والمستجدة التي لم تكن موجودة في العصور السابقة، يتميز عصرنا هذا بالعديد من السمات منها التقدم التقني والنمو الهائل في جميع المجالات، ومن ذلك ظهور علوم حديثة لم تكن موجودة من قبل مثل علوم التكنولوجيا والحاسوب والوراثة وعلوم الفضاء والبرمجة والإدارة بأنواعها ونظمها وجميع ما يتعلق بعلم الإدارة، وفي هذا البحث المتواضع سيسلط الباحث الضوء على مفهوم علم الإدارة ثم يركز على إدارة الوقت موضوع البحث.

أولاً: مفهوم الإدارة بمعناه الاصطلاحي (Management)

وترجع كلمة الإدارة إلى الأصل اللاتيني (administration)، ويتكون من جزأين:

١. الجزء الأول (ad): معناها اللفظي (to)، وتعني لكي.

٢. الجزء الثاني (ministration) تعني خدمة، وبهذا يصبح المعنى اللفظي لكلمة (الإدارة)

(القيام على خدمة الآخرين، أو بمعنى آخر أنه يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز

معين) منصور، ١٩٩٩: ٢٣).

وقد تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين الإداريين، ومن أكثر التعاريف المستخدمة شيوعاً عرفها فريدريك تايلور (F. Taylor) بأنها: المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه، ثم التأكد من أنهم يؤديونه بأحسن وأرخص طريقة (دياب، ٢٠٠١: ٩٤).

وعرفها مصطفى بأنها " : هي مجموعة متشابهة من الوظائف أو العمليات (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، متابعة، رقابة) تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (مصطفى، ٢٠٠٥: ٧).

وقد ذكر عبد الله أن الإدارة هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والعينية المتاحة للمنظمة (عبد الله، ٢٠٠٦: ٦٥).

و على الرغم من تعدد تعريفات الإدارة و اختلاف هذه التعريفات تبعاً لذلك ، فإنه يمكن القول أنه مهما تعددت فإن الإدارة بصفة عامة لا تخرج عن كونها عملية استغلال الموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة بقصد تحقيق أهداف محددة ، ضمن وقت محدد بكفاءة وفعالية ، و عندها يجد عنصر الوقت مكانه في هذه العملية بوصفه أحد عناصر الإنتاج الرئيسية وغير المباشرة ، فالعملية الإدارية إذا محكومة بالوقت فما من عمل ينفذ إلا كان الوقت وعاءه ، وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد ، والوقت مورد لا يتجدد و لا يختزن ولا يستأجر ، ولا يمكن الاستغناء عنه ، وما ينقضي منه من غير أن يسهم في تحقيق

أهداف المنظمة وقت ضائع إلى الأبد (شبير، ٢٠١٠: ١٠).

كما عرفتھا الأسطل بأنها فن التنسيق بين الجهود البشرية والإمكانات المتاحة من أجل رفع مستوى المؤسسة، وتحقيق الأهداف المنشودة مع مراعاة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة" (شبير، المرجع السابق).

ثانياً: خصائص الإدارة:

من خلال المفاهيم المختلفة للإدارة يمكننا ان نتوصل للخصائص أو السمات التي تتميز بها الإدارة:

- الإدارة عملية: أي تعبير عن تفاعل النظام الإداري، ويعني البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية والمادية الا وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
- الإدارة عملية مستمرة: تأتي صفة الاستمرار لأن الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات، ولأن هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمراً فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المنظمة ثم يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المنظمة (الصحف، ٢٠٠٢: ٦٣).
- الإدارة عملية اجتماعية: أي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك الموارد التي تتعامل معها الإدارة: الموارد البشرية والمادية مثل المواد الخام والآلات والأموال.
- التخطيط: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.
- التنظيم: كيفية توزيع المسؤوليات والاهتمامات على الأفراد العاملين في المنظمة.
- التوجيه: إرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- الرقابة: التأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة الموضوعة، وإذا وجد انحراف فيجب تعديله المنظمة (الصحف، مرجع سابق: ٦٤).

ثالثاً: أهمية الإدارة

أهمية الإدارة ترجع أهمية الإدارة للأسباب التالية: (الخياط، ١٩٩٤: ٣٩)

- ١- إزدياد حجم السكان والنقص في الموارد الطبيعية.
- ٢- الحاجة إلى التخصصات المختلفة.
- ٣- كبر حجم المنظمات وزيادة الحاجة إلى التخصصات القوة المتزايدة لتجمعات المستهلكين والعمال.
- ٤- وجود الانفصال بين المنظمات الكبيرة ومالكها.
- ٥- التنسيق بين عوامل الإنتاج وقيادتها وزيادة فاعليتها.
- ٦- شدة التنافس في الأسواق المحلية والعالمية.
- ٧- التداخل بالدولة وقوانينها ومسئولية الإدارة نحو المجتمع.
- ٨- التطور الفني والتكنولوجي.

من خلال الأسباب أعلاه يمكن ان نقول ان أهمية الإدارة تتمثل في الآتي: (الغمري، ٢٠٠٢: ٥٧).

- ١- توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستوياتها وعلى اختلاف أنواعها.
- وكلما ضم عدة أفراد جهودهم إلى بعضها بعضاً للوصول إلى هدف معين، تظهر أهمية الإدارة وتزداد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية وتداخلت هذه الجهود في علاقاتها وتفوقت في طبيعتها. فالإدارة لها دورها الهام على مستوى الأسرة، وعلى مستوى جماعات العمل، وعلى مستوى المجتمع - لأنها الأسلوب الذي يتولى به الأبوان رعاية شؤون

الأسرة، وهي الأداة التي توجه بها الجهود المتفاوتة لأفراد الجماعة، وهي الوسيلة التي يستخدمها الحاكم أو القائد لتوجيه ورقابة شؤون المجتمع.

٢- للإدارة أيضا دور في توجيه الجهود المتنوعة.

فرغم أن الإدارة ظهرت بطريقة علمية في المصانع، إلا أنها نمت وتبلورت وأصبحت على ما هي عليه من مكانة وقوة وتأثير، في ميادين متنوعة. فالإدارة هي الدعامة التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والحكومية والتعليمية والعسكرية. لأنها تجمع الموارد الاقتصادية النادرة لتسبغ بها الحاجات الجماعية والفردية (شريف، ١٩٨٧: ٩٨).

- لها دوراً مهماً للغاية في التقدم الإنساني.

فهي تعمل على تحديد وإشباع المجتمع في الحاضر والمستقبل، وذلك لأنها تسعى إلى تحسين مستوى المعيشة لكل أفرادها. خلال الاستخدام الأمثل للموارد سوي كانت هذه الموارد مادية أو بشرية. إذن هي صانعة التقدم الإنساني ويعتمد عليها المجتمع المعاصر في تحقيق الرفاهية الإنسانية. كما هي رائدة الحكومات الرشيدة ووسيلتها في توجيه شؤون الحكم من أجل تحقيق الأهداف الوطنية والقومية. وهي وجهة المتعلمين والباحثين في سعيهم لمعالجة مشاكل العصر. ومواجهة التغيرات السريعة وهي قوة المجتمع وحامية استقلاله من الأطماع الخارجية (عاشور، ٢٠٠١: ٦٣).

هل الإدارة فن أم علم؟

إن الكتاب والممارسين يختلفون في تفسيرهم للإدارة، فيقول المؤيدون للفن إن الإدارة هي فن خالص، أما المؤيدون للعلم، فيدعون أنها علم خاص. أما المعتدلون فيدعون أن العملية الإدارية هي خليط من الفن والعلم، يشير الفريق الأول إلى الإدارة على أنها تنفيذ الأشياء عن طريق

الغير وأنها تتطلب استعداداً إنسانياً خاصاً تهبه الطبيعة، وتنميه الممارسة والخبرة. فالإدارة تتعامل مع البشر، وهم مختلفون من حيث مكوناتهم الشخصية والسلوك، فهل الإدارة يمكن إدراجها في قائمة الفنون؟ وللإجابة على هذا التساؤل يتعين علينا معرفة ما هو المقصود بالفن إن الفن هو المهارة في الإدارة والطريقة الفنية لتحقيق النتائج المرغوبة أو كما عرفه " شيبستر برنارد " أنه المعرفة السلوكية. إن قبول هذا التعريف يقرب الإدارة من الفن فكلما يحكم على جودة الفنان لمهارته من توصيل أهدافه إلى مرؤوسيه من خلال القيادة والحث والتزغيب والاستئارة وغيرها. وفي ميدان الفنون يطلق على من يؤدون هذا العمل بمهارة المبدعون. أما في ميدان الإدارة فيطلق عليهم القادة فالموقف الأول يعتبر الإدارة مجرد فن من الفنون التطبيقية التي تكتسب بالخبرة والممارسة والمهارة لا بالدرس أو التعلم والتجربة والتأهيل لقواعدها وذلك بحجة أنها قد وجدت منذ القدم في معظم المجتمعات دون أن تكون هنالك أية أصول أو قواعد علمية معينة تحكم وجودها أو عملياتها وإنما قامت على الاعتبارات والاجتهادات والتجارب الشخصية فقط (المنيف، ٢٠٠٦: ٢٧).

ويشير الفريق الثاني إلى أن الإدارة علم استخدام الجهد الإنساني - فهي علم عقلي مثلها مثل بقية الظواهر الأخرى الموجودة في المجتمع والطبيعة. وأنه لا بد من توافر القدرات العقلية لدى المهتمين أو القائمين بالإدارة حتى يتمكنوا من اكتشاف قواعدها، ويصلوا إلى التطبيق الأمثل لها (المنيف، ٢٠٠٣: ٣٦).

والمدير الذي يمارس الإدارة دون فهم للمبادئ والممارسات الإدارية، إنما يعتمد على الحظ والخبرة الماضية للاسترشاد بها. أما المدير الذي يسترشد بالمبادئ الإدارية والمداخل العلمية للممارسات

الإدارية، فإنه يكون في مركز أفضل يؤدي به إلى حلول سليمة ومجدية للمشاكل التي تواجهه الإدارة فن وعلم. (درة، ١٩٨٥: ٧٤).

الفريق الثالث هو موقف توفيقى حاول أن يوفق بين الموفقين، وينظر إلى الإدارة على اعتبار أنها علم وفن، وذلك على اعتبار أن لها قواعد ومبادئ عامة، في الوقت الذي يحتاج تطبيقها إلى الخبرة والدراسة والمهارة الشخصية أيضا وممارسة الإدارة تحتاج إلى هذين الجانبين، ولذلك فهي خليط من الفن والعلم (درة، المرجع السابق، ٧٤).

ويرى الباحث بأن الإدارة هي علم وفن معاً، هي علم لأنها تحوي مجموعة من المفاهيم الحيوية والفاعلة في مجال الأعمال بشكل عام، وعمل المؤسسات والمنظمات بشكل خاص، وهي فن لأنها بحاجة متواصلة للحرفية العالية والخبرات المتعددة للوصول لتحقيق أهدافها والتي تحققها من خلال إدارة فاعلة معاصرة تهتم بالموارد البشرية كاهتمامها بالإنتاج فالاهتمام يجب ان يكون بالعاملين كالاهتمام بالإنتاج ولذلك تعتبر الإدارة الجيدة مفصل هام وضروري يجب استحضارها دائما طالما أردنا تحقيق أهدافنا بسهولة ويسر.

رابعاً: وظائف الإدارة:

١. التخطيط:

يعرف التخطيط التربوي بأنه عملية وضع البرامج والمشاريع والسياسات والوسائل وتوزيع المصادر البشرية والمادية التي تكفل تحقيق الأهداف التربوية ضمن إطار السياسة العامة في كامل صورتها. (عطوي، ٢٠٠١: ٢٠٧).

فالتخطيط ضرورة لازمة لإدارة أي مؤسسة، إذ أن التخطيط السليم هو الذي يحدد ما يجب القيام به في ضوء الأهداف المراد تحقيقها، كما يبين كيفية أداء العمل ومن يقوم به في مدى زمني محدد. (عزب، ٢٠٠٨: ٢٠٠).

ومن ثم فإن وظيفة التخطيط تشمل: (عطوي، ٢٠٠٨: ٢٢).

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي بأقل التكاليف الممكنة.
- رسم السياسات التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال.
- التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل وتحديد احتياجات العمل من القوى المادية والبشرية.

- إقرار الخطوات التفصيلية لتنفيذ مختلف الأعمال.

- وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها مرتبة زمنياً.

ويوجز (حجي، ١٩٩٤: ٤٤) أهمية التخطيط وفوائده في النقاط التالية:

- التخطيط يوفر الوقت، فالوقت عنصر حرج في أي عمل حيث إن وضع الخطة وتنفيذ الأنشطة يتطلب وقتاً طويلاً.

- التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل، ولذلك فإن التخطيط يتفادى الإسراف الناجم عن الارتجال، وما يصاحبه من محاولات وأخطاء، ويهتم التخطيط بالحد من النفقات وتنمية الموارد ورفع كفاءتها.

- التخطيط يتضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة.

- التخطيط يهتم بالتنبؤ بما يتوقع حدوثه من مشكلات وعقبات، مما يساعد على تجنب وقوعها بما يضعه من حلول وبدائل.

- التخطيط يهتم بمشكلات القوى العاملة وتوفير المناخ اللازم لها للعمل وزيادة الإنتاجية، وهو يعنى أيضا برفع مستوى كفاءتها وكفاءتها.

- التخطيط السليم هو القاعدة التي ينظم العمل في ضوءها، كما يتم في ضوءه وضع قواعد الرقابة على التنفيذ لمتابعة ما ينجز من عمل وتقويمه.

ونجمل بعض مشكلات التخطيط في المؤسسات في: (دياب، ٢٠٠١: ٤٠٨-٤٢٠).

- نقص الإحصاءات والبيانات اللازمة للتخطيط.

- النقص الحاد في الموارد والإمكانات.

- قلة عدد الخبراء والمتخصصين في التخطيط المؤسسي.

- عدم الاهتمام بالتخطيط السليم على المستوى الإقليمي والمحلي.

- القصور في الأجهزة الإدارية على تنفيذ الخطط الموضوعة.

ويستنتج الباحث مما سبق أن التخطيط الجيد ضرورة للإدارة الفاعلة، وهو وسيلتها لتحقيق

الأهداف المرجوة في أقصر وقت من خلال التنسيق بين الأنشطة المختلفة والاستغلال الأمثل

للموارد المتاحة دون إسراف.

٢ . التنظيم:

التنظيم عبارة عن تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وتوزيعها على الأفراد بما يتلاءم مع إمكانيات وقدرات ومهارات كل منهم، ولذا فإن التنظيم يبحث عن تحقيق التنسيق والتعاون بين مجموعة القوى والإمكانات المتاحة وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، ولذا يعد التنظيم من الوظائف الأساسية للإدارة ، والتي تساعد على استقرار العلاقات بين العاملين، وعلى أيجاد التوازن والتناسق والتكامل والانسجام داخل المدرسة مما يحد من المشكلات والصراعات الوظيفية التي قد تنشأ بين العاملين، ولذا فإن التنظيم لا يعد هدفا وإنما هو أداة لتحقيق أهداف المؤسسة (عزب، ٢٠٠٨: ٢٠٨-٢١٠).

ويعرف التنظيم المؤسسي بأنه: تحديد شامل للأعمال المطلوب تنفيذها من قبل أفراد الإدارة وتجميع هذه الأعمال في صورة مجموعات متجانسة من الوظائف، وتحديد السلطات والمسئوليات المصاحبة مع هذه الأعمال لكل وظيفة (دياب، ٢٠٠١: ٤٢٢).

وبذلك يشتمل التنظيم على ما يلي:

- تقسيم العمل إلى مجموعة من الواجبات المتجانسة.
- تحديد السلطات بقصد تنسيق المجهود الجماعي.
- تنمية الهيئة الإدارية: أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه (عطوي، ٢٠٠٨: ٢٢-٢٣).

ويؤدي التنظيم الجيد إلى تحقيق عدد من الفوائد التي تعود على المؤسسة العاملة والعاملين بها، ومن أهم هذه الفوائد:

- الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة سواء كانت قوى بشرية أو مادية، فالتنظيم الفعال يعمل على إيجاد علاقات واضحة وسليمة بين الأنشطة التي تمارس والأفراد الذين يؤديونها.
- زيادة التخصص وإتقان العمل وارتفاع كفاءة الأداء، فمن خلال التنظيم الجيد يتم تحديد العمل تحديدا واضحا بحيث يعرف كل فرد في المؤسسة بدقة الواجبات والمهام المطلوب منه القيام بها.
- يضع أسس التعاون بين العاملين ويوحد جهودهم وينسق بين أعمالهم في إطار متكامل من معرفة كل منهم بمكانه في المؤسسة وعلاقته برؤسائه ومرؤوسيه.
- يقضي على الازدواج وتضارب الاختصاصات وسوء الفهم والاحتكاك طالما كان هناك وضوح في خط السلطة داخل المؤسسة (لطيف، ١٩٩٥: ٩٠-٩٢).
- ومن خلال العرض السابق يتضح أنه يجب على إدارة المؤسسة عند قيامها بالتنظيم أن تهتم بما يلي:

- تقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات بين العاملين بالمؤسسة بما يكفل عدم تعارض مهامهم.
- التوزيع الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.
- توفير شبكة من الاتصالات والعلاقات بين العاملين لتسيير العمل بكفاءة.
- تنسيق جهود العاملين بما يكفل الاستغلال الأمثل للوقت.

٣. اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات هي لب العملية الإدارية، وبالتالي فإن نجاح أي عمل داخل المؤسسة إنما يتوقف على قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الفعالة، ويعرف القرار الإداري بأنه: عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، أو لمعالجة مشكلة معينة (عطوي، ٢٠٠٨: ٢٦).

وتخضع عملية اتخاذ القرارات لعدد من المبادئ والاعتبارات الرئيسية العامة، والتي يمكن حصرها في جانبين رئيسيين: أحدهما يتعلق بعوامل خاصة بالمؤسسة ككل مثل طبيعة المؤسسة وأهدافها وسياساتها ونظمها وظروفها ومبادئها وأنماطها السلوكية بشكل عام، والآخر يركز على عملية اتخاذ القرارات كنشاط فردي يتعلق بالمدير باعتباره قائدا للعمل الإداري داخل المؤسسة، وتأثير العوامل أو الخصائص الفردية للمدير والطرق التي يمكن أن يستخدمها في اتخاذ القرارات، ولذا فإن عملية اتخاذ القرارات ليست بالمهمة السهلة لأنها عملية اختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الأهداف، وهي اختبار لمدى كفاءة إدارة المؤسسة ومديريها وقدرته على تحمل المسؤولية والبت في الأمور (عزب، ٢٠٠٨: ٢٠١-٢٠٢).

هذا وتمر عملية اتخاذ القرارات بعدة مراحل تتمثل في: (الأغا والأغا، ١٩٩٦: ١٦٥-١٦٦).

- تحديد الموقف ووصف المشكلة من جميع جوانبها.

- العمل الخلاق لإيجاد الحلول البديلة.

- تقييم الحلول/البدايل والمفاضلة بينها.

- اختيار الحل الأفضل.

- تطبيق وتنفيذ القرار.

- متابعة تنفيذ القرار.

- تقييم القرار للاستفادة من التجربة في المستقبل.

ويرى الباحث إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مهمة وأساسية للإدارة، حيث أن عملية

اتخاذ القرارات تتغلغل في جميع العمليات الإدارية ووظائفها.

٤ . التوجيه:

يعد التوجيه من أهم أعمال الإدارة وبالتالي أهم أدوار مدير المؤسسة، وينحصر دوره في توجيه العاملين إلى الطريق الصحيح وتعديل مسارات الأداء في حالة حدوث انحراف عن الطريق الصحيح، هذا ويتطلب التوجيه السليم توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي لجميع العاملين، ولذا فالتوجيه يهدف إلى تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذًا صحيحًا، والوصول إلى الهدف المنشود بأحسن كفاية ممكنة (عزب، ٢٠٠٨: ٢٠٦).

ويعرف التوجيه بأنه: العمل المستمر لإيجاد التعاون الجماعي بين الفئات المختلفة بالمؤسسة ومساعدتهم على حل المشكلات التي يواجهونها وبما يساعدهم على رفع مستوى أدائهم (دياب، ٢٠٠١: ٤٣٥).

ويهدف التوجيه إلى وجود الرغبة لدى أفراد القوى العاملة بالمؤسسة والطريقة التي يتعامل بها المدير مع مرؤوسيه من حيث كيفية إصدار الأوامر وحفزهم وإثارتهم للعمل، ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتنمية روح التعاون بينهم، وقيادتهم القيادة الرشيدة ومتابعة توجيههم وذلك في مرحلة تنفيذ الخطة الموضوعية (عزب، ٢٠٠٨: ٢٠٧).

وتشتمل عملية التوجيه على:

- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام عملهم.
- رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم في تنفيذ عملهم (عطوي، ٢٠٠٨: ٢٣).

هذا وعندما يتم تنفيذ عملية التوجيه لابد وأن تكون وفقا لعدد من الشروط التي تحقق لها الفاعلية وهذه الشروط هي:

- ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه، وذلك بعد التأكد من وجود خطأ أو انحراف في الأداء وإلا سيكون للتوجيه أثر سلبي على المرؤوسين.

- التوجيه لابد وأن يكون في إطار مناسب وفي مكانه المناسب، وذلك بألا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعروا بالإحباط.

- على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كما هي، دونما أخذ الأمور بصفة شخصية أو بحساسية زائدة (حسين، ١٩٩٨ : ٢٤١-٢٤٢).

من خلال العرض السابق يتضح أن نجاح عملية التوجيه تتطلب ضرورة توافر نظم معلومات متعددة، وكذلك ضرورة أن يتسم التوجيه بالتكامل والاستمرارية من أجل مواصلة قيام الأفراد بممارسة عملهم بإيجابية.

٥. الرقابة:

الرقابة هي الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف والتأكد من أن جميع الأنشطة تسير في الطريق وبالأسلوب المخطط له، ولذا فإن الرقابة تسعى إلى التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة والسياسات المقررة، وبالتالي معالجة أوجه الخلل والانحرافات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ الخطة، وتشمل تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء وتحديد المشكلات وعلاجها (عزب، ٢٠٠٨ : ٢٠٧).

وتشتمل الرقابة على العناصر التالية:

- تحديد المقاييس والمعايير الرقابية التي يمكن بواسطتها معرفة مدى تطابق الأعمال التي يتم تنفيذها بما هو مقرر سلفاً.

- مقارنة الأداء بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة انحرافات التنفيذ عن التخطيط.

- دراسة أسباب انحراف التنفيذ عن التخطيط والعمل على تلاشيها بحل المشاكل وتصحيح الأخطاء (عطوي، ٢٠٠٨: ٢٤).

يتضح مما سبق أن الرقابة أحد العمليات الإدارية المهمة، فشعور العاملين في المدرسة بوجود رقابة فعالة من شأنه أن يؤدي إلى التزامهم بأنظمة العمل وتقيدهم بالتعليمات.

ويرى الباحث أن الإدارة هي البؤرة والمكون الرئيسي لنجاح أي منظمة في عملها، وتعتمد الإدارة على المدخلات الجيدة لتخرج بنتائج جيدة، وتلعب الوظائف الأساسية للإدارة كالتنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة الإدارية الحقيقية في عملية ممارسة واتخاذ القرارات البناءة والجيدة والتي تعمل على النهوض بوضع المنظمة كانت ما كانت، رسمية أو أهلية أو خاصة.

المبحث الثاني:

الدافعية للإنجاز

مقدمة:

تمثل دافعية الإنجاز أحد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية، وقد برزت في السنوات الأخيرة كأحد المعالم المميزة للدراسة والبحث في ديناميات الشخصية والسلوك، بل يمكن النظر إليها بوصفها أحد منجزات الفكر السيكولوجي المعاصر، ففي بداية النصف الثاني من القرن الحالي اتجه العلماء إلى دافعية الإنجاز من حيث هي بعد مهم من أبعاد الدافعية العامة لدى الإنسان وبخاصة في الدوافع الاجتماعية المكتسبة.

وبما أنه يوجد اتفاق عام بين علماء النفس على أهمية دور الدوافع في تحريك السلوك الإنساني بصفة عامة وفي التعلم والتحصيل الدراسي والإنجاز الأكاديمي بصفة خاصة، بات هناك اتجاهاً متزايداً للبحث في هذا المجال خاصة في دافعية الإنجاز (سالم، هبة الله وآخرون، ٢٠١٢: ٨٣).

وسوف سيتناول هذا البحث الدافعية بمفهومها الشامل، والتعريفات المتعددة لها، والعناصر المرتبطة بها الدافع والحافز والحاجة، والمرور على أهمية النظريات المفسرة للدافعية.

أولاً: مفهوم الدافعية:

أ-تعريف الدافعية:

التمييز بين مفهوم Atkinson - يحاول البعض من الباحثين مثل - انتكنسون على أساس أن (الدافع) هو عبارة (Motivation) ومفهوم الدافعية (Motive) الدافع عن استعداد الفرد لبذل

الجهود أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين. أما في حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي أو الصريح فإن ذلك يعني الدافعية باعتبارها " عملية نشطة " وعلى الرغم من محاولة البعض التمييز بين المفهومين فإنه لا يوجد حتى الآن ما يبرر مسألة الفصل بينهما. ويستخدم مفهوم الدافع كمرادف لمفهوم الدافعية وإن كانت الدافعية هي المفهوم الأكثر عمومية (خليفة، ٢٠٠٤: ١٥)

وبذلك يرى الباحث أنه في ضوء ما سبق فإنه عند استخدامنا لأي من المفهومين " الدافع " أو " الدافعية " فإننا نعني شيئاً واحداً.

فقد توالى جهود كثيرة من العلماء في البحث عن موضوع الدافعية، وأثمر ذلك عن العديد من التعريفات والمفاهيم المتعلقة فقد عرفها يونج Young بأنها: "عملية استثارة وتحريك السلوك أو العمل وتعزيد النشاط إلى التقدم وتنظيم النشاط" (الشوكاني، ٢٠٠٦: ٣٤).

ويعرفها ما سلو Maslow: "خاصية ثابتة، ومستمرة، ومتغيرة، ومركبة، وعامة تمارس تأثيراً في كل أحوال الكائن الحي" (خليفة، ٢٠٠٤: ٦٩).

أما الدافعية من وجهة نظر منصور وآخرون تعرف على أنها مجموعة القوى التي تحرك السلوك وتوجهه وتعزده نحو هدف من الأهداف (محمد، ٢٠٠٦: ٥٢).

ويرى (الهاشمي ٢٠٠٢) أن الدافعية هي: " حالة نفسية ذاتية تحرك الفرد وتوجهه إلى تحقيق شيء ما، أي أن الدافعية هي طاقة مركبة تثير نوعاً من التوتر الانفعالي الذي لا يهدأ إلا بعد الإشباع " (الحارثي، ٢٠٠٣: ٤٥).

ب- بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية:

يرتبط مفهوم الدافعية بمفاهيم أخرى مثل (الحاجة، الباعث، الحافز) لذا كان لابد أن نميز بين

هذه المفاهيم على النحو التالي:

١- مفهوم الحاجة:

الأصل في الحاجة أنها " حالة من النقص أو العوز والافتقار تقترن بنوع من التوتر والقلق لا

يلبث أن يزول متى قضيت الحاجة وزال النقص، سواء كان هذا النقص مادياً أو معنوياً، داخلياً

أو خارجياً " (مجموع، ٢٠١٠: ٤٩)

وبناءً على ذلك فإن الحاجة هي نقطة البداية لإثارة دافعية الكائن الحي والتي تحفز طاقته وتدفعه

في الاتجاه الذي يحقق إشباعها (خليفة، ٢٠٠٤: ٦٥).

٢- مفهوم الحافز:

يرى حسين ٢٠٠٤ م أن الحافز يشير إلى " العمليات الداخلية الدافعة التي تصحب بعض

المعالجات الخاصة بمنبه معين وتؤدي بالتالي إلى إصدار السلوك. ويرادف البعض بين مفهوم

الدافع ومفهوم الحافز على أساس أن كل منهما يعبر عن حالة التوتر العامة نتيجة لشعور الكائن

الحي بحاجة معينة، وفي مقابل ذلك فإن هناك من يميز بين هذين المفهومين على أساس أن

مفهوم الحافز أقل عمومية من مفهوم الدافع حيث يستخدم مفهوم الدوافع للتعبير عن الحاجات

البيولوجية والاجتماعية في حين يقتصر مفهوم الحافز للتعبير عن الحاجات البيولوجية فقط

(خليفة، ٢٠١٠: ٢٣).

ويوجه عام فإن الحافز والدافع يشير أن إلى الحاجة بعد أن ترجمت في شكل حالة سيكولوجية

تدفع الفرد إلى السلوك في اتجاه إشباعها (خليفة، ٢٠٠٤: ٥٢).

٣- مفهوم الباعث:

الباعث بأنه " يشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الأفراد سواء تأسست هذه الدافعية على إبقاء فسيولوجية أو اجتماعية وتقف الجوائز والمكافآت المالية والترقية كأمثلة لهذه البواعث، فيعد النجاح والشهرة مثلاً من بواعث الدافع للإنجاز " (خليفة: ٢٠١٠: ٧٨).

ويرى الباحث أن الحاجة تنشأ لدى الكائن الحي نتيجة حرمانه من شيء معين مما يترتب على ذلك أن ينشأ الدافع والقوة اللازمة والتي تعبئ طاقة الكائن الحي وتوجه سلوكه من أجل الوصول إلى الهدف والذي سرعان ما إن يتوصل إلى هذا الهدف -سبحان الله- تنطفي هذه الرغبة ثم تعاود الحاجة من جديد وهذا حسب نوع هذه الحاجات.

ثانياً: مفهوم دافعية الإنجاز:

يرجع استخدام مصطلح الدافع للإنجاز في علم النفس من الناحية التاريخية إلى الذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي، وعلى الرغم من هذه البدايات المبكرة فإن مفهوم الحاجة للإنجاز ظهر بشكل دقيق بوصفه مكوناً مهماً من مكونات الشخصية. (خليفة، ٢٠١٠: ٥٦).

ومفهوم الحاجة للإنجاز من المفاهيم المحورية التي تنتمي إلى التنظيم الانفعالي في الشخصية، ويمكن تعريف الحاجة للإنجاز بأنها " دافع أو رغبة الفرد في أن يكون ناجحاً في الأنشطة التي تعتبر معايير للامتياز أو في الأنشطة التي تكون محددات أو معايير النجاح والفشل فيها واضحة " (الزيات، ٢٠٠٨: ٩)

وعرف عارف دافع الإنجاز بأنه " أن يحقق الفرد شيئاً صعباً، أن يتمكن، أو يسيطر على، أو ينظم أشياء مادية، أو بعض أفراد الأنسان أو الأفكار، أن يقوم بأكبر سرعة ممكنة أو تأكيد قدر

ممكن من الاستقلال، وأن يتغلب على العقبات ويبلغ مستوى مرتفعاً، أن يتفوق المرء على نفسه، أن ينافس الآخرين وينبذهم، أن يرفع المرء من اعتباره لنفسه بأن ينجح في ممارسة بعض المواهب" (عارف، ٢٠٠٧: ١٠).

وعرفه الزهراني (٢٠٠٧) أن دافعية الإنجاز " ترتبط بأهداف متجددة، ويتضمن السلوك المنجز بشكل عام النشاط الذي يتجه مباشرة نحو الاحتفاظ بمستويات معينة من التفوق والامتياز، كما يتضمن منافسة الآخرين والتغلب عليهم وتخطيهم في كل عمل ونشاط" (الزهراني، ٢٠٠٧: ٣٥). كما يعرفها الصافي (٢٠٠١) بأنها استعداد الفرد للسعي في سبيل الاقتراب من النجاح وتحقيق هدف معين وفقاً لمعيار معين من الجودة أو الامتياز وإحساسه بالفخر والاعتزاز عند إتمام ذلك. ويمثل الدافع للإنجاز أحد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية، وقد برز كأحد المعالم المميزة للدراسة والبحث في ديناميات الشخصية والسلوك بل يمكن اعتباره أحد منجزات الفكر النفسي المعاصر. (الصافي، ٢٠٠١: ٢٥).

ثالثاً: بعض النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز:

تناولت دافعية الإنجاز نظريات عديدة ومتنوعة تفاوتت تفسيراتها، يذكر الباحث منها:

١- نظرية هنري موراي ١٩٣٨ H. Murray Theory:

يشير قشقوش ٢٠٠٣ م إلى أن محاولات هنري موراي تعتبر هي أولى محاولات التنظير في دافعية الإنجاز فقد تمكن من بناء نظرية مبدعة عن الشخصية الإنسانية بما أسهم به من فنيات قياس أو دراسة فهو يقدم نظريته كصيغة جديدة لنظرية التحليل النفسي في الدافعية (الشوكاني، ٢٠٠٦: ٢٤).

وترى نفيسة عبد الوهاب (١٩٨٦) م أن موراي Murray حدد مفهوم الحاجة على أنها تكوين فرضي يكمن وراء القوة التي تنظم الإدراك والفهم والتعقل والنزوع والأداء بطريقة يتم بها تحويل موقف قائم غير سار إلى وجهة معينة. ويشير إلى أن الحاجة قد تستثار في بعض الأحيان مباشرة بواسطة عمليات داخلية من نوع معين (قد تكون جشوية الأصل غدويه أو تتعلق بسرير المخ تنشأ في سياق التابعات الحيوية).

ولكنها تستثار أكثر في حالة الاستعداد بواسطة حدوث أحد الضغوط الفعالة (الشوكاني، ٢٠٠٦: ٤٤).

ويتضح من منظور موراي للدافعية للإنجاز ما يلي:

- التأكيد على أهمية البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد من حيث توفيرها للفرص التي يستطيع الفرد من خلالها إشباع هذه الحاجة. فسبل إشباع الحاجة إلى الإنجاز تتحدد على حسب نوعية الميل أو الاهتمام.

- التأكيد على أن للبيئة الاجتماعية دورًا فعالاً في استثارة الحاجة للإنجاز فهو يؤكد على الدافعية المستتارة وأن الفرد لابد أن يستثار في وجود الآخرين ليتفوق.
- اهتمامه بقياس دافع الإنجاز حيث وضع أساسيات اختبار تفهم الموضوع (باهي، وشلبي، ٢٠٠٩: ٣٢).

٢- نظرية ماكلياند ١٩٦٧ McClelland Theory :

أقتفى ماكلياند خطى هنري موراي في تطوير نظرية الدافعية، ويطلق ماكلياند على تصوره للدافعية (نموذج الاستثارة الانفعالية) ويشير فشقوقش إلى أن دافع الإنجاز يشغل مكانة هامة في نموذج ماكلياند وهو يرى أن هذا الميل الدافعي يشير إلى استجابات توقع الأهداف الإيجابية أو السلبية التي تستثار في المواقف التي تتضمن سعياً وفق مستوى معين من الامتياز أو التفوق وحيث يقيم الأداء على أنه نجاح أو فشل (الشوكاني، ٢٠٠٦: ٢١) .

ويرى خليفة (٢٠١٠م) أن هذه النظرية تشير إلى أن هناك ارتباطاً بين الخبرات السابقة وما يحقق الفرد من إنجازات، فإذا كانت الخبرات الأولية إيجابية بالنسبة للفرد فإنه يميل للأداء الفعال في السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت بعض الخبرات السلبية فإن ذلك سوف ينشأ عنه دافعاً لتحاشي الفشل.

وقد ذكر المري واسماعيل أن بحوث ماكلياند وزملائه شملت كثيراً من دول العالم واستمرت أكثر من ثلاثين عاماً، ولكنها بحوث ودراسات تدور حول محور واحد تتلخص في أن الفرد الذي لديه تخیلات تدور حول الإنجاز والذي يفكر في عمل أشياء جديدة في مستوى متميز، يتميز سلوكه بخصائص إنجازيه معينة. (الشوكاني، ٢٠٠٦: ٥٨).

ويذكر ماكلياند أن الأفراد المنجزين مستعدون للتعلم بدرجة أسرع وإلى العمل على نحو أفضل وإلى تبني مستويات مرتفعة من الطموح والميل إلى إدراك العالم من زوايا مختلفة ويفسر ذلك بخضوع الفرد للتدريب على الاستقلال (الشوكاني، ٢٠٠٦: ٥٧).

وقد اقترح ماكلياند هذه النظرية حيث يعتقد بأن العمل في المنظمة يوفر فرص الإشباع في ثلاث حاجات هي:

- الحاجة إلى الإنجاز:

أي أن الأفراد الذين لديهم حاجة عالية إلى الإنجاز هم الذين يتوقون ويتطلعون إلى الأعمال التي تتضمن نوعاً من التحدي والصعوبة. فهم مدفوعون برغبة عارمة إلى التفوق في العمل وإلى حل المشكلات وإلى التميز في الأداء (الشوكاني، المرجع السابق: ٥٧).

- الحاجة إلى السلطة:

أي الحاجة إلى توجيه نشاطات الآخرين، وضبطها وإلى أن يكون الفرد صاحب نفوذ، فالأفراد الذين يتمتعون بقدر كبير من الحاجة إلى السلطة والمكانة مدفوعون إلى الحصول على النفوذ والمكانة أكثر من اهتمامهم بحل المشكلات، أو تحقيق أهداف معينة خاصة بالعمل (الشوكاني، المرجع السابق: ٥٨).

- الحاجة إلى الانتماء:

أي رغبة الفرد في أن يكون محبوباً، أو مقبولاً لدى الآخرين، ويبدل هؤلاء جهداً لتكوين الصداقات والعلاقات الشخصية (ريجيو، ٢٠١٠: ١٣).

وذكر خليفة (٢٠٠٠ م) أن كورمان الدافعية للإنجاز له أهمية كبيرة لسببين:

السبب الأول: أنه قدم لنا أساساً نظرياً يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية للإنجاز لدى بعض الأفراد وانخفاضها لدى البعض الآخر.

السبب الثاني: يتمثل في استخدام ماكلياند لفروض تجريبية أساسية لفهم وتفسير ازدهار وهبوط النمو الاقتصادي في علاقته بالحاجة للإنجاز في بعض المجتمعات.

٣-نظرية تكنسون ١٩٦٩ Atkinson Theory:

اتسمت نظرية تكنسون Atkinson في الدافعية للإنجاز بعدد من الملامح التي تميزها عن نظرية ماكلياند، ومن أهم هذه الملامح أن تكنسون أكثر توجهاً معملياً وتركيزاً على المعالجة التجريبية للمتغيرات، التي تختلف عن المتغيرات الاجتماعية المركبة لمواقف الحياة التي تناولها ماكلياند. كما تميز تكنسون بأنه أسس نظريته في ضوء كل من نظرية الشخصية وعلم النفس التجريبي (خليفة، ٢٠٠٤: ٢٦).

وتقوم هذه النظرية على أساس أن السلوك المرتبط بالإنجاز يتكون من عاملين: (باهي، وشليبي، ٢٠٠٩: ١٧).

أ-الرغبة في النجاح بدرجة تجعل الفرد يتجه نحو الهدف وتتولد هذه الرغبة نتيجة المتغيرات الثلاثة التالية:

- دافع النجاح: ويمثل مجرد الرغبة في القيام بعمل معين.
 - ترجيح النجاح: ويمثل التنبؤ مستقبلاً لا بنتائج السلوك.
 - القيمة الحافزة للنجاح: وتتمثل في المنبهات التي تجذب الفرد للعمل على تحقيق هدف معين.
- ب-الخوف من الفشل مما يجعل الفرد يبتعد عن الهدف نتيجة تجربة سابقة مرت به، وهذا يكون لمتغيرات ثلاثة هي:

- الدافع إلى تجنب الفشل.

- احتمال الفشل.

- القيمة الحافزة للفشل.

واهتم تكنسون بسلوك المخاطرة والدافعية للإنجاز التي يعتمد عليها هذا السلوك وهو يرى بأن الفرد الذي لديه استعداد عالي للإنجاز لن يتمكن من تحقيق الإنجاز المطلوب ما لم تكن الظروف المحيطة به مناسبة ومشجعة على ذلك أي أن الإنجاز في رأيه يرتبط بخصائص الأفراد وبالظروف الاجتماعية المحيطة (حسن، ٢٠٠٧: ٢٣).

وهناك عدة عوامل تؤثر في مستوى إنجاز الفرد أي أنها تساهم في رفع أو خفض مستوى الإنجاز لديه، وهذه العوامل كما يحددها حسن (٢٠٠٧) كالتالي:

١- الثقافة السائدة:

حيث إن هذه الثقافة بنظمها وأعرافها وتقاليدها ومؤسساتها هي التي تشكل سلوك الفرد بما يتناسب مع طبيعتها السائدة، فالثقافة التي تساعد على الإنجاز تحث على الالتزام بالأنظمة ودقة العمل واحترام الزمن ووفرة الإنتاج وتوفير الخدمات المطورة، أما الثقافة الأخرى التي لا تدعو إلى الإنجاز فينتشر فيها الفوضى وعدم احترام الزمن والشح في الإنتاج والهدر في الموارد وتدهور الخدمات وعدم مجارة التطور.

٢- الأسرة:

تستطيع الأسرة التأثير على إنجاز أبنائها من خلال أساليبها المتبعة في التنشئة ، إذ يشير ماكلياند إلى أن الدفء الوالدي والأب غير المسيطر بالإضافة إلى معايير الوالدين هي عوامل مؤثرة في إنجاز الفرد ، حيث إن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الإنجاز كان آباؤهم يحثهم

على الإنجاز العالي باستمرار مع إحاطتهم بالدفع الوالدي وبيئة المناخ النفسي المستقر في البيت ، بعكس الأفراد المنخفضين للإنجاز حيث كان المناخ لديهم يتسم بالسيطرة والتسلط من جانب الأب ، كما أن المناخ الأسري الذي تسوده أجواء التوتر وعدم التفاهم قد يعرض الفرد للقلق والتوتر مما يؤدي إلى تعطيل العمليات العقلية التي يعتمد عليها الإنجاز .

٣-المؤسسات التربوية:

وهي التي يقع على عاتقها تحديث مسئولية إعداد الموارد البشرية التي تسهم في عملية النمو الاقتصادي للمجتمع، وبالتالي فإن أي تدني أو نقص في كفاءة هذه المؤسسات سيقبل من فاعليتها في المجتمع.

٤-الطبقة الاجتماعية:

قسم الباحثون في ميدان الاقتصاد وعلم الاجتماع مستويات الطبقة الاجتماعية بناءً على كمية الدخل للأسرة ومهنة الأب والأم والمستوى التعليمي لها ونوعية المسكن ومنطقته وعدد الغرف والتسهيلات الثقافية الموجودة في البيت ووسائل الراحة وعدد أفراد الأسرة، وقد أشارت عدة دراسات أن دافعية الإنجاز تتأثر بالطبقة الاجتماعية، حيث وجد أن الطبقة الميسورة الحال هي أكثر الطبقات توجهاً نحو الإنجاز وتحقيق النجاح والتفوق وبعكس ذلك الطبقة الدنيا والتي تركز على تحصيل الرزق.

رابعاً: الخصائص المميزة للأفراد ذوي الدافعية للإنجاز

يتميز الأفراد بتنوع وتباين مستوى الدافعية للإنجاز حسب طبيعة المكان والزمان، وشكل وماهية الحوافز التي تقدم للشخص، وهذا ينعكس بدوره على درجة ومستوى الحوافز لدى الأفراد، ومن هنا يتبين اختلاف مستوى الدافعية لدى الأفراد كالتالي:

١- الخصائص المميزة للأفراد ذوي الدافعية للإنجاز المرتفعة

تذكر الأعسر وآخرون (٢٠٠٣) أن الأفراد ذوي الدافعية للإنجاز المرتفعة يهتمون بالامتنياز من أجل الامتنياز ذاته وليس من أجل الفوائد التي تترتب على هذا الإنجاز، كما أن هؤلاء الأفراد يفضلون المواقف التي يتحملون فيها نواتج أعمالهم، كذلك يميلون إلى وضع أهداف ذات مخاطر معتدلة بحيث تكون حافزاً يستثير تحديهم، كما أن لديهم منظور مستقبلي بعيد المدى (الحارثي، ٢٠٠٥: ١٦).

ويرى الباحث أن الشخص الذي يتحلى بصفات الفرد المنجز يجب أن يكون واثقاً من نفسه، يقيم تصرفاته بموضوعية، يستطيع أن يضبط انفعالاته ويتحكم بها ويحب العمل مع الجماعة.

٢- الخصائص المميزة للأفراد ذوي الدافعية للإنجاز المنخفضة:

يرى (الحارثي، ٢٠٠٥: ٢٧). أن الأفراد ذوي الدافعية للإنجاز المنخفضة لا يتوقعون النجاح في أي عمل يقومون به ويتجنبون الإقدام على الإنجاز خشية الفشل، ويرفضون أداء الأعمال التي يشعرون أن قدراتهم على أدائها أقل من الآخرين أو التي تتطلب منهم جهوداً ومثابرة، وتنتشط همتهم بسرعة عندما تواجههم عوائق حتى ولو كانت بسيطة ويستسلمون للفشل بسرعة عادة، ولا يعاودون المحاولة لياسهم من النجاح ويقبلون على الأعمال السهلة المضمونة النجاح، ويضعون لأنفسهم أهدافاً بسيطة سهلة لا تكلفهم جهداً أو مشقة، ويرضون بما هم عليه ولا يسعون إلى

تحسين مستواهم في أي ناحية من نواحي الحياة ، وكثيراً ما يقنعون أنفسهم بأن فشلهم كان وهم ليسوا من المحظوظين.

خامساً: دافعية الإنجاز في الدراسات الإدارية:

اهتمت دراسات كثيرة من بينها دراسات فروم (١٩٦٤)، أندروز (١٩٦٧) ببحث أهمية بعض الدوافع النفسية وفي مقدمتها الدافع للإنجاز وإبرازها كمحددات هامة للأداء والنجاح في ميادين العمل والتنظيمات الحكومية بصفة عامة.

في هذا الإطار يشير العلماء إلى أن " قوة دافع الإنجاز تكمن وراء تبني الفرد لقيم عليا تبدو في السعي إلى النجاح في الأعمال والمهن الصعبة ذات المكانة العالية وفي التخطيط لنشاط العمل والادخار والتربية السليمة للأبناء وغير ذلك من أشكال السلوك الاقتصادي " (قشقوش ومنصور، ٢٠٠٩: ١٢٨).

مما سبق يمكن القول إن الدراسات - المشار إليها - تؤكد على فكرة مؤداها أننا نستطيع الاستفادة من الأشخاص ذوي الدافعية الانجازية العالية في أعمال معينة يحققون فيها مستويات عالية من النجاح المهني.

- دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر، والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة. وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات

المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة (تركي، ٢٠٠٨: ٧٤).

وتعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل: «مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء» (الاعسر ومحمد، ٢٠٠٣: ٢٥).

- طبيعة ومفهوم الدوافع:

يتوقف سلوك الفرد على نوعية الدوافع المؤثرة فيه باعتبار أن أساس السلوك هو الدوافع. وهناك أنواع مختلفة من الدوافع التي تؤثر على سلوك الفرد منها ما هو مادي وما هو معنوي.

- تعريف الدافع:

الدافع هو حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد، ويتحدد هذا السلوك اعتماداً على قوة الدافع. فالبحث عن الأكل يأتي من واقع طبيعي هو الجوع وبمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك ومما تقدم يمكن تعريف الدافع بأنه: «حاجة غير مشبعة، أو هو حاجة داخلية تتبع من داخل الفرد، وتحدث نوعاً من عدم التوازن والتوتر. هذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد لاتخاذ سلوك تجاه هدف محدد» (امينة وباهي، ٢٠٠٩: ٩٨).

وعند التحدث عن الدوافع نجد أن هناك بعض الاعتبارات التي ترتبط به، ويجب أخذها في الحسبان، وهي: (الحرفة، ٢٠٠٠: ٥٩).

١- أن درجة حماس الفرد تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه.

٢- أن السلوك الدافع هو سلوك موجه في اتجاه محدد، قد يكون هدفاً يرغب الفرد في تحقيقه، أو حاجة غير مشبعة يريد إشباعها.

٣- إن درجة إشباع هذه الحاجة قد تؤدي إلى تكرار السلوك أو تغييره أو تثبيته أو تحويله إلى سلوك هادف آخر.

ويمكن القول بأن السلوك أو الأداء ما هو إلا محصلة لمجموعة من العوامل هي الدافع والقدرة وظروف العمل.

وهو ما يمكن توضيحه في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} \times \text{القدرة} \times \text{الرغبة}.$$

ومن هنا تتضح أهمية الدافع في التأثير على أداء الفرد وسلوكه بمعنى أنه لو توافرت قدرة عالية على الأداء وظروف مناسبة للعمل؛ فإن ذلك لن يؤدي إلى أداء مرتفع إلا في حالة وجود دافع للفرد على الأداء.

ومن كل ما سبق يتضح لنا أهمية الدوافع كمحرك أساسي لأداء الفرد، وبالتالي يجب على المنظمات أن توجه جهودها لدفع العاملين، والتأثير في سلوكهم، وإثارة دوافعهم لصالح العمل.

وإذا نجحت الإدارة في أي منظمة في إثارة دوافع الأفراد، وحفزهم للعمل فتكون بذلك قد نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة (حسن، ٢٠٠٧: ٣٤).

وتتوقف قدرة الإدارة في التأثير على سلوك الموظفين وإثارة دوافعهم للعمل على عدة عوامل، هي: (الحجي، ٢٠٠٦: ١٣).

١-نوعية الدوافع:

يجب على الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يمكن أن تثير حماس الفرد وتدفعه للعمل، وتحديد أكثرها تأثيراً على سلوك الفرد، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة لإثارته. واختلاف الدوافع من فرد إلى آخر يمثل تحدياً خطيراً يجب على الإدارة مواجهته حتى تنجح في مخاطبة الدافع الحقيقي للفرد على العمل.

٢-طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع:

تتفاوت الأساليب المستخدمة في إثارة الدوافع منها ما يعتمد على التهديد والعقاب، ومنها ما يعتمد على المكافأة وترغيب الموظفين أو العاملين، وعادة ما تعتمد الإدارة في أي منظمة على مزيج من هذه الأساليب عند تحريك الدوافع وإثارته لدفع العاملين. وحثهم على العمل. ويقع على عاتق الإدارة اختيار الأسلوب المناسب للموظفين، والذي يسهم في تحريك سلوكهم بالشكل المرغوب

٣-درجة التوافق بين أهداف الفرد والتنظيم:

تتعارض في كثير من الأحيان الأهداف الخاصة بالفرد وأهداف التنظيم هذا التعارض قد يتسبب في الكثير من المشكلات التي يجب على الإدارة مواجهتها. وتأتي الدوافع لتقليل الفجوة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، وإذا نجحت الإدارة في اختيار الدافع المناسب لتقليل هذه الفجوة بين أهداف الفرد والمنظمة يكون للدافع قيمته وتأثيره الإيجابي.

يرى الباحث ان الدافعية للإنجاز لها أهمية بالغة وتعتبر رئيسية لنجاح العمل ولتحقيق المؤسسة أهدافها التي وجدت المؤسسة لتلك الأهداف، والمدير الناجح هو من يستطيع إثارة وزيادة هذه الدافعية للوصول بها إلى أعلى الدرجات من خلال استخدامه المعززات التي يقدمها لهم وتعتبر من أفضل الوسائل لزيادة الدافعية فكلما تفنن المدير بالدافع وبكيف ومتى يقدم المعززات زاد الدافع للإنجاز فهناك أنواع لتعزير وكذلك هناك أوقات لتقديم هذا التعزير حتى نضمن عدم إطفاء السلوك المرغوب بزيادته.

المبحث الثالث:

مراكز الإصلاح والتأهيل

مقدمة:

لقد عرفت الأراضي الفلسطينية نظام السجون كوسيلة لمكافحة الجريمة منذ فترة بعيدة، وهو ما تدل عليه السجون الفلسطينية التي يعود بناء معظمها إلى الحقب العثمانية. إلا أن السجون كوسيلة لإصلاح وتأهيل المجرمين لم تتضح معالمها إلا بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام ١٩٩٤، وبالتحديد بعد صدور قانون مراكز الإصلاح والتأهيل الفلسطيني رقم ٦ لسنة ١٩٩٨، والذي غير اسم السجون إلى مراكز الإصلاح والتأهيل، وأخضعها لسيطرة وإشراف إدارة مختصة ومستقلة في الشرطة المدنية الفلسطينية. وجاء القانون متفقاً مع العديد من مبادئ ومعايير حقوق الإنسان الدولية الخاصة بمعاملة السجناء والمحتجزين.

وسيتناول هذا المبحث تعريف مراكز الإصلاح والتأهيل، نبذة تاريخية عن مراكز الإصلاح والتأهيل، والتعريف على تطور مراكز الإصلاح والتأهيل في فلسطين.

أولاً: تعريف مراكز الإصلاح والتأهيل:

يعرف الجميل (٢٠٠٦: ١٩٩) مراكز الإصلاح والتأهيل بأنها: أماكن تم فيها تنفيذ العقوبات السالبة للحرية، إذ يطلق عليها تقليدياً السجون، فهذه المؤسسات ليست فقط أماكن يتم فيها أيداع المحكوم عليه بعقوبات سالبة للحرية لقضاء عقوبتهم، فهي منشآت تحتوي على مرافق يتم فيها تطبيق البرامج والأساليب المختلفة لإصلاح المحكوم عليهم وتأهيلهم.

وتعرف مراكز الإصلاح والتأهيل قانونياً بأنها: وحدات لإعادة تربية وتأهيل كل المخالفين والخارجين عن القانون، بهدف الحفاظ على التماسك الاجتماعي وكل ما من شأنه المساس بالحقوق الفردية والجماعية للأفراد والجماعات وكذا مؤسسات الدولة.

كما تعرف المدرسة القانونية عن مراكز الإصلاح والتأهيل إنها: المكان المخصص لتنفيذ العقوبات السالبة للحرية وإعداد الشخص المنحرف للتكيف والاندماج في الحياة العامة داخل المجتمع من ناحية أخرى (البقالي، ١٩٩٧: ٥٩).

ثانياً: التطور التاريخي للسجون

عرف الانسان السجون منذ فترة قديمة، ولكن هدف وجودها اختلف من حقبة زمنية إلى أخرى .

- السجون في العصور القديمة:

كان هدف السجون في العصور القديمة ينحصر بالتحفظ على المجرمين، أو إرغامهم على دفع ما عليهم من ديون وديات أو إرغامهم على الاعتراف بأفعال اقترفوها بحق الغير، أو حجزهم انتظاراً للمحاكمة، أو لحين تنفيذ حكم الإعدام الصادر بحقهم (مبارك، ١٩٩٩: ١٠).

وكانت هذه مهمة السجون في ظلّ القانون الروماني، حيث لم تكن السجون تعتبر آنذاك مكاناً لتنفيذ عقوبة مانعة سالبة للحرية .وفي بعض الأحيان استخدمت السجون لأغراض سياسية، فكان يودع فيها أشخاص اعتبروا خطرين على السلطات العامة لمدة غير محدودة، أو أشخاص يخشى من ارتكابهم جريمة ما.

ولم تعرف العصور القديمة الحبس كعقوبة أساسية، وذلك لطغيان مطلب القصاص والتأثر والانتقام من المجرم أولاً، ولكون النظام العقابي يقوم أساساً على العقوبات البدنية ثانياً، ولكون

الاعتقاد السائد آنذاك يعتبر المجرم إنساناً لا يمكن إصلاحه وتأهيله ثالثاً. وبالتالي كان يتم إخضاع السجين لمعاملة غير إنسانية يغلب عليها طابع التنكيل (السنبل، ٢٠٠٥: ١٢).

السجون في العصور الوسطى:

ولم تكن الدولة تتولى دائماً إدارة شؤون السجون بل كانت تعهد بها أحياناً إلى بعض الأشخاص الذين يدفعون للدولة مقابل توليهم إدارتها، وهم في سبيل الإفادة من ذلك يحصلون من السجناء على رسوم كثيرة مقابل بيعهم الغذاء بأسعار مرتفعة، ومقابل تشغيلهم بأجر في مزارعهم أو لدى الغير (السنبل، ٢٠٠٥: ١٢).

وكانت السجون خلال هذه الفترة موطناً للعذاب. فأبنية السجون كانت مظلمة والظروف المعيشية فيها غير صحية، وكان السجناء يعيشون في جماعات كبيرة يختلط فيها النساء والرجال، مما جعلها موطناً لفساد الأخلاق. وكان مديرو السجون يسومون السجناء أقصى أنواع الظلم والقسوة ومن هنا، فإن وظيفة السجن في هذه الفترة كانت امتداداً لما كانت عليه في فترة العصور القديمة (السنهوري، ٢٠٠٤: ٧٩).

السجون في القرنين الثامن والتاسع عشر:

شهدت هذه الفترة بداية الاعتراف باستخدام عقوبة الحبس كعقوبة جنائية أصلية. فقد شرعت بعض الدول الأوروبية وأمريكا في بناء بعض السجون ودور الإصلاح. وقد دفعت حالة التردي التي شهدتها السجون في العصور الوسطى بعض المفكرين والمصلحين، من أمثال "جون هارولد"، البريطاني لدراسة السجون والاهتمام بها (جابر، ٢٠١١: ٦٣).

فاهتم "هارولد" وهو من المفكرين الذين عاشوا في العصور الوسطى بدراسة موضوع عقوبة السجن، ودفعه إلى ذلك الأوضاع المزرية التي كانت تعيشها السجون الإنجليزية. وقد أعد

"هارولد" مؤلفاً خاصاً حول "حالة السجون والمستشفيات ومنازل الأعمال الشاقة" نشره عام ١٧٨٨ م. يعتبر "جون هارولد" أول من تناول الأوضاع الاجتماعية القائمة في السجون بالتفصيل الدقيق وما يترتب على سوء تلك الأوضاع من نتائج سلبية لدى النزلاء. كما ذهب إلى أن النتائج السلبية الناجمة عن سوء إدارة وتنظيم السجون من شأنها أن تؤدي في النهاية إلى فقدان الهدف من عقوبة السجن، خاصةً الوظيفة الاجتماعية (الإصلاحية) للمؤسسات العقابية ككل (جابر، المرجع السابق).

بعد "هارولد" أسهم الفيلسوف الإنجليزي "بنثام" في تنمية الوعي والاهتمام بالسجون، وذلك عندما وضع مشروعاً لسجن مثالي من الناحية الهندسية، ولقد كان هناك اهتمام كثير لقضايا السجون وأهميتها الاستراتيجية (المغربي والليثي، ٢٠٠٧: ٥٣).

واشترط في بنائه وتنظيمه الداخلي ضرورة مراعاة عدد من الاعتبارات الأمنية والإصلاحية. ومن بين الاعتبارات الأمنية:

١. أن يتكون نظام السجون من زنانات انفرادية. مما يعني أن "بنثام" يؤيد الحبس الانفرادي والفصل بين المسجونين.

٢. أن يبني السجن من مبنيين: الأول يتخذ شكلاً دائرياً ويشمل الزنانات، في كل زنانة مسجون. أما المبنى الثاني فيجلس فيه حراس السجن، ويقع هذا المبنى في وسط المبنى الأول الدائري، بحيث يرى الحارس السجين من خلال نافذة الزنانة، ولا يمكن للسجين أن يرى الحارس. ويقع بين كل زنانة ومبنى المراقب ممر ضيق.

أما بخصوص اعتبارات إصلاح المساجين، يرى "بنثام" ضرورة:

١. تقسيم المسجونين إلى طائفتين، فيعزل المجرمون العائدون، نظراً لخطورتهم، عن المجرمين المبتدئين.

٢. إصلاح المسجونين بالعمل شريطة أن يكون العمل منتجاً. وقد ذهب بنثام " إلى أبعد من ذلك، حيث يرى ضرورة تحويل السجن إلى مصنع حقيقي (غنام، ١٩٩٤: ٥).

كما أنشأ "شارل لوكا" في فرنسا، والتي أصدرت مجلة متخصصة عن السجن سنة ١٨٧٧ ويرى البعض أن علم السجن ظهر ابتداء على يد الفرنسي "شارل لوكا" الذي أحس من موقع عمله كمفتش عام للسجون في فرنسا بعدم وجود أية قيمة نفعية للعقوبة السالبة للحرية. وتوصل " لوكا " لهذه القناعة بعد إطلاعه على حالة السجن السيئة آنذاك. لذا رفع شعار " التفكير بأسلوب علمي لإصلاح السجن حتى ينصلح حال المجرم ". ومن هنا بدأ التفكير في البحث عن طرق وأساليب لإصلاح السجن، وتعددت بعد ذلك الأبحاث والدراسات حتى أصبح هناك علم مستقل صار يعرف لاحقاً بعلم السجن، وهو ذلك العلم الذي يهتم بإصلاح السجن والمسجونين في آن واحد تحقيقاً لشعار " السجن إصلاح وتهذيب وتأديب " (عبد الرحيم صدقي، ١٩٨٦: ١٤).

ولقد شهدت هذه الفترة شهدت تطوراً هاماً في السجن في عدة جوانب، حيث أصبحت العقوبة السالبة للحرية (عقوبة السجن) بديلاً للكثير من العقوبات البدنية التي كانت شائعة في فرنسا ومختلف البلدان الأوروبية الأخرى. كما برز خلال هذه الفترة الدور الإصلاحي للسجون بالمفهوم الحديث، ورافق ذلك تحسن في إدارة وتنظيم السجن بصورة عامة (الشامخ، ٢٠١٢: ٤٢).

السجون في النصف الأول من القرن العشرين:

تبلور خلال هذه الفترة مفهوم السجن كمؤسسة اجتماعية ذات أهداف ووظائف محددة. فلم يعد مقبولاً اعتبار السجن مكاناً لعزل المجرمين عن محيطهم الاجتماعي، أو اعتباره مكاناً لتنفيذ الأحكام الجزائية الصادرة عن المحاكم، بل يجب النظر إليه كمؤسسة ومرفق اجتماعي يؤدي وظيفة ومهاماً ضرورية، كغيره من المرافق والمؤسسات الاجتماعية الأخرى. فالسجن يعمل على تعديل سلوكيات النزلاء، تهذيبهم وإصلاحهم، وإرجاعهم للمجتمع، لأنه مهما طال أو قصرت مدة الإيداع في المؤسسات العقابية فسوف يخرج النزلاء منه ويرجعون للمجتمع. وبدأ الحديث يدور حول ضرورة خلق برامج ومناهج تأهيلية إصلاحية مبنية على أسس علمية .

ومن هذه البرامج نظام تصنيف المحكوم عليهم، ومعاملة كل طائفة بالأسلوب الذي يناسبها، بهدف استئصال النوازع الإجرامية لدى أفرادها. فأنشأت السجون التي خُصصت للمجرمين الذين تتشابه ظروفهم ودوافعهم الإجرامية وتُطبق إزائهم معاملة عقابية واحدة، كما أنشأت إصلاحيات خاصة بالأحداث، وذلك لتجنب الآثار الخطيرة التي تترتب على مخالطتهم للمجرمين البالغين (غانم، ١٩٩٩: ١٤).

السجون في النصف الثاني من القرن العشرين:

بعد الحرب العالمية الثانية استقر مفهوم الوظيفة العلاجية للعقوبة، وظهرت معها نظريات فلسفية جديدة في تفسير الجريمة ودراسة دوافع الإجرام. وتتعلق هذه النظريات، على تنوعها، من افتراض أن المجرم يمكن إصلاحه، ليس بتجريده من الشعور بالإنسانية، وإنما بتقوية هذا الشعور داخله. وكان وراء هذا التقدم في الاهتمام بمصير المسجونين عدة أسباب منها: إدراك القانونيين لضعف العلاقة بين شدة الردع وانخفاض معدل الجريمة، جهود المفكرين والمصلحين

لتحسين ظروف السجن، حدوث عدد لا بأس به من حالات التمرد داخل السجون اتسمت أحياناً باستعمال العنف (الضحيان، ٢٠١٢: ٣٦).

وعليه فقد أصبحت وظيفة العقوبة تحقيق الردع العام عند سن القانون الذي يجرم فعلاً أو امتناعاً، أما عند النطق بالعقوبة فإن القاضي يهتم أكثر بالحيلولة دون أن يعود الفاعل إلى السلوك الإجرامي (الردع الخاص) في حين ينصب الاهتمام في مرحلة تنفيذ العقوبة على تعميق الشعور بالمسؤولية لدى المحكوم عليه (فكرة إعادة التأهيل) وقد أدى هذا إلى استبعاد القسوة أثناء تنفيذ العقوبة، احتراماً لأدمية الإنسان وكرامته. وقد حدث كل هذا في نفس الوقت الذي ظهرت فيه مجموعة متكاملة لحقوق الإنسان على المستوى الدولي.

ثالثاً: أنواع السجون

إن البحث في موضوع البدائل العقوبات السالبة للحرية يجعلنا نستعرض أنواع السجون ليتسنى لنا التبصر في ايجابياتها وسلبياتها ويرى اليوسف (٢٠٠٤: ٢٣) أن من أبرز أنواع السجون على المستوى العالمي هي ثلاثة أنواع وفقاً لطبيعة وآليات التنفيذ ومدى توافر الحرية للنزلاء من عدمه وهي كما يلي:

١- السجون التقليدية:

هي السجون التقليدية والتي تتبنى فكرة توفير الظروف المكانية التي تقضي إلى وضع النزلاء في أماكن لا يمكن لهم الهرب منها، من خلال تصميم مباني مغلقة ذات أسوار عالية وحراسة مشددة.

٢- السجون المفتوحة:

هذه السجون على العكس تمامًا من النوع الأول فإنها تتميز بأن مبانيها عادية وليس بها موانع مادية تعوق النزلاء من الهرب، واستعويض عن ذلك بموانع معنوية من خلال بث روح الثقة لدى النزير وتحفيزه وإقناعه بأن وجوده في تلك الأماكن بهدف إصلاحه وتأهيله اجتماعيًا ونفسيًا. وتتميز هذه المؤسسات بتوفير بيئة جيدة لا تختلف عن المجتمع الخارجي وهذا يوفر فرصة لنجاح البرامج التأهيلية والإصلاحية التي قدمها السجن وتعزز ثقة النزير في نفسه، ومن جانب آخر ونتيجة لأسلوب إدارة تلك المؤسسات فإن تكاليفها المالية أقل من الفئة السابقة.

٣- السجون شبه المفتوحة:

هذا النوع من السجون يقع بين الفئتين السابقتين، وفي بعض التطبيقات لهذه السجون تكون في شكل أماكن ملحقة بالفئة الأول (السجون المغلقة)، أو في شكل جناح (أو أجنحة) مستقلة من أجنحته، وهي موجهة للنزلاء الذين لا تتوافر فيهم الظروف الشخصية التي تقضي بتشديد الحراسة عليهم لخطورتهم وفي الوقت نفسه غير مؤهلين لوضعهم في المؤسسات المفتوحة.

رابعاً: أساليب إدارة السجون:

يرى السراج (٢٠٠٠: ٥٩-٦٠) واليوسف (٢٠٠٤: ٢٣) أن أساليب إدارة السجون إلى خمسة أنظمة وهي:

١- النظام الانفرادي:

يعتمد هذا النظام على عزل النزلاء عن بعضهم بشكل كامل أو جزئي، بحيث يستطيع النزير أن يتصل في بعض الحالات بالنزلاء الآخرين، أو تفرض عليه العزلة التامة بمنع الاتصال به من كافة النزلاء، وكثيراً ما تلجأ إليه المؤسسات الإصلاحية كوسيلة لتوقيع العقوبة على النزلاء

المشاغبين، حيث يطلق عليه الحبس الانفرادي، ولكنه لا يشير النظام الانفرادي ككل، حيث يتطلب إمكانات ضخمة لبناء وإعداد وتجهيز السجون (طالب، ٢٠٠٢: ٢٥).

وأساس هذا النظام هو فرض العزلة التامة على النزير من خلال عدم السماح له بالاختلاط ببقية النزلاء، ولا يستقبل في زنارته إلا موظفي السجن ومعلميه ومهذبيه، كما يسمح له بممارسة بعض الأعمال اليدوية، والقراءة والمطالعة، والخروج من زنارته لممارسة الرياضة في مكان منعزل مرة أو مرتين يومياً (السراج، ٢٠٠٠: ٥٩).

وأهم مميزات هذا النظام: (اليوسف، ٢٠٠٣: ٩٨).

أ- استبعاد الاختلاط بين المحكوم عليهم، بمعنى تلافي الآثار السلبية الناتجة عن الاختلاط بمجرمين ذوي أنماط وخطورة إجرامية متباينة.

ب- إتاحة الفرصة للمحكوم عليه للتأمل في عواقب ارتكابه للجريمة.

وأهم عيوب هذا النظام: (اليوسف، المرجع السابق: ٩٨)

أ- ارتفاع تكلفة هذا النظام.

ب- الآثار النفسية السلبية نتيجة عزل النزير عن أفراد المجتمع.

ولهذا النظام بالغ الأثر السلبي على حالة النزير النفسية وما يترتب على بقاءه بمفرده لمدة طويلة قد تسبب له أمراض نفسية تضعف من اندماجه في المجتمع مرة أخرى.

٢- النظام المختلط:

يجمع النظام المختلط بين "النظام الجمعي" و"النظام الانفرادي"؛ فهو الأكثر استعمالاً وشيوعاً في الأنظمة الإصلاحية والعقابية على مستوى العالم، فيتاح الاختلاط في فترات ممارسة النشاطات

المختلفة داخل السجن نهارًا، بينما يتم فصل النزلاء ليلاً، أو يتم تجميعهم معًا في بعض الأنشطة، وفصلهم في بعض الأنشطة الأخرى (طالب، ٢٠٠٢: ٣٦).

وأهم مميزات هذا النظام:

أ- أقل تكلفة عن النظام الانفرادي.

ب- يكفل تنظيم العمل وفق أساليبه الآلية الحديثة.

ج- لا يصطدم مع الطبيعة البشرية كالنظام الانفرادي، ويتيح الفرصة للنزلاء للتواصل، ومن ثم ينأى بهم عن الإصابة بالاكنتاب؛ لأن الأتسان اجتماعي بطبعه (اليوسف، ٢٠٠٣: ٩٨).

وأهم عيوب هذا النظام:

أ- عدم توفير الهدوء اللازم أثناء النشاطات المختلفة نتيجة شغف النزلاء بالحديث مع بعضهم.

ب- إتاحة الفرصة للاتصال بكبار المجرمين خلال النشاطات (السراج، ١٩٩٠: ٣٢).

وهذا النظام يتيح فرص تعالي الجريمة وتناقل الخبرات بين النزلاء وتكوين شبكات إجرامية محترفة يمكن أن تمارس نشاطها في أي وقت.

٣- النظام التدريجي:

يعتمد على التدرج في العمل، وعلى تقسيم العمل، حيث يبدأ من الحبس الانفرادي والعزل، إلى التخفيف من الحبس الانفرادي والعزل، وصولاً إلى منح الحرية إلى النزيل بصفة جزئية، ففي البداية يتم عزل النزيل كلية، وبعد مرور فترة زمنية يتم عزله و مع السماح له بالاختلاط ببقية المساجين نهارًا، حتى يصل إلى مرحلة استرجاع حريته باستقبال الزيارات والمراسلات على وجه الخصوص (اليوسف، ٢٠٠٣: ١٠١).

وانتقال النزيل من مرحلة لأخرى مرهون بسلوكياته وتصرفاته داخل السجن؛ لأنه يكون محل مراقبة مستمرة، فإذا تحسنت سلوكياته وتصرفاته يتم نقله إلى المرحلة التالية (طالب، ٢٠٠٢: ٣٧).

وأهم مميزات هذا النظام: (اليوسف، ٢٠٠٣: ٩٩).

أ-تمتعه بقيمة تهييبية ذاتية لا توجد في أي نظام آخر، نتيجة حرص النزيل على تهييب سلوكياته لكي ينتقل لمرحلة أفضل.

ب-زرع الثقة في نفسية النزلاء بإمكانية إصلاحهم، لأن الانتقال من مرحلة دنيا إلى مرحلة عليا تبعاً لسلوكيات وتصرفات النزيل يدره على قواد التهييب المختلفة ويبصره بمساوى العزل، وبإيجابيات الحرية والاتصال بالناس.

ج-جلب الحافز القوي لبذل مجهود أكبر في التعلم والتهييب والعمل بهدف الوصول للأفضل.

وأهم عيوب هذا النظام: (اليوسف، المرجع السابق: ٩٩).

أ-التناقص في مراحلها؛ لأن المزايا التي تحققها مرحلة قد تمحوها مرحلة أخرى.

ب-حرمان النزيل في المرحلة الأولى من بعض المزايا ذات القيمة التهييبية في ظل وجود ما يبرر حرمانه منها.

رابعاً: التطور التاريخي للمؤسسات العقابية والإصلاحية في فلسطين:

- المؤسسات العقابية الفلسطينية:

في فترة الانتداب البريطاني على فلسطين، التي امتدت من عام ١٩١٨-١٩٤٨، وضعت العديد من تشريعات السجون كان آخرها قانون السجون رقم (٣) لسنة ١٩٤٦ والأنظمة الصادرة بموجبه . كذلك أنشأ الانتداب البريطاني العديد من السجون في فلسطين منها سجون صرفند، المسكوبية، الدامون، الرملة، الخليل، نابلس، رام الله، جنين، وغزة (الموسوعة الفلسطينية، ١٩٩٦: ٥٤٧).

خضعت الضفة الغربية للحكم الاردني في الفترة الممتدة من عام ١٩٤٨-١٩٦٧، والذي ورث عن الانتداب البريطاني سجون الخليل، المسكوبية، رام الله، نابلس، وجنين، وأخضعها لقانون السجون رقم ٢٣ لسنة ١٩٥٢، وفي قطاع غزة الذي خضع للإدارة المصرية، وورث عن الانتداب البريطاني سجن غزة المركزي، واستمرت الإدارة المصرية في تطبيق قانون السجون رقم ٣ لسنة ١٩٤٦.

ورث الاحتلال الإسرائيلي في الفترة الممتدة من عام ١٩٦٧-١٩٩٤ عن الإدارة المصرية لقطاع غزة سجن غزة المركزي، وورث عن الحكم الأردني في الضفة الغربية سجون الخليل، رام الله، المسكوبية، نابلس، وجنين، وأضاف إليها سجوناً جديدة في كل من طولكرم وأريحا. هذا بالإضافة إلى أكثر من ١٨ سجناً داخل إسرائيل، وعشرات مراكز الضفة الغربية وقطاع غزة وداخل إسرائيل (النكلاوي، ٢٠٠٩: ٤٩).

بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام ١٩٩٤ ورثت عن الاحتلال الإسرائيلي ثمانية سجون في الضفة الغربية وقطاع غزة كانت تُستعمل سجوناً ومراكز للتوقيف والتحقيق. هذه السجون هي : سجن الخليل، سجن بيت لحم، سجن رام الله، سجن أريحا، سجن نابلس، سجن طولكرم، سجن

جنين، وسجن غزة. هذا بالإضافة إلى مراكز التوقيف في الفارعة / قضاء جنين والظاهرية قضاء الخليل.

ويرى الباحث بأن تجربة مراكز الاصلاح والتأهيل هي حديثة نسبياً نظراً لحدثة التجربة السياسية الفلسطينية برمتها، وأن السلطة الفلسطينية بدأت تجربة الحكم عام ١٩٩٤، في اعقاب اتفاقية أوسلو وهي تجربة بسيطة وان المخططات والرؤى والتوجهات للإدارة في مختلف المجالات بشكل عام، وإدارة مراكز الاصلاح والتأهيل شابها الكثير من القصور والانتقاص، لغياب الخبرة وقلة الممارسة والاطلاع مما انعكس سلباً على الإدارة بمراكز الإصلاح والتأهيل بشكل عام (النكلاوي، المرجع السابق: ٥٠).

ويرى الباحث بأن تاريخ السجون في فلسطين مر بمراحل من المد والجزر خصوصاً ان تجربة الاستقلال والحكم الذاتية كانت حديثة نسبياً فلقد أصبح هناك سيطرة للسلطة الفلسطينية على مقار السجون عشية توقيع اتفاق أوسلو مع الجانب الإسرائيلي عام ١٩٩٣م، وكانت هذه اتسمت هذه المرحلة بضعف الأداء نتيجة قلة الخبرة ، وغياب الإمكانيات ، مع التذكير انه تم اتخاذ مجموعات قرارات تأخذ الصفة الدولية من السلطة لصالح النزلاء لكنها لم تفي بالغرض المطلوب ، وصولاً للانقسام بين الضفة الغربية وقطاع غزة عام ٢٠٠٧، والذي ادى للانفصال بين شطري الوطن ، وعندما تولت قيادة حركة حماس قطاع غزة سعت لتشكيل مديرية خاصة للإصلاح والتأهيل تعمل بشكل مستقل في إطار وزارة الداخلية في قطاع غزة ، ولكنها أيضاً حسب اطلاع الباحث بصفته أحد الإداريين العاملين في هذه المراكز يرى بأن هذه المراكز ما زالت بحاجة إلى الكثير من الإمكانيات والخبرات لتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

خامساً: إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل في الضفة الغربية ومحافظة غزة

مقدمة:

إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل إدارة متخصصة من إدارات الشرطة الفلسطينية، وظيفتها أمنية اجتماعية تهدف لتعزيز السلامة العامة و المساعدة في تنمية المجتمع من خلال احتجاز وإصلاح وتأهيل النزلاء، وتعتبر مراكز الإصلاح و التأهيل "السجون" جزء لا يتجزأ من منظومة العدالة الجنائية الفلسطينية، وقد شهدت الإدارة تطوراً وتقدماً في مختلف المجالات الإدارية والمهنية والإنشائية خلال السنوات القليلة الماضية، بالإضافة لتطور مستوى الخدمات المقدمة إن كان للنزلاء داخل المراكز أو لجمهور الأهالي والمحامين والموظفين وطلبة العلم والباحثين المعنيين بشؤون مراكز الإصلاح، كما وتم تعزيز العلاقة مع مختلف الجهات الحكومية والأهلية والدولية من أجل الوصول للتميز وتحقيقه، وعبر العديد من المشاريع الهامة والمفصلية التي تم الانتهاء منها وتسلمها وتفعيلها وتلك التي هي في طور الانتهاء.

نبذة تاريخية عن مراكز الإصلاح والتأهيل:

في تاريخ ٢٣/١٠/١٩٩٨ أصدر مدير عام الشرطة الفلسطينية آنذاك قراراً اعتبرت بموجبه السجون في محافظات جنين، نابلس، طولكرم، رام الله، أريحا، الظاهرية، وغزة، مراكز إصلاح وتأهيل تدار وفقاً لقانون السجون رقم (٦) لسنة ١٩٩٨، كما كلف القرار عقيد شرطه بإدارة مراكز الإصلاح والتأهيل والإشراف عليها، ولقد شكلت إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل لجنة خاصة لتقييم أوضاع السجون في ذلك الوقت، وخلصت اللجنة إلى أن السجون التي تستوفي متطلبات القانون هي فقط غزة، ورام الله، وأريحا، ونابلس، وجنين، الظاهرية.

وتعرضت غالبية هذه المراكز للتدمير من قبل الاحتلال الإسرائيلي بعد اندلاع الانتفاضة الثانية في أيلول العام ٢٠٠٠، ولقد أثر ذلك بشكل كبير وطويل المدى على قيام إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل بمهامها، وتطلب ذلك دفع الإدارة للبحث عن بدائل أخرى ومحاولة ترميم وصيانة ما يمكن صيانته من مباني، واستئجار مباني بديلة كما حدث في مركز رام الله ، وبالمشاركة في الأبنية مع أجهزة أمنية أخرى كما هو الحال في مركز أريحا القديم، وبشراء مباني كاملة من أجل استخدامها كمراكز إصلاح وتأهيل كما هو الحال في مركز نابلس، ولقد تم اعتماد مركزين إضافيين كمراكز إصلاح وتأهيل وهما مركز بيت لحم بشهر شباط ٢٠٠٨ ، ومركز طولكرم في تشرين الأول ٢٠٠٨، ليصبح عدد المراكز التابعة لإدارة مراكز الإصلاح والتأهيل سبعة مراكز، وقد مضت الإدارة في البناء والتطوير باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة والتغلب على الصعاب بفضل الشراكة القوية مع مختلف الجهات الوطنية والدولية والتي ساهمت بإنشاء مراكز حديثة والتي تم التشغيل الفعلي لأحدها وهو مركز أريحا الجديد، ومراكز أخرى بطريقها للتسليم والبناء كمركز نابلس (الخطة الاستراتيجية ، ٢٠١٠ : ١٤).

أهداف مراكز الإصلاح والتأهيل: (أبو بطيحان، ٢٠١٣ : ٣٦).

١- إنشاء وتطوير مراكز إصلاح نموذجية.

٢- توفير برامج تخطيط الحكومية للنزلاء وتطوير الخدمات.

٣- تحقيق دور فاعل للوزارات صاحبة العلاقة.

٤- زيادة عدد الطواقم العاملة وتأهيلها.

٥- تطوير نظام إداري وتنفيذي.

٦- زيادة التوعية المجتمعية الخاصة بدور مراكز الإصلاح والتأهيل.

٧- توفير رعاية مميزة للنزيلات والأحداث والفئات الخاصة الأخرى.

٨- تطوير نظام الرعاية الصحية الخاص بالنزلاء.

سادساً: الأطر الرئيسية لعمل مراكز الإصلاح والتأهيل:

ويرتكز عمل إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل على ثلاثة أطر رئيسية، الإطار القانوني والإطار

الإداري والإطار التشغيلي، ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

١- الإطار القانوني لإدارة مراكز الإصلاح والتأهيل:

تدار مراكز الإصلاح والتأهيل وفق القانون رقم (٦) لعام ١٩٩٨ وهو قانون عصري ومتطور

ويتوافق مع المعايير والأعراف والصكوك الدولية التي تعنى بمجال حماية حقوق الإنسان، إضافة

لذلك يوجد قوانين أخرى تحكم عمل إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل مثل القانون الأساسي المعدل

عام ٢٠٠٣، وقانون الاجراءات الجزائية رقم (٣) عام ٢٠١١، وغيرها من القوانين ذات العلاقة،

والأوامر المستديمة التي تصدر عن إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل.

كما تسترشد إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل في عملها بالصكوك والمبادئ والمعايير الدولية مثل،

قواعد الأمم المتحدة النموذجية الدنيا لمعاملة السجناء لعام ١٩٥٥، والعهد الدولي الخاص

بالحقوق المدنية والسياسية ١٩٦٦، والإعلان العالمي لحقوق الإنسان ١٩٤٨، واتفاقية مناهضة

التعذيب وغيره من ضروب المعاملة أو العقوبة القاسية أو اللاإنسانية أو المهينة (بواقنة، ٢٠٠٩:

٤٤).

وينبثق عن الإطار القانوني لمراكز الإصلاح والتأهيل أدوار ومسؤوليات تقع على عاتق إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل وهي على النحو التالي: (بواقنة، ٢٠٠٩: ٤٦).

١- احتجاز النزلاء في خلاف مع القانون وتسكينهم في أماكن آمنة ولاتقة، وفق مذكرة قانونية صادرة عن جهة مختصة.

٢- تيسير شؤون النزلاء القضائية.

٣- تقديم الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية للنزلاء بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.

٤- إكساب النزلاء الوسائل الإصلاحية بهدف تحسين قدرتهم على الاندماج بالمجتمع عند إطلاق سراحهم، وذلك بالتعاون مع جميع الجهات ذات العلاقة سواء الحكومية أو الأهلية أو الهيئات والمؤسسات الدولية.

٥- التنسيق مع الوزارات ذات العلاقة لتقديم خدماتها للنزلاء وفق القانون الذي يلزم بعض الوزارات بأداء أدوار وخدمات بهذا الاتجاه.

٢- الإطار الإداري لمراكز الإصلاح والتأهيل:

العمل الإداري في إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل يعتمد على تنفيذ الخطة الاستراتيجية المعتمدة والهيكلية والوصف الوظيفي الذي يحدد المهام والمسؤوليات وفق التراتبية العسكرية، وهو قائم على مبدأ التخصص، وهو ما تم ترسيخه عند إعداد الهيكلية الخاصة بإدارة مراكز الإصلاح والتأهيل وهيكلية المراكز والتي تم اعتمادها من السيد اللواء مدير عام الشرطة حفظه الله، وقد عكفت الإدارة ومن خلال دائرة الرقابة والتفتيش على إعداد نظام تفتيش فعال للرقابة الداخلية معتمدة على قائمة تفقد تستند إلى المعايير والمواثيق الدولية التي تعنى بحقوق الإنسان والأشخاص المحتجزين، وهناك جولات تفتيشية مستمرة على المراكز تهدف للتأكد من تطبيق

السياسات الموضوعية وسلامة الإجراءات بما يكفل احترام حقوق الإنسان والكرامة الإنسانية، وتوحيد آليات العمل الإداري داخل جميع المراكز (خطة تطوير الشرطة الفلسطينية، ٢٠٠٨-٢٠٠٩ : ٥٢).

وبالإضافة لوجود مدير لإدارة مراكز الإصلاح والتأهيل ونائب للمدير، فإن هناك (٧) مراكز إصلاح وتأهيل تابعة للإدارة، وهناك (١٢) دائرة متخصصة في الإدارة العامة لمراكز الإصلاح والتأهيل بعضها إداري والآخر أمني، وتجد الإشارة إلى وجود دائرة مختصة في الرعاية النفسية والاجتماعية للنزلاء، بالإضافة إلى دائرة التأهيل والتدريب المهني.

٣ - الإطار التشغيلي لإدارة مراكز الإصلاح والتأهيل: (الإطار العام لعمل مراكز الإصلاح والتأهيل، ٢٠٠٩ : ١٧).

انتهجت إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل أفضل الممارسات الدولية في تشغيل المراكز التابعة لها، ومن أجل ضمان ممارسة موحدة في كل المراكز قامت الإدارة بإعداد وإصدار دليل الإجراءات التشغيلية لسنة (٢٠١١) لتعزيز إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل وتشغيلها والإشراف عليها، حيث يقوم الدليل بتبيان كافة الإجراءات داخل المراكز من حيث قبول النزلاء والإفراج عنهم، والرعاية الصحية والأمن بمختلف أنواعه وعناصره، وحالات استخدام القوة والعزل الإداري، والتعامل مع الفئات الخاصة كالأحداث والنساء النزليات، ومتابعة حالات الإضراب عن الطعام وغيرها من الإجراءات، بالإضافة إلى إصدار التعليمات والأوامر المستديمة من قبل إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل لتنظيم سير العمل.

وبالرجوع للهيكلية المعتمدة لمراكز الإصلاح والتأهيل فإن هناك (٨) أقسام مختلفة تعمل داخل المراكز، ستة من هذه الأقسام تعمل بشكل مباشر مع النزلاء كما هو موضح أدناه:

- قسم الأمن: بهدف خلق بيئة آمنة داخل المراكز من خلال الاحتجاز الآمن للنزلاء وحمايتهم وحماية الطاقم العامل، ويعتبر قسم الأمن من أهم الأقسام بسبب طبيعة عمله والمسؤوليات الموكلة له، وأهمها:

١- منع هروب النزلاء من خلال المحافظة على النظام داخل المركز.

٢- إخراج وإدخال النزلاء المشاركين في البرامج التأهيلية وغيرها من الأنشطة.

٣- تنظيم التواصل الخارجي للنزلاء من خلال الزيارات والاتصالات الهاتفية.

٤- الإشراف اليومي على النزلاء وتفقدتهم.

ويعتمد نجاح قسم الأمن في تحقيق أهدافه على وجود نظام أمني متوازن، يكفل حقوق الإنسان بالتوازي مع حفظ الأمن داخل المركز (الطيميس، ٢٠١٠: ٦٣).

- قسم شؤون النزلاء: وهو من الأقسام المهمة العاملة داخل المراكز، فسياسة إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل مبنية على عدم إدخال أي نزيل للمراكز دون أن يكون معه أمر قضائي أو أمر احتجاز من جهة مختصة، وهنا يأتي دور قسم شؤون النزلاء في تدقيق الأوراق الثبوتية المطلوبة المصاحبة للنزيل قبل دخوله للمركز، وأهم الإجراءات الواجب اتباعها: (الضجيان، ٢٠٠٩: ٣٩).

١- التأكد من هوية النزيل.

٢- التحقق من قانونية المذكرة.

٣- فحص وتسجيل المعلومات.

٤-تفتيش النزلاء وممتلكاتهم.

٥-تسجيل تقييم النزيل من الناحية الطبية بالتعاون مع طبيب الخدمات العسكرية.

٦-تقييم خطر الانتحار أو إيذاء النفس أو إيذاء الآخرين بمشاركة فريق التصنيف.

٧-تحديد وتلبية الاحتياجات الشخصية بمشاركة فريق التصنيف.

٨-تحديد القضايا الأمنية المحتملة ومدى إمكانية الهروب بمشاركة فريق التصنيف ويتم تصنيف

النزلاء وتسكينهم حسب النوع الاجتماعي نزلاء رجال بالغين، ونزيلات إناث، ونزلاء أحداث،

وتهدف عملية التصنيف إلى تحديد الاحتياجات الفردية للنزلاء وتحديد المستويات الأمنية

والاحتياجات التأهيلية بهدف تخطيط محكوميتهم بشكل بناء ومعالجة سلوكهم الإجرامي، ويقع

على عاتق القسم تنظيم ملف النزلاء الورقي والإلكتروني وتنظيم الإحصائيات المتعلقة بهذا

الشأن، وفي النهاية يأتي دور القسم في إتمام عملية الإفراج عن النزلاء في حال ورود أمر

الإفراج وانتهاء فترة المحكومية.

- **قسم الرعاية الصحية:** ويهدف لضمان حق النزلاء في الحصول على رعاية صحية مناسبة

والتي نص عليها القانون صراحة وبالتعاون مع الخدمات الطبية العسكرية، حيث ورد في الفصل

الخامس من قانون مراكز الإصلاح والتأهيل الواجبات والمسؤوليات الطبية المحددة للخدمات

الطبية العسكرية، وقد تم تعزيز العيادات الموجودة داخل المراكز بالمعدات والتجهيزات من قبل

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC) ، ومن أهم مسؤوليات قسم

الرعاية الصحية داخل المراكز: (الطميس، ٢٠١٠: ٦٣).

١-متابعة الملف الطبي الخاص بالنزلاء وتقديم تقرير لمدير المركز حول الوضع الصحي.

٢-ضمان عدم انتقال وانتشار الأمراض والعدوى بين النزلاء.

٣-التأكد من إجراء الطبيب للفحوص اللازمة قبل دخول النزلاء وقبل الإفراج عنهم وحفظ التقارير في ملفات خاصة.

٤-متابعة الوضع الصحي للنزلاء المضربين عن الطعام.

-قسم الشؤون الإدارية: ويهدف لتنظيم الأمور المعيشية الخاصة بالنزلاء والطواقم العاملة، ويقع على عاتق هذا القسم المسؤوليات التالية: (الطميس، المرجع السابق: ٦٣).

١-متابعة إعداد وتقديم وجبات الطعام في الأوقات المحددة للنزلاء والطواقم العاملة.

٢-متابعة مجريات العمل اليومي من نظافة وصيانة وغسل ملابس النزلاء.

٣-تسليم النزلاء المحكومين اللباس الخاص بالمركز

سابعاً: تطوير البنية التحتية والخدمات الإصلاحية في المراكز:

وقد سعت إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل جاهدة لتطوير البنية التحتية والخدمات في المراكز، ولعل من أهم الإنجازات والمشاريع في هذا السياق: (الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية الفلسطينية ٢٠٠٩: ١٠١).

١-الجانب الإنشائي:

ويتمثل في بناء وترميم مراكز الإصلاح والتأهيل وفق المعايير والمواصفات الدولية، وأهم هذه الإنجازات:

- مركز إصلاح وتأهيل اريحا النموذجي الذي تم بناءه بقدرة استيعابية لـ (١٥٦) نزيل وفق المعايير والمواصفات الدولية.

- جاري العمل على استلام مركز إصلاح وتأهيل نابلس الجديد بعد اجراء التعديلات المطلوبة عليه، وقد تم تنفيذ المشروع من قبل المفوضية الأوروبية.

- ترميم مركز إصلاح وتأهيل رام الله بدعم من الحكومة الكندية حيث أصبحت القدرة الاستيعابية للمركز (٢١٠) نزيل.

- جاري العمل على انشاء مركز إصلاح وتأهيل نوبا في مدينة الخليل بتمويل من المكتب الامريكي لمكافحة المخدرات واناذا القانون الدولي.

- جاري العمل على انشاء مركز إصلاح وتأهيل في جنين بدعم وتمويل من الاتحاد الأوروبي.

- جاري العمل على اعادة ترميم مركز إصلاح وتأهيل بيت لحم بدعم من المكتب الامريكي لمكافحة المخدرات واناذا القانون الدولي.

٢- الجانب الخدماتي:

ويتمثل في محاولة الإدارة اتباع أفضل الطرق والممارسات الدولية التي تهدف إلى إصلاح وتأهيل النزلاء داخل المراكز من خلال وضع خطط وبرامج في عدة مجالات أهمها: (الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية الفلسطينية، ٢٠٠٩: ١٠٢).

أ- التأهيل والتدريب المهني:

قامت إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل بعمل استبيان وتوزيعه على النزلاء بهدف إجراء دراسة حول "مدى رضا نزلاء مراكز الإصلاح والتأهيل عن الخدمات والبرامج التأهيلية والإجراءات التشغيلية للحصول على المعلومات اللازمة والوصول لبعض الحقائق والتي سيتم بناءً عليها تعزيز نقاط القوة والقيام بالتعديلات والإجراءات اللازمة، وقد كان الجزء الأكبر من هذا الاستبيان يتعلق بعملية التأهيل والتدريب المهني، من حيث المستوى العلمي والتعليم الذي يرغب به النزلاء، والمهارات والخبرات والحرف التي يرغب بها، وقد تم استخلاص العديد من المؤشرات التي سوف

يستعان بها للمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج التأهيلية، وستساعد في وضع الخطط والبرامج اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق رؤية ورسالة الإدارة المتمثلة بإصلاح وتأهيل النزلاء وإعادة اندماجهم في المجتمع عناصر ايجابية وفاعلة ومنتجة، وقد سجلت دائرة التدريب والتأهيل المهني العديد من الأنشطة والفعاليات التي تهدف لإشغال وقت النزلاء وإكسابهم السلوك الإيجابي والمعرفة والمهنة أو الحرفة التي تقيهم شر الجريمة أو الوقوع في براثنها، كما وعكفت الدائرة على وضع مخططات تشمل عدد من الأنشطة والتي تم تنفيذ بعضها بالفعل، ومن أبرز الأنشطة التي تمت والتي شملت النزلاء.

ب-البرامج التعليمية:

-افتتاح صفوف محو أمية في جميع المراكز استهدفت جميع فئات النزلاء، حيث تم توفير البيئة المناسبة والمواد اللازمة بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم.

- تمكين النزلاء الأحداث من تقديم امتحاناتهم المدرسية بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم.

- افتتاح صفوف للتعليم الموازي في مراكز (رام الله ،طولكرم، جنين) (الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية الفلسطينية، ٢٠٠٩: ١٠٣).

ج-البرامج الثقافية والفنية:

تم تنفيذ العديد من الأمسيات الفنية والثقافية في عدة مراكز وحسب طبيعة كل مركز والظروف المكانية والمساحة المتاحة لتطبيق هذه الأنشطة، وتمت هذه الأنشطة من خلال قسم التأهيل في المراكز وفي بعضها بالتشارك مع وزارة الثقافة، كما ويتم توفير الكتب لمكتبات المراكز بالتعاون مع وزارة الثقافة ومكاتب البلديات.

-تم تفعيل المجلة الثقافية في جميع المراكز من خلال قسم التأهيل وزودت بمواضيع متنوعة من النزلاء وقسم التأهيل.

د-البرامج الرياضية:

تم تفعيل ألعاب التنس واللياقة البدنية والألعاب الذهنية في جميع المراكز، وقد تم إقامة المسابقات في العديد منها (الخليل، بيت لحم، أريحا، نابلس) وتم توزيع الجوائز على النزلاء الفائزين. أما ألعاب كرة القدم والسلة والطائرة فهي مفعلة حالياً فقط في مركز أريحا وذلك لوجود ملاعب تتناسب وهذه الأنشطة.

هـ-البرامج الدينية:

بالتنسيق مع وزارة الأوقاف تم تثبيت واعظ ديني في كل مركز يقوم بإلقاء خطبة الجمعة، كما ويقوم لواعظ بإعطاء درس وعظ في كل من مراكز (بيت لحم، أريحا، نابلس، طولكرم، الخليل، رام الله، غزة) ودورات في تجويد وتحفيظ القرآن الكريم، وتوفر وزارة الأوقاف المصاحف وعدد من الكتب والمطبوعات الدينية.

و-الورش التشغيلية:

جاري العمل على إنشاء ورش مهنية في معظم المراكز، وذلك ضمن مشروع الـ(UNODC) ، تشمل إنشاء مخابز وورشة فسيفساء، وورشة خياطة أحذية وغرف صفية ومكتبات، ويوجد في مركز جنين مخرطة مجهزة ومفعلة، وفي مركز نابلس يوجد مخبز مجهز بالكامل، وقد تم تدريب جميع النزليات في مراكز على أعمال البستنة وذلك بدعم من مكتب (UNWOMEN) ، كما وتم تدريب عدد من نزلاء جنين الرجال على قص الشعر وتم منحهم شهادات من قبل نقابة الحلاقين (السنبل، ٢٠٠٥: ٩٨).

ز-الأشغال اليدوية: يقوم النزلاء بالأشغال اليدوية بشكل فردي بإشراف قسم التأهيل في المراكز.
(الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية الفلسطينية ٢٠٠٩: ١٠٥).

٢-الرعاية الصحية:

تتمتع دائرة الرعاية الصحية بعلاقة جيدة مع الخدمات الطبية العسكرية وهي الجهة المخولة بمتابعة وضع النزلاء الصحي حسب القانون، كما وقد تم تعزيز العلاقة مع مديريات الصحة التابعة لوزارة الصحة بهدف تقديم خطة صحية مناسبة للنزلاء، وبفضل هذا التعاون تم التنسيق بين هذه الجهات من أجل تقديم تطعيم للطواقم العاملة والنزلاء ضد مرض أنفلونزا الخنازير (H1N1)، وهو طعم اختياري ، وقد تم إخضاع مسؤولي الرعاية الصحية في المراكز للعديد من الدورات المتعلقة بتقديم خدمات صحية مناسبة للنزلاء ومن ضمن هذه الدورات دورة المستجيب الأول (السنبل ، مرجع سابق ، ٩٠)

كما وتم توفير معدات وتجهيزات طبية لجميع عيادات المراكز بالإضافة لمواد طبية مستهلكة وذلك بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC) ، وجاري العمل على إصدار نشرات توعية خاصة بالنزلاء تتعلق بالوقاية من الأمراض المزمنة والمعدية والنظافة العامة، وجاري التنسيق بهدف إعطاء محاضرات توعية حول مخاطر الأمراض المعدية والمزمنة والوقاية منها بإشراف طاقم متخصص من الخدمات الطبية العسكرية (الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية الفلسطينية ٢٠٠٩: ١٠٣).

٣- الرعاية الاجتماعية والإرشاد النفسي:

تقوم دائرة الرعاية الاجتماعية والإرشاد النفسي بتقديم خدمات وبرامج إصلاحية غاية في الأهمية للنزلاء مدركة لأهمية دورها في تعديل سلوك النزلاء وتوفير كل الإمكانيات المتاحة لتعزيز تجاوبه مع البرامج الإصلاحية والتأهيلية داخل المركز، وبالتالي ضمان نجاح عملية الإصلاح والعودة للمجتمع عنصر فاعل وإيجابي ومنتج، وقد وضعت الدائرة عدد من البرامج، والتي صممت خصيصاً بما يتناسب مع احتياجات النزلاء النفسية والاجتماعية، آخذة بعين الاعتبار عنصر الفردانية، وقد كان تطبيق هذه البرامج بالتعاون مع عدة جهات حكومية وأهلية ودولية، كوزارة الشؤون الاجتماعية التي كان لها النصيب الأكبر من الإنجازات على هذا الصعيد، ودائرة الرعاية النفسية التابعة لوزارة الصحة، كما أن هناك مركز علاج وتأهيل ضحايا التعذيب، وإدارة مكافحة المخدرات في الشرطة (السنبل ، مرجع سابق ، ٩٢).

ويرى الباحث بأن هناك بداية ملموسة وحقيقية في ادخال برامج لداخل مراكز الاصلاح والتأهيل وتدريب العاملين والإداريين عليها لصالح النزلاء، ولكن هذه البرامج ما تزال ضعيفة ولا تفي بالأهداف المطلوبة ويعزى ذلك لنقص الامكانيات والخبرات والانقسام الحاصل بين شطري الوطن (الضفة الغربية وقطاع غزة)، بفعل ممارسات الاحتلال الاسرائيلي.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

* أولاً: الدراسات العربية:

* الدراسات العربية التي تناولت مراكز الإصلاح والتأهيل

* الدراسات العربية التي تناولت موضوع الدافعية للإنجاز

* ثانياً: الدراسات الأجنبية:

* الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع مراكز الإصلاح والتأهيل

* الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الدافعية للإنجاز

* التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

لقد استطاع الباحث الحصول على مجموعة من الدراسات السابقة حول موضوع البحث، والتي كانت سنداً وعاوناً له في موضوع الدراسة وربطها بالنتائج، ولتوضيح جهود الآخرين في هذا المجال، ولتمده بالتوضيحات اللازمة لآليات التعامل السليم مع موضوع بحثه، وليتبين الفروق بين دراسته وهذه الدراسات، ويمكن تلخيص الدراسات السابقة من الأحدث فالأقدم كالتالي:

أولاً: الدراسات العربية:

الدراسات العربية التي تناولت مراكز الإصلاح والتأهيل

١ - دراسة الشلوي (٢٠١٠) بعنوان: "دور التدريب المهني في تأهيل النزلاء في إصلاحية الحائر بمدينة الرياض".

وتهدف الدراسة لمعرفة دور التدريب المهني في تأهيل النزلاء في إصلاحية الحائر على عينة قوامها (٤٠٠) نزيل ممن تلقوا تدريباً مهنيّاً، واستخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي وأداته الاستبانة لجمع بيانات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين يقرؤون ويكتبون وبقيّة أفراد الدراسة حول دور التدريب في التأهيل المهني والتأهيل الاجتماعي لصالح بقيّة أفراد الدراسة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول دور التدريب المهني في التأهيل الأخلاقي والديني لصالح أفراد العينة من ٢٠-٢٥ سنة.

٢- دراسة الدهيمان (٢٠٠٩) بعنوان: "مدي مساهمة التأهيل المهني في الحد من العنف

بين نزلاء السجون".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير برامج التأهيل المهني في تخفيف حدة التوتر والعنف لدى النزلاء في إصلاحية الذمام الدمام الملتحقين ببرامج التأهيل المهني وهم (٨٠) نزير. مجتمع الدراسة: جميع النزلاء في إصلاحية وبلغ عددهم (٨٠) نزيراً وجميع المشرفين على برامج التدريب المهني في إصلاحية الذمام وبلغ عددهم (١٨) مشرفاً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداته الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: موافقة النزلاء على مساهمة التأهيل المهني في إدماج النزلاء في بيئة السجن من خلال تأييد وجود اعتداء وعنف بين النزلاء. والشعور بالارتياح عند الخروج للتدريب المهني، وموافقة النزلاء على مساهمة التأهيل المهني في إعداد النزير نفسياً من خلال الموافقة على تبرير الشعور بالملل والضيق ومساهمة البرامج المهنية بإعادة الثقة في نفس النزير.

٣- دراسة العبيد (٢٠٠٢) بعنوان: "مدي فاعلية المؤسسات الإصلاحية، دراسة اجتماعية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على قدرة المؤسسات الإصلاحية على التأثير الايجابي في اتجاهات نزلائها وعددهم (٧٠) نزير نحو بعض القيم الاجتماعية والمعايير السلوكية لجعلها متوافقة مع الاتجاهات السائدة في المجتمع ودراسة أثر المتغيرات الشخصية كالعمر، والحالة الاجتماعية وغيرها من المتغيرات الشخصية وكذلك متغير الخبرات السابقة للنزير كدرجه علاقته السابقة بالمنحرفين، وعدد مرات دخوله المؤسسة.

حيث استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة لوجود اختلاف في اتجاهات النزلاء نحو فاعلية المؤسسات الإصلاحية باختلاف بعض الخصائص الشخصية وهي: العمر، الحالة الاجتماعية، نوع الجريمة، وقد وجد فروق ذات دلالة إحصائية.

٤ - دراسة الرعوي (٢٠٠٢) بعنوان: "تقويم برامج التأهيل المهني في المؤسسات الإصلاحية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية التأهيل المهني في الحد من العودة إلى الجريمة ومدى استفادة النزلاء من برنامج التأهيل والتعرف على إيجابيات وسلبيات البرنامج والصعوبات التي تحول دون تحقيقه، وتكون مجتمع الدراسة من نزلاء إصلاحية الحائر والتي بلغ عدد نزلائها (٥٥) نزلاء.

واستخدم الباحث منهج البحث الاجتماعي الوصفي في متابعة وتحليل فاعلية التأهيل المهني. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها ما يلي:

إن التأهيل المهني داخل المؤسسات الإصلاحية لم يحل دون العودة إلى الجريمة مرة ثانية ، حيث بلغ نسبة العائدين إلى الجريمة ٦٤.٣% من إجمالي عينة الدراسة ، لأن البرامج لم تشمل كل العائدين حيث شملت ١٣.٨% لأن المهنة التي تم التدريب عليها تقليدية ولا تتناسب مع سوق العمل كما ان الدخل غير كافي ، وان غالبية النزلاء بنسبة ٧٨.٩% يرون ان المهن ستساعد النزلاء على إيجاد عمل بعد خروجهم من السجن وأنها تتناسب مع ميولهم واستعداداتهم بنسبة ٨٤.٤% وانها تتماشى مع تطور المهن خارج السجن وبنسبة ٩٢% وبخصوص الصعوبات والمشكلات التي تواجه التأهيل المهني داخل السجن قد أوضحت النتائج ان

المؤسسة هيأت للنزول جواً مناسباً لتحقيق أقصى قدر من الاستفادة من البرامج ، وأنه يوجد توافق بين النزلاء. وان التدريب داخل الإصلاحية يحظى بالمدرين المهرة.

٥-دراسة الغامدي (٢٠٠٠) بعنوان : "اتجاهات النزلاء نحو برامج التعليم والتدريب المهني في المؤسسات الإصلاحية دراسة مسحية في إصلاحيات الرياض جده الدمام " .

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات النزلاء نحو برنامج التعليم داخل المؤسسات الإصلاحية ومعرفة اتجاهات النزلاء نحو برنامج التدريب المهني داخل المؤسسات الإصلاحية والوقوف على مدى اختلاف اتجاهات النزلاء وبلغ عددهم (٥٦) نزول.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي عن طريق المسح الاجتماعي من خلال المجتمع المنظمة . وتوصلت الدراسة إلى انه توجد عوامل مؤثرة في اتجاهات النزلاء نحو برنامج تدريب المهني تحتمل إقبالهم عليه وهي : النزول نفسه ، عوامل اجتماعية ، بيئة السجن ، البرنامج ، وقد ظهر ذلك في عبارات ، التقصير من النزول ، عدم وجود البرامج التي يرغبها النزول ، كونه داخل الإصلاحية ، عدم المفاضلة ، تفضيل العمل في القطاع الحكومي ، العمل في التجارة ، نظره المجتمع ، السابقة ، عدم وجود الحوافز ، عدم الاستفادة من تخفيض المحكومة ويوجد اختلاف في اتجاهات النزلاء نحو التدريب المهني باختلاف بعض الخصائص الشخصية وهي : المهنة ، الدخل الشهري ، نوع الجريمة ، وقد وجد فروق ذات دلالة إحصائية.

الدراسات العربية التي تناولت موضوع الدافعية للإنجاز.

١-دراسة السلمي (٢٠٠٦) بعنوان: "قياس مدى الدافعية لدى المديرين المصريين مقارنة

بالمديرين الأمريكيين من حيث أهميتها النسبية".

هدفت الدراسة لإيجاد الفروق في الدافعية بين المدراء المصريين والمدراء الامريكان والذين بلغ عددهم (٤٠) مدير من كل دولة.

استخدام الباحث المنهج الوصفي معتمداً على التحليل بين تأثير الحوافز (الدوافع المادية) بين البلدين.

وتوصلت الدراسة إلى ان الدوافع المادية (ومنها الأجر) الترتيب الأول لدى المصريين يليها تأكيد الذات ثم الاستقلال ثم المعلومات ثم الاحترام والتقدير ثم الأمن وأخيراً الدوافع الاجتماعية. أما ترتيب الدوافع لدى المديرين الأمريكيين فكان توكيد الذات يليه المعلومات ثم الدوافع المادية ثم الاستقلال ثم الاحترام والتقدير ثم الأمن وآخرها الدوافع الاجتماعية، وكذلك كان عنصر التنظيم الدور الكبير والمحدد الرئيسي للعملية الإدارية، وكان لتنظيم فعاليته الأكيده في عمل الإدارة لدى المديرين.

٢-دراسة مطالقة (٢٠٠٣) بعنوان: "الدافعية الكامنة وراء الالتحاق بالمدارس الخاص بأمانة

الشارقة".

وكان الهدف من الدراسة قياس شدة مختلف الدوافع الكامنة وراء الالتحاق بالعمل في المدارس الخاصة.

واستخدام الباحث المنهج الوصفي عبر استخدام عينة مكونة من (٣٠) مديراً ومديرة، و (٣٠) من الإداريين والإداريات و(٧٠) من المعلمين و (٧٠) من المعلمات ببعض المدارس الخاصة من مختلف المراحل التعليمية بإمارة الشارقة وكشفت الدراسة أن من أهم هذه الدوافع الأمن والاستقرار الوظيفي والأسري، تليها الدوافع المادية . وتبين أن بيئة العمل لم تشبع هذه الدوافع .ولم تكشف الدراسة عن فروق في شدة الدوافع حسب تباين الجنس والعمر وطبيعة العمل والمؤهل الدراسي والحالة الاجتماعية، وكذلك كان عنصر التنظيم الدور الكبير والمحدد الرئيسي للعملية الإدارية، وكان لتنظيم فعاليته الأكدية في عمل الإدارة لدى المديرين، كما وأظهرت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٣-دراسة الرواف (٢٠٠٣) بعنوان: "أساليب معاملة الاباء لأبنائهم وعلاقتها بالدافعية للإنجاز الدراسي" .

هدفت الدراسة إلى معرفة أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء وعلاقتها بدافع الإنجاز الدراسي لدى طلبة الجامعة، بلغ حجم العينة (٤٠٠) طالب وطالبة بواقع (١٩٧) طالبا و(٢٠٣) طالبة تم اختيارهم تبعا لأسلوب المعاينة التطبيقية العشوائية المناسبة.

استخدمت الباحثة استبيان أساليب المعاملة الوالدية الذي تكون من صورتين أحدهما للأب وتكون من (٢٥) موقفا والآخر للام وتكون من (٢٥) يضم أربعة أساليب، وتم استخراج الصدق الظاهري وكانت نسبة القبول من (٨٠-١٠٠) درجه.

قامت الباحثة ببناء مقياس لدافع الإنجاز الدراسي وتكون من (٣٩) فقرة واستخرج الصدق والثبات وبلغ الثبات (٩١، ٠) درجة.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: تفوق الإناث على الذكور في دافع الإنجاز، وهناك أثر في أساليب المعاملة الوالدية بالنسبة لدافع الإنجاز الدراسي (الرواف ٢٠٠٣).

٤-دراسة دويدار (٢٠٠١) بعنوان: "مستوى الدافعية للإنجاز بين الذكور والإناث" .

هدفت الدراسة الكشف عن الفروق بين الجنسين في الدافعية للإنجاز وعلاقة الدافعية ببعض المتغيرات الديموغرافية والنفسية (ومنها تأكيد الذات) .

واستخدام الباحث المنهج الوصفي وعينة مكونة من (٢٦٣) موظفاً و (٢٧٢) موظفة من العاملين بمؤسسات مختلفة.

ومن نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة بين الجنسين في الدافعية للإنجاز، في حين يزداد تأكيد الذات لدى الموظفين عنه لدى الموظفات. وارتبط الدافع للإنجاز سلبياً بكل من القلق والاكتئاب والعصابية، في حين ارتبط بصورة موجبة بكل من القيم الدينية والضبط الداخلي. أما بالنسبة لعلاقة دافع الإنجاز بتأكيد الذات ثمة ارتباط موجب وقوي بينهما لدى الموظفات، في حين كان الارتباط بينهما ضعيفاً في عينة الموظفين، ولم تتضمن الدراسة تفسيراً لهذه النتيجة. وكما كان للسنة دور رئيسي ومحوري في الاختلاف بين الدافع للإنجاز الوظيفي حيث كان كبار السن أعلى درجة في الدافعية للإنجاز عن صغار السن، والذكور على الإناث.

٥-دراسة العمر (٢٠٠٠) بعنوان: "علاقة الدافعية بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى العاملين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية" .

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية مستخدماً عينة مكونة من (١٢٣٧) ذكراً و (٨٠٣) أنثى من العاملين بمختلف الوزارات والهيئات الحكومية والقطاع الخاص .

وقد كشفت الدراسة أن مستوى الدافعية بشكل عام متوسط في القطاعات الثلاثة، وإن كانت تزيد لدى الذكور عنها لدى الإناث، وتوصلت أيضا إلى ان متغير أداء الأعمال بسرعة وإتقان احتل المرتبة الأولى على غيره من المتغيرات ويرجع السبب في ذلك إلى أن إتقان العمل يزيد من الحوافز الوظيفية ولا سيما المالية، مما يزيد الدافع لدى العاملين لإنجاز وإتقان الأعمال الموكلة إليهم.

وعزا الباحث ذلك إلى أهمية العمل بالنسبة للذكور نتيجة أدوارهم الاجتماعية، وتبين أيضاً أن العاملين بالدرجات الوظيفية الأعلى أكثر دافعية من العاملين بالدرجات الأدنى.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع مراكز الإصلاح والتأهيل

١-دراسة سيمونس (٢٠٠٥) **simmons** بعنوان: "مدارس السجون، ثقافة التأديب والتعليم".

هدفت الدراسة لمعرفة الفلسفة السائدة في مدارس السجون والغرض منها هل هو التأديب أم التعليم كذلك دراسة العلاقة بين المدراس والسجون وبلغ عينة الدراسة ٦٠ نزيرل من مختلف التهم، وكان المنهج المستخدم: الدراسة نظرية تحليلية تعتمد على نتائج دراسات سابقة.

وتوصلت الدراسة إلى أن فلسفة العقاب والتأديب مازالت موجودة لدى قطاع كبير من القائمين على برامج التعليم والدراسة داخل المؤسسات الإصلاحية ومن هنا أهمية اقتناع القائمين على السجون وبرامج التعليم داخل السجون بأن الدراسة لغرض التعليم وأن التعليم يؤدي بعد ذلك لتعديل السلوك مما يعود بالنفع على النزيرل والمجتمع، وكذلك أن هناك علاقة بين المدارس والسجون حيث أن

التعليم أصبح جزء أساسي من برامج السجون ومن هنا أهمية إعطاء مزيد من الاهتمام للبرامج التعليمية داخل السجون حتى تستطيع تحقيق أهدافها في الإصلاح والتأهيل.

٢-دراسة سيكو (٢٠٠٥) seko بعنوان: "صناعة معلم السجن" .

هدفت الدراسة لمعرفة المشاكل والمعوقات التي تواجه معلم السجن، والاهتمام بالإعداد العملي لمعلم السجن.

اعتمدت على منهج دراسة الحالة من خلال المقابلة المتعمقة والباحث نفسه هو أحد معلمي السجن.

وتوصلت الدراسة إن هناك العديد من المشكلات أو المعوقات التي تواجه معلم السجن كالسكن في بيئة عدائية تثير قلق أسرة المعلم ومخاوفهم، والعمل وسط أجواء من المخاطر حيث يتعامل المعلم مع سجناء بعضهم يمثل خطورة حقيقية. وعدم تجانس النزلاء سواء من حيث المستوى التعليمي والثقافي ... أو السن أو الحالة الاجتماعية أو الطبقية أو غيرها.

٣-دراسة مسجارو (٢٠٠٥) msgrew بعنوان: "الأبعاد الاقتصادية والسياسية للتعليم في السجن".

هدفت الدراسة لتحديد أهم الأبعاد الاقتصادية والسياسية للتعليم داخل السجن.

منهج الدراسة: الدراسة وصفية تحليلية تعتمد على تحليل نتائج دراسات سابقة، وكانت العينة (٤٤) نزيل من نزلاء السجن.

وتوصلت الدراسة إلى أن التعليم داخل السجن له أبعاد اقتصادية متداخلة حيث يتطلب بداية نفقات مالية لعملية التعليم والتدريب أو ما يمكن أن نسميه تكلفة المدخلات للعملية التعليمية والتدريبية وخاصة للتدريب على الحرف، ثم هناك حساب العائد أو المخرجات من هذه العملية وهل

تتناسب مع المدخلات وهنا تثار قضية خصخصة السجون لإدارتها على أسس اقتصادية، وتثار قضية هل يمكن للسجن أن يساهم بفاعلية في عملية الإنتاج، وأن القرار الاقتصادي في مجال التعليم داخل السجون يرجع لقيادات تعمل أساساً في المجال السياسي وتخضع قراراتها لعوامل سياسية اقتصادية تبغي الاستفادة منها في النهاية.

٤-دراسة أيرلاند وبور(٢٠٠٤) **Ireland & Power** بعنوان: "ظاهرة السلوك العدواني والاستقواء لدي نزلاء مراكز الإصلاح والتأهيل".

وهدفت الدراسة إلى فهم أنماط التعلق ومستوى الوحدة النفسية لديهم. وتكونت عينة الدراسة من ٢٢٠ نزلياً، تم اختيارهم من بين النزلاء الراشدين والصغار. وبينت النتائج أن النزلاء الصغار أكثر احتمالاً من النزلاء الكبار لأن يخبروا عن سلوكيات تشير إلى أنهم استقواء على الآخرين لأنهم استقوي عليهم مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى ان الضحايا درجات أعلى على نمط التعلق التجنبي من فئات الاستقواء الأخرى، وأظهر المستقوون وغير المشاركين درجات أدنى على هذا النمط. أما فيما يتعلق بالوحدة الانفعالية والسلوك الاستقوائي، فقد كانت درجات المستقوين الضحايا على مقياس الوحدة الانفعالية أعلى من فئات الاستقواء الأخرى، في حين أظهر غير المشاركين أدنى درجات على هذا المقياس.

٥-دراسة لايرلاند (٢٠٠١) **Ireland** بعنوان: "الخصائص السلوكية والشخصية المتعلقة بالسجناء".

هدفت الدراسة لمعرفة الخصائص الشخصية/الوصفية لمجموعات الاستقواء المختلفة، واستكشاف الفروق الجنسية واستخدام الباحث المنهج الوصفي المتعلقة بهذه الخصائص.

وتكونت العينة من ٤٠٦ سجناء راشدين (١٩٦ أنثى و ٢١٠ ذكور).

وأظهرت النتائج أن أكثر سلوكيات تتعلق بالمخدرات وأكثر سلوكيات سلبية نحو الهيئة المشرفة

في السجن كانت لدى مجموعتي الضحايا (أي الضحايا والمستقون-الضحايا).

وتم التوصل إلى وجود فروق جنسية تمثلت بأن السلوك السلبي أكثر تنبؤاً بالعضوية للمجموعة

بالنسبة للمستقون-الضحايا من الإناث، في حين أن السلوكيات المتعلقة بالمخدرات والسلوكيات

الإيجابية كانت أكثر تنبؤاً بالعضوية للمجموعة بالنسبة للمستقون-الضحايا من الذكور.

٦-دراسة كوزكي (٢٠٠١) Kozki بعنوان: "أبعاد الدافعية للتعلم عند التلاميذ وأولياء

امورهم في المرحلة الثانوية".

وهي عبارة عن دراسة تتبعية استمرت لمدة عشر سنوات (١٠) سنوات لمحاولة الكشف عن ابعاد

الداعية لتعلم وبنى كوزكي Kozki" دراسته على أساس مجموعة واسعة من المقابلات

والاستجابات التي اجراها مع كل التلاميذ وأولياؤهم وأساتذتهم، وقد فاق عدد الاستجابات التي

اجراها مع كل تلميذ وأولياؤهم وأساتذتهم الالف (١٠٠٠) وبعد التحليل الإحصائي توصل الباحث

إلى تحديد تسعة (٩) ابعاد للدافعية المدرسية موزعة على ثلاث مجال من مجالات علم النفس

وهي:

_المجال الوجداني

_المجال المعرفي

_المجال الاخلاقي والسلوكي.

الدراسات التي تناولت موضوع الدافعية للإنجاز

١-دراسة دويك (٢٠٠٦) Dweck بعنوان: "تأثير الدافعية في التعلم في إطار نظرية الأهداف.

هدفت الدراسة لقياس تأثير الدافعية في التعليم، وذلك في إطار نظرية الأهداف على عينة عددها (٧٨٠) تلميذ في الصفوف الابتدائية وتم استخدام مقياس WHAITENG MAX ومقياس آخر.

وتوصلت الدراسة إلى ان الدافعية تؤثر في اكتساب واستغلال الأطفال للمعرفة كما وجدت أن التلاميذ ذوي الدافعية الداخلية في التعليم تتمثل في السلوك النشط الإيجابي مثل معرفة الجهد، التركيز، المثابرة، واستمرار المحاولات في مواجهة الصعوبات وكذلك الاستقلالية في التعليم. بينما تتمثل افعال ذوي الدافعية الخارجية في تعلم السلوك الضعيف السلبي مثل النفور، المعارضة، التجنب، التجلي، والاعتماد على الاخرين.

٢-دراسة شيو (٢٠٠٥) chieu بعنوان: "تحت عنوان دراسة عامله لدافعية التعلم في جامعة كولومبيا الأمريكية".

استخدم الباحث مقياس الدافعية للإنجاز وقد صاغ الباحث في هذه الدراسة (٥٠٠) عبارة تقيس الدافعية، ثم قام بجمعها بالاستعانة بمقياس الدافعية والشخصية، وكانت موزعة على (١٦)

مقياس فرعي وقد بينت نتائج هذه الدراسة وجود خمسة عوامل للدافعية وهي كالتالي:

- الاتجاه الإيجابي نحو الدراسة، ويتضمن الطموحات العالية والمثابرة والثقة بالنفس.

- الحاجة إلى الاعتراف الاجتماعي، وتتضمن ملاحظات الأساتذة والتفاعل مع النشاط المدرسي

- دافع تجنب الفشل.

- حب الاستطلاع.

- التكيف مع مطالب الآباء والأساتذة أو مع ضغوطات الأقران.

٣-دراسة وان وفان ولن وجنغ (Wan, Fan, Lin, & Jing (٢٠٠١) بعنوان: "السمات

الشخصية بين تأثير وجود أشقاء وعدم وجود أشقاء للأطفال وارتباطها بالدافعية للإنجاز".

هدفت الدراسة إلى مقارنة واستقصاء السمات السلوكية لدى أطفال ليس لديهم أشقاء وأطفال

آخرون لهم أشقاء وبيان أثر ذلك على دافعية الإنجاز.

استخدم الباحث المنهج الوصفي فقد تألفت عينة الدراسة من (٤٤٤) طفلاً لديهم أشقاء و(٤٧٣)

طفلاً ليس لديهم أشقاء وتم اختيار المشاركين بشكل عشوائي، ثم تم الطلب من (٢٩) معلماً

وثلاثة مدراء القيام بتدريج السمات السلوكية التي يعتقد بأنها مهمة لدى الأطفال المشاركين، وتم

التوصل إلى (٣٠) سمة سلوكية وضعت داخل استبانة وطلب من المعلمين تقييم السمات

السلوكية للأطفال المشاركين وفقاً لهذه الاستبانة، بحيث يكون التقييم وفقاً لمقياس

خماسي متدرج.

أظهرت النتائج تفوق الأطفال الذين ليس لديهم أشقاء على الأطفال الذين لديهم أشقاء في دافعية

الإنجاز، ولم تظهر أي اختلافات بين الفئتين في مهارات التواصل الشخصي والاتجاهات نحو

العمل اليدوي ولكن اختلافات الجنس كانت واضحة فقد تلقت الإناث وبشكل منتظم تقييمات

أعلى فيما يتعلق بدافعية الإنجاز ومهارات التواصل الشخصي، كما وأظهرت الدراسة إلى عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الدافعية للإنجاز

تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة يتضح ان هناك جهوداً علمية بذلت من قبل الباحثين لدراسة واقع المراكز الاصلاحية من خلال استعراض هذه الدراسات تبين ان هناك أوجه اتفاق وأوجه اختلاف قام الباحث بعرض أوجه الاختلاف وأوجه الاتفاق من هذه الدراسات وما يميز هذه الدراسات.

أولاً: أوجه الاتفاق:

اتفقت هذه الدراسة مع كثير من الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة المستهدف وهم الإداريين في مراكز الاصلاح كما اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة كدراسة الرواف (٢٠٠٣) ودراسة بدر العمر (٢٠٠٠) ودراسة دويك (٢٠٠٦) Dweek ودراسة وان وفان ولن وجنغ (٢٠٠١) Wan, Fan, Lin, & Jing. في قياس دافعية الإنجاز.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وجد الباحث ان هناك بعض الاختلاف في الدراسات فيما بينها تتمثل فيما يلي:

- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسة السابقة في عينة الدراسة كدراسة الرعوجي (٢٠٠٢) ودراسة دويدار (٢٠٠١) ودراسة وان وفان ولن وجنغ (٢٠٠١) (Wan, Fan, Lin, & Jing).

- اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في حدها الزمني حيث تم اجراؤها في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٤.

- اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في حدها المكاني حيث الدراسة الحالية طبقت في محافظات غزة.

الاستفادة من هذه الدراسات:

- ١-الإستفادة من الدراسة السابقة في كتابة الإطار النظري.
 - ٢-التعرف إلى بعض المتغيرات والأساليب الإحصائية.
 - ٣-اختيار المنهج الملائم لدراسة البحث.
 - ٤-تمت الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في كيفية بناء اداة الدراسة.
 - ٥-التعرف إلى نتائج الدراسات السابقة والاستفادة منها عند تحليل نتائج الدراسة الحالية.
- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:
- ١-ان مجتمع الدراسة من البيئة الفلسطينية.
 - ٢-تقدم مجموعة من سبل التطوير الإداري عند الإداريين في مراكز الإصلاح والتأهيل بمحافظة غزة.
 - ٣-تعتبر هذه الدراسة على حد علم الباحث من الدراسات الأولى في محافظات غزة.
 - ٤-ان هذه الدراسة استخدمت مقياس الدافعية للإنجاز كأداة للتعرف إلى سبل تطوير الواقع الإداري بمراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات قطاع غزة.

مصفوفة الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	نتائج الدراسة السابقة
<p>تركز الدراسة الحالية على معايير (وظائف) الإدارة المختلفة.</p> <p>تركز الدراسة الحالية على وظائف الإدارة وعملياتها بشكل واضح وسلس يسهل فهمه.</p> <p>تركز الدراسة على مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة.</p> <p>تركز الدراسة الحالية على ربط مستوى الواقع الإداري مع الدافعية للإنجاز.</p>	<p>لم تركز الدراسات السابقة الربط بين معايير (وظائف) الإدارة داخل المؤسسات الرسمية.</p> <p>لم تركز الدراسات السابقة لقياس وظائف الإدارة في مراكز الإصلاح والتأهيل.</p> <p>لم تركز الدراسات السابقة لربط مستوى الإدارة بالدافعية للإنجاز لدى الإداريين.</p>	<p>أغلب الدراسات السابقة تناولت موضوع قطاع مراكز الإصلاح والتأهيل أو ركزت على الدافعية للإنجاز من منظور إداري أو تربوي.</p>

المصدر: اعداد الباحث

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة

*المقدمة

*منهج الدراسة

*مصادر جمع البيانات

*مجتمع الدراسة

*عينة الدراسة

*أداة الدراسة

*إجراءات الدراسة

*الأسلوب الإحصائي

* الصعوبات التي واجهت الباحث في الدراسة

إجراءات الدراسة

المقدمة:

تهتم الدراسة بالدافعية للإنجاز في إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل، خاصة وأن هذه المراكز تتسم بعدة خصائص أهمها العمل ضمن مجموعة من الجانحين، والعمل مع هذه الفئة يتطلب مجهوداً، ومسئولية دينية ووطنية، ولتحقيق الأهداف قام الباحث بمجموعة من الإجراءات الميدانية، ويهتم الفصل الرابع بعرض هذه الإجراءات، حيث يستعرض منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، خصائص الأداة، الأساليب والمعالجات الإحصائية التي تم الاستعانة بها.

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، كونه أنسب المناهج العلمية في البحوث والدراسات الإنسانية، فهو يقوم على أساس تناول ظاهرة أو عدة ظواهر بالوصف والتفسير، وجمع البيانات اللازمة بغرض تبويبها، وتحليلها وصولاً لنتائج وتعميمات، وعلاقات جديدة، ويعرف عبيدات وآخرون (٢٠٠٧: ١٧) المنهج الوصفي التحليلي على أنه دراسة الواقع، ووصفه وصفاً دقيقاً والتعبير عنه كمياً، وكيفياً، دون تدخل الباحث في مجرياته.

مصادر جمع البيانات:

قام الباحث بالاستعانة بمصدرين أساسيين من مصادر جمع البيانات وهي:

المصادر الثانوية: التي تمثلت بمجموعة من الكتب، المراجع، الرسائل العلمية، المجالات والدوريات، المواقع الإلكترونية، النشرات الخاصة.

المصادر الأولية: كانت عبارة عن استبانة الدراسة التي قام الباحث بتصميمها، والتأكد من صدقها، وثباتها، وتوزيعها على عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية في مراكز الإصلاح والتأهيل بمحافظة غزة، والبالغ عددهم حتى نهاية العام (٢٠١٤)، (٨٤) موظفاً، يتبعون لوزارة الداخلية (المديرية العامة لمراكز الإصلاح والتأهيل، النشرة الدورية، ٢٠١٤: ١٢).

عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار طريقة المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث قام بتوزيع (٨٤) استبانة، استرد منها (٨٣) استبانة صحيحة، وعليه فإن عينة الدراسة تساوي (٨٣) موظفاً، ويمثلون ما نسبته (٩٨.٨٨%) من مجتمع الدراسة الأصلي. والجداول التالية توضح الخصائص الشخصية لعينة الدراسة تبعاً لمتغيرات: العمر، والمؤهل العلمي، والمنطقة السكنية، والحالة الاجتماعية.

جدول رقم (١): يوضح عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
٣٠ سنة فأقل	35	42.20
من ٣٠ سنة فأكثر	48	50.80
الإجمالي	83	100.0

الجدول رقم (١) يوضح أن (٤٢.٢٠%) من عينة الدراسة أعمارهم دون (٣٠) سنة، بينما كان

(٥٠.٨٠%) من عينة الدراسة أعمارهم أكثر من (٣٠) سنة

جدول رقم (٢): يوضح عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوية عامة فمادون	31	37.3
بكالوريوس فأعلى	52	62.7
الإجمالي	83	100.0

الجدول رقم (٢) يوضح أن معظم أفراد عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس وبنسبة بلغت (62.7%)، فيما كان (37.3%) يحملون شهادات الثانوية العامة فأقل.

جدول رقم (٣): يوضح عينة الدراسة حسب متغير المنطقة السكنية

المنطقة السكنية	العدد	النسبة المئوية
رفح	12	14.50
خانيونس	13	15.70
الوسطى	22	26.50
غزة	25	30.10
شمال غزة	11	13.30
الإجمالي	83	100.0

الجدول رقم (٣) يوضح أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون على محافظات قطاع غزة، فكان (١٤.٥٠%) منهم من محافظة رفح، و(١٥.٧٠%) من محافظة خانيونس، وكان (٢٦.٥٠%) من محافظة الوسطى، وكان (٣٠.١٠%) من محافظة غزة، وكانت النسبة المتبقية البالغة (١٣.٣٠%) من أفراد العينة من محافظة شمال غزة.

جدول رقم (٤): يوضح عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	العدد	الحالة الاجتماعية
18.90	15	أعزب
81.90	68	متزوج
100.0	83	الإجمالي

الجدول رقم (٤) يوضح بأن معظم أفراد عينة الدراسة متزوجين وبنسبة (٨١.٩٠%)، فيما كان منهم (١٨.٩٠%) أعزب.

أداة الدراسة:

كانت الأداة الأساسية للدراسة عبارة عن استبانة تنقسم إلى محورين: الأول يتعلق بالدافعية للإنجاز لدى موظفي مراكز الإصلاح والتأهيل، والثاني يتعلق بمستوى إدارة المراكز، حيث قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات السابقة، والبحوث ذات العلاقة، ومن ثم قام بتصميم الاستبانة.

وصف أداة الدراسة:

كانت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٧٥) فقرة، تتوزع على قسمين أساسيين، والجدول التالي رقم (٥) يوضح وصفاً لقسمي أداة الدراسة من حيث المجالات والفقرات:

جدول رقم (٥): وصف أداة الدراسة

عدد الفقرات	المحاور والأبعاد
8	السعي نحو التميز والنجاح
7	التخطيط للمستقبل
6	أداء الأعمال بسرعة وإتقان
8	الشعور بالمسؤولية والاستقلال بالعمل
10	التغلب على العوائق والصعوبات والمثابرة على العمل
39	جمع فقرات استبانة الدافعية للإنجاز
9	التخطيط
11	التنظيم
8	التوجيه
8	الرقابة
36	مجموع وظائف الإدارة
75	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم (٥) أن عدد فقرات الاستبانة بلغت (٧٥) فقرة، تتوزع على (٣٩) فقرة لاستبانة الدافعية للإنجاز والذي بدوره ينقسم إلى خمسة أبعاد، فيما كان (٣٦) فقرة لاستبانة الإدارة والذي يقسم إلى أربعة أبعاد.

صدق الأداة (Validity):

يقصد بصدق الأداة "الاستبانة" أن تقيس الأداة ما وضعت لأجل قياسه، أو بمعنى آخر أن تكون محاور الاستبانة وفقراتها قادرة على قياس الظاهرة موضوع الدراسة ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة من خلال عدة طرق وهي:

صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين:

قام الباحث بعرض استبانات الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة الجامعات الفلسطينية وبعض المتخصصين في مجال الإدارة، وعلم النفس الإداري، والإحصاء، وقام بتعديلها وفقاً لتوصيات ومقترحات لجنة التحكيم، وذلك بهدف كسب الصدق الظاهري للأداة، مع العلم بأن الملحق رقم (٢) يبين قائمة المحكمين، أما الملحق رقم (١)، فيبين الاستبانات في صورتها الأولية.

صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):

يقصد بالصدق الداخلي للأداة أن تكون الفقرات قادرة على قياس أبعاد الاستبانة، أي أن تكون الفقرات قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه، ويتم هذا الأمر من خلال احتساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الأداة من خلال عينة استطلاعية بلغ عددها (٣٠) موظف، تم إدراجهم في عينة الدراسة الفعلية لاحقاً، والجداول التالية تبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

أولاً: صدق وثبات الاتساق الداخلي لاستبانة الدافعية للإنجاز

• صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الدافعية للإنجاز

جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السعي نحو التميز والنجاح والدرجة الكلية لفقراته

م.	البعد الأول: السعي نحو التميز والنجاح	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تشعر برغبة كبيرة في التميز	.362(*)	0.049
٢	تتخيل نفسك كثيراً شخصاً مرموقاً	.673(**)	0.000
٣	تسعى دائماً إلى التميز	.696(**)	0.000
٤	يصعب عليك الإحساس بالفشل	.831(**)	0.000
٥	تعتقد بأن الناجحين هم صناع الحياة	.739(**)	0.000
٦	ترى أن التفوق سهل ويحصل عليه المجتهدون	.773(**)	0.000
٧	ترى بأن الحظ والصدفة ليستا الطريق الصحيحة لتحقيق النجاح والفشل	.782(**)	0.000
٨	أعجب بالأشخاص المتميزين	.801(**)	0.000

** معامل الارتباط دال عند $(\alpha \leq 0.01)$ * معامل الارتباط دال عند $(\alpha \leq 0.05)$ // معامل الارتباط غير دال

الجدول رقم (٦) يوضح أن جميع قيم (Sig.) مستوى الدلالة كانت أقل من مستوى الدلالة

(٠.٠٥)، بمعنى أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن فقرات

البعد "السعي نحو التميز والنجاح" تتمتع بصدق اتساق داخلي.

جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التخطيطي للمستقبل والدرجة الكلية لفقراته

م.	البعد الثاني: التخطيط للمستقبل	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig.)
٩	تضع خطة لما تريد إنجازه في المستقبل	.485(**)	0.007
١٠	نجاح الإنجاز يتطلب وضع الخطط لكل عمل	.478(**)	0.008
١١	يعتبر التخطيط أساس الإنتاج	.402(*)	0.028
١٢	يمكن تسهيل تنفيذ الأعمال من خلال وضع الخطط	.361(*)	0.050
١٣	تقضي وقتاً طويلاً للتفكير في المستقبل	.617(**)	0.000
١٤	تقوم بوضع الأهداف ككتلة عمل	.680(**)	0.000
١٥	تعمل على دراسة الحاضر للتنبؤ بالمستقبل	0.241//	0.200

** معامل الارتباط دال عند ($\alpha \leq 0.01$) * معامل الارتباط دال عند ($\alpha \leq 0.05$) // معامل الارتباط غير دال

الجدول رقم (٧) يوضح أن جميع قيم (Sig.) مستوى الدلالة كانت أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بمعنى أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً باستثناء الفقرة رقم ١٥ كانت غير دالة لذا تم حذفها لكي يكون هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد "التخطيط للمستقبل".

جدول رقم (٨)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداء الأعمال بسرعة وإتقان والدرجة الكلية لفقراته

م.	البعد الثالث: أداء الأعمال بسرعة وإتقان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig.)
١٦	تتجز أعمالك بسرعة	.779(**)	0.000
١٧	تحب إتقان عملك	.842(**)	0.000

١٨	تشعر بالرضا عندما تتجز عملك بسرعة وإتقان	.870(**)	0.000
١٩	تتهي أعمالك أولاً بأول ولا أوجل عمل اليوم إلى الغد	.860(**)	0.000
٢٠	تهتم كثيراً بأن يخرج عملك في أحسن صورة	.811(**)	0.000
٢١	تتمتع بقدرة فائقة بإنجاز الأعمال بدقة	.897(**)	0.000

** معامل الارتباط دال عند ($\alpha \leq 0.01$) * معامل الارتباط دال عند ($\alpha \leq 0.05$) // معامل الارتباط غير دال

الجدول رقم (٨) يوضح أن جميع قيم (Sig) مستوى الدلالة كانت أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بمعنى أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن فقرات البعد الثالث "أداء الأعمال بسرعة وإتقان" تتمتع بصدق اتساق داخلي.

جدول رقم (٩)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الشعور بالمسؤولية والاستقلال بالعمل والدرجة الكلية لفقراته

م	البعد الرابع: الشعور بالمسؤولية والاستقلال بالعمل	معامل الارتباط	(Sig) مستوى الدلالة
٢٢	تتحمل مسؤولية أعمالك	.820(**)	0.000
٢٣	تشعر بالمسؤولية تجاه الآخرين	.728(**)	0.000
٢٤	تهتم بنتيجة عملك ولا ينصب اهتمامك على العمل فقط	.682(**)	0.000
٢٥	تتجنب إلحاق النجاح إليك دائماً	.660(**)	0.000
٢٦	تحمل المسؤولية أمر يسعدني	.791(**)	0.000
٢٧	نتيجة عملي تهمني.	.772(**)	0.000
٢٨	تسعى لمشاركة الآخرين في إيجاد حل للمشكلات التي تواجهك.	.796(**)	0.000
٢٩	تعتقد أن أسرتك عززت لديك اتخاذ قراراتك دون ضغوط أو قيود.	.617(**)	0.000

** معامل الارتباط دال عند ($\alpha \leq 0.01$) * معامل الارتباط دال عند ($\alpha \leq 0.05$) // معامل الارتباط غير دال

الجدول رقم (٩) يوضح أن جميع قيم (Sig) مستوى الدلالة كانت أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بمعنى أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن فقرات البعد الرابع "الشعور بالمسؤولية والاستقلال بالعمل" تتمتع بصدق اتساق داخلي.

جدول رقم (١٠)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات التغلب على العوائق والصعوبات والمثابرة على العمل والدرجة الكلية

لفقراته

م	البعد الخامس: التغلب على العوائق والصعوبات والمثابرة على العمل	معامل الارتباط	(Sig) مستوى الدلالة
٣٠	مواجهة الصعوبات تزيد من إصراري على النجاح	.466(**)	0.009
٣١	تؤمن بأن المنح تخرج من صلب المحن	.621(**)	0.000
٣٢	تبذل كل جهدك لتذليل العوائق التي تمنع وصولك إلى أهدافك	.624(**)	0.000
٣٣	تتمسك بالأمل مهما كثرت الصعوبات	.630(**)	0.000
٣٤	يجب الإدراك بأنه لا يوجد عمل بلا عقبات	.536(**)	0.002
٣٥	ترفض الاستسلام بسهولة	.473(**)	0.008
٣٦	إذا بدأت عملاً ما فلا بد إنهائه	0.289//	0.121
٣٧	تكافح من أجل الوصول إلى أهدافك	.363(*)	0.048
٣٨	تتمتع بقدره لأنهاء الأعمال الطويلة	0.103//	0.589
٣٩	ترفض التراجع والاستسلام بالرغم من العناء والمشقة	.479(**)	0.007

** معامل الارتباط دال عند $(\alpha \leq 0.01)$ * معامل الارتباط دال عند $(\alpha \leq 0.05)$ // معامل الارتباط غير دال

الجدول رقم (١٠) يوضح أن جميع قيم (Sig) مستوى الدلالة كانت أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بمعنى أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً باستثناء الفقرات رقم (٣٦، ٣٨) كانت غير دالة، حيث قام الباحث بحذفها لكي يكون هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد الخامس "التغلب على العوائق والصعوبات والمثابرة على العمل".

• الثبات لاستبانة الدافعية للإنجاز

يقصد بالثبات الاستقرار، وثبات الأداة، أي استقرار الأداة ونتائجها، بمعنى أنه لو قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة تحت نفس الظروف والشروط المواتية ستعطي نفس النتائج تقريباً، وتم التأكد من ثبات الأداة من خلال الطرق التالية:

طريقة التجزئة النصفية (Spilt Half Method):

تم إيجاد معامل الارتباط بين معدل درجات الأسئلة الفردية ومعدل درجات الأسئلة الزوجية، لكل بعد من أبعاد الاستبانة وذلك بعد حذف الفقرات التي لم تحقق ارتباط جوهري مع درجة البعد الكلية، وقد تم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح.

جدول رقم (١١)

معامل الثبات لاستبانة الدافعية للإنجاز وفقاً لطريقة التجزئة النصفية

المحور	عدد الفقرات	المعامل قبل التصحيح	المعامل بعد التصحيح	(Sig) مستوى الدلالة
١.١ السعي نحو التميز والنجاح	8	0.861	0.925	0.000
١.٢ التخطيط للمستقبل	6	0.469	0.638	0.009

0.000	0.940	0.887	6	أداء الأعمال بسرعة وإتقان	١.٣
0.000	0.911	0.838	8	الشعور بالمسؤولية والاستقلال بالعمل	١.٤
0.012	0.621	0.451	8	التغلب على العوائق والصعوبات والمثابرة على العمل	١.٥
0.000	0.969	0.940	36	الدافعية للإنجاز	

الجدول رقم (١١) يوضح أن الثبات لاستبانة الدافعية للإنجاز وفقا لطريقة التجزئة النصفية بلغت

0.969 وهي مرتفعة تؤكد على أن الاستبانة تتمتع بثبات جيد.

طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha coefficient):

تقوم هذه الطريقة على أساس احتساب معامل ألفا كرونباخ للثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة

وللدرجة الكلية لفقراتها، فكانت النتائج على النحو المبين بالجدول رقم (١٢):

جدول رقم (١٢): معاملات ألفا كرونباخ للاستبانة وأبعادها

م.	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١.١	السعي نحو التميز والنجاح	8	0.852
١.٢	التخطيط للمستقبل	6	0.584
١.٣	أداء الأعمال بسرعة وإتقان	6	0.916
١.٤	الشعور بالمسؤولية والاستقلال بالعمل	8	0.877
١.٥	التغلب على العوائق والصعوبات والمثابرة على العمل	8	0.662
	جمع فقرات محور الدافعية للإنجاز	36	0.908

الجدول رقم (١٢) يوضح أن الثبات لاستبانة الدافعية للإنجاز وفقا لطريقة ألفا كرونباخ بلغت

0.908 وهي مرتفعة تؤكد على أن الاستبانة تتمتع بثبات جيد.

ثانياً: صدق وثبات الاتساق الداخلي لاستبانة الإدارة

• صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الإدارة

جدول رقم (١٣)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات التخطيط والدرجة الكلية لفقراته

التخطيط	معامل الارتباط	(Sig) مستوى الدلالة
1 اعتماد خبرتي الشخصية لإعداد الخطة الإدارية	.802(**)	0.000
2 إشراك الإداريين في إعداد الخطة الإدارية	.910(**)	0.000
3 الخطة الإدارية السنوية ثابتة ولا تتغير	.900(**)	0.000
4 الابتعاد عن كثرة البدائل حتى لا تنتشتت الموارد الاقتصادية	.901(**)	0.000
5 التخطيط عملية محصورة في الشهر الأول من السنة الدراسية	.960(**)	0.000
6 وضع خطة تقتصر على واقع المركز ولا علاقة لها بالسياسة الشاملة للمديرية العامة	.896(**)	0.000
7 العلاقة مع مديرية الإصلاح والتأهيل ترسمها المديرية ولا داعي لوضعها في الخطة	.802(**)	0.000
8 التخطيط عملية مستمرة لمواجهة المتغيرات في البيئة العملية والنظرية	.910(**)	0.000
9 يعتبر التخطيط ضرورياً لوضع مشاريع مستقبلية للمركز لأنها مسؤولية مركزية	.876(**)	0.000

** معامل الارتباط دال عند $(\alpha \leq 0.01)$ * معامل الارتباط دال عند $(\alpha \leq 0.05)$ // معامل الارتباط غير دال

الجدول رقم (١٣) يوضح أن جميع قيم (Sig) مستوى الدلالة كانت أقل من مستوى الدلالة

(٠.٠٥)، بمعنى أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات بعد

التخطيط تتمتع بصدق اتساق داخلي.

جدول رقم (١٤)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات التنظيم والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	التنظيم	معامل الارتباط	(Sig) مستوى الدلالة
10	وضع خريطة تنظيمية لتحديد الأدوار المطلوبة من العاملين في المركز	-0.234//	0.213
11	الاحتفاظ بخريطة للمركز تضم أقسام البناء المؤسسي والمرافق داخله	.409(*)	0.025
12	تقسيم النظام العام إلى أنظمة فرعية	.882(**)	0.000
13	تحديد المدخلات اللازمة لكل نظام فرعي من خلال الخبرات الذاتية	.912(**)	0.000
14	تكليف الإداريين بتحديد العمليات اللازمة لتنفيذ الأنظمة الفرعية	.899(**)	0.000
15	تحديد متطلبات التنفيذ في بداية كل عام ولا داعي لتفقدتها باستمرار	.892(**)	0.000
16	وضع برنامج للزيارات الميدانية للمشرفين وإطلاعهم عليه	.697(**)	0.000
17	وضع مصادر للمعلومات بين يدي الإداريين بعد تحليلها لتسهيل استخدامها	.926(**)	0.000
18	التنظيم مسؤولية مدير المركز يقوم بها وحده	.913(**)	0.000
19	الاستفادة من إمكانيات المجتمع المحلي في إصلاح البناء وأثاث المركز	.787(**)	0.000
20	وضع برنامج للزيارات المتبادلة مع المراكز الأخرى	.780(**)	0.000

** معامل الارتباط دال عند ($\alpha \leq 0.01$) * معامل الارتباط دال عند ($\alpha \leq 0.05$) // معامل الارتباط غير دال

الجدول رقم (١٤) يوضح أن جميع قيم (Sig) مستوى الدلالة كانت أقل من مستوى الدلالة

(٠.٠٥)، بمعنى أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً باستثناء الفقرة رقم (١٠) كانت غير

دالة، حيث قام الباحث بحذفها لكي يكون هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد التنظيم.

جدول رقم (١٥)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات التوجيه والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	التوجيه	معامل الارتباط	(Sig) مستوى الدلالة
21	التوجيه من مهام مدير المركز التي لا تقبل التفويض.	.781(**)	0.000
22	التوجيه وظيفة إشرافيه تستهدف تطوير أداء العاملين.	.709(**)	0.000
23	تشجيع تبادل الزيارات بين الإداريين.	.852(**)	0.000
24	تحليل نتائج الاختبارات الدورية.	.599(**)	0.000
25	معرفة تامة بعلاقات العمل على المستويات كافة داخل النظام المؤسسي.	.574(**)	0.001
26	أفضل وسيلة لتوجيه الإداريين إلزامهم بتنفيذ تعليمات النظام المؤسسي.	.716(**)	0.000
27	تهيئة المناخ المناسب لملاحظة السلوك.	.682(**)	0.000
28	تشكيل لجنة لتفعيل العلاقة بين المركز والمجتمع.	.868(**)	0.000

** معامل الارتباط دال عند $(\alpha \leq 0.01)$ * معامل الارتباط دال عند $(\alpha \leq 0.05)$ // معامل الارتباط غير دال

الجدول رقم (١٥) يوضح أن جميع قيم (Sig) مستوى الدلالة كانت أقل من مستوى الدلالة

(٠.٠٥)، بمعنى أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات بعد

التوجيه تتمتع بصدق اتساق داخلي.

جدول رقم (١٦)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الرقابة والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	التوجيه	معامل الارتباط	(Sig) مستوى الدلالة
29	القيام بزيارات ميدانية مفاجئة لمعرفة الأداء على حقيقته	.582(**)	0.001
30	تحديد معايير مسبقاً لقياس الأداء الوظيفي للإداريين وأطلعهم عليها	.697(**)	0.000
31	الاكتفاء باطلاع الإداريين على التعليمات والأنظمة وألزمهم بتنفيذها	.471(**)	0.009
32	متابعة تنفيذ الإداريين لخططهم السنوية ضمن الزمن المحدد	.653(**)	0.000
33	الرقابة سلطة مطلقة بيد المدير	0.308//	0.098
34	التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العملية الإدارية	.734(**)	0.000
35	عقد اجتماعات دورية لتصحيح التجاوزات عن المعايير المحددة	.658(**)	0.000
36	الهدف من الرقابة تقويم الأداء	.832(**)	0.000

** معامل الارتباط دال عند ($\alpha \leq 0.01$) * معامل الارتباط دال عند ($\alpha \leq 0.05$) // معامل الارتباط غير دال

الجدول رقم (١٦) يوضح أن جميع قيم (Sig) مستوى الدلالة كانت أقل من مستوى الدلالة

(٠.٠٥)، بمعنى أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً باستثناء الفقرة رقم (٣٣) كانت غير

دالة، حيث قام الباحث بحذفها لكي يكون هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد الرقابة.

• ثبات استبانة الإدارة

طريقة التجزئة النصفية (Spilt Half Method):

تم إيجاد معامل الارتباط بين معدل درجات الأسئلة الفردية ومعدل درجات الأسئلة الزوجية، لكل بعد من أبعاد الاستبانة وذلك بعد حذف الفقرات التي لم تحقق ارتباط جوهري مع درجة البعد الكلية، وقد تم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح للأبعاد الزوجية واستخدام معامل جتمان للأبعاد الفردية.

جدول رقم (١٧)

معاملات الثبات لاستبانة الإدارة وأبعادها وفقا لطريقة التجزئة النصفية

الرقم	البعد	عدد الفقرات	المعامل قبل التصحيح	المعامل بعد التصحيح	مستوى الدلالة
1	التخطيط	9	0.895	0.928	0.000
2	التنظيم	10	0.899	0.947	0.000
3	التوجيه	8	0.843	0.914	0.000
4	الرقابة	7	0.753	0.848	0.000
	الدرجة الكلية	34	0.939	0.969	0.000

يتبين من الجدول رقم (١٧) أن معامل الثبات لاستبانة الإدارة وفقا لطريقة التجزئة النصفية بلغت

0.969 وهي مرتفعة تؤكد على أن الاستبانة تتمتع بثبات جيد.

طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha coefficient):

تقوم هذه الطريقة على أساس احتساب معامل ألفا كرونباخ للثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة

وللدرجة الكلية لفقراتها، فكانت النتائج على النحو المبين بالجدول رقم (١٨):

جدول رقم (١٨)

معاملات الثبات لاستبانة الإدارة وأبعادها وفقا لطريقة ألفا كرونباخ

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التخطيط	9	0.960
2	التنظيم	10	0.947
3	التوجيه	8	0.869
4	الرقابة	7	0.820
	الدرجة الكلية	34	0.942

يتبين من الجدول رقم (١٨) أن معامل الثبات لاستبانة الإدارة وفقا لطريقة ألفا كرونباخ بلغت

0.942 وهي مرتفعة تؤكد على أن الاستبانة تتمتع بثبات جيد.

إجراءات الدراسة:

تهتم الدراسة بإدارة مراكز الإصلاح والتأهيل التابعة لوزارة الداخلية، حيث أن طبيعة عمل هذه المراكز بحاجة للدافعية اللازمة لأداء العمل بأمانة ودقة، وموضوعية، والتأثير الإيجابي في الجانحين، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بالعديد من الخطوات والإجراءات الميدانية، وغير الميدانية، حسب النقاط التالية:

- ١- تحديد عنوان الدراسة وصياغة مشكلتها وتساؤلاتها.
- ٢- الإطلاع على الدراسات السابقة والبحوث والأدبيات ذات العلاقة.
- ٣- تصميم أدوات الدراسة والتأكد من سلامتها ودقة عباراتها.
- ٤- تطبيق العينة الاستطلاعية والتأكد من الصدق والثبات لأداة الدراسة.
- ٥- اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل وتطبيق أداة الدراسة في صورتها النهائية.
- ٦- الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فروضها.
- ٧- صياغة نتائج الدراسة واقتراح بعض التوصيات المناسبة والبحوث المستقبلية.

الأسلوب الإحصائي:

تستعين الدراسة بالاستبانة كأداة أساسية للدراسة، وكانت الاستبانة مصممة وفقاً لتدرج خماسي الترتيب، وقام الباحث بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج رزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) (SPSS)، حسب مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (١٩) يوضح أطوال الفترات والوزن النسبي المقابل لكل صنف:

جدول رقم (١٩): طريقة إدخال البيانات وترميزها

درجة التوافر	موافق جداً	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الترميز للحاسب الآلي	5	4	3	2	1
الفترة	4.2-5.0	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8
الوزن النسبي المقابل	More than 84%	68%- 84%	52%- 68%	36%- 52%	Less than 36%
		More than	More than	More than	

وللإجابة على أسئلة الدراسة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات قام الباحث باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة، وهي:

- معاملات الارتباط (Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها، والعلاقة بين المتغيرات.
طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient): للتعرف على ثبات الاستبانة.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): للتعرف على ثبات استبانة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean): ويستخدم هذا الأمر للتعرف على طبيعة استجابات العينة على فقرات الاستبيان.
- الانحراف المعياري (Standard deviation): ويستخدم للتعرف على انحرافات استجابات العينة عن الوسط الحسابي لتقديراتهم.
- الوزن النسبي (Percentage): ويستخدم هذا الاختبار للتعرف على الوزن النسبي لاستجابات العينة على فقرات الاستبيان وتفاعلهم حولها.
- اختبار t للعينات المستقلة: ويستخدم للتعرف على الفروق بين متوسط مجموعتان مستقلتان.
- اختبار تحليل التباين الأحادي: ويستخدم للتعرف على الفروق بين متوسط ثلاثة مجموعات أو أكثر مستقلات.

الصعوبات التي واجهت الباحث في الدراسة:

- ١- ندرة الدراسات والمراجع ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة.
- ٢- عدم تعاون بعض أفراد عينة الدراسة التعاون المثمر الذي يحقق أغراض البحث العلمي.
- ٣- عدم جدية بعض أفراد العينة في التعامل مع الاستبانة موضوع الدراسة.
- ٤- ترامي وانتشار عدد العينة المستهدفة في جميع محافظات القطاع حيث شكلت صعوبة واضحة وجهد مضاعف.
- ٥- سوء الأوضاع في بيئة البحث كانقطاع التيار الكهربائي بكثرة وسوء الوضع الاقتصادي.

الفصل الخامس

عرض النتائج ومناقشتها

- المقدمة
- نتائج تساؤلات الدراسة وتفسيرها
 - نتائج التساؤل الأول وتفسيره
 - نتائج التساؤل الثاني وتفسيره
 - نتائج التساؤل الثالث وتفسيره
 - نتائج التساؤل الرابع وتفسيره
- النتائج
- التوصيات

الفصل الخامس

عرض النتائج ومناقشتها

المقدمة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى الإدارة ودافعية الإنجاز لدى الإداريين في مراكز الإصلاح والتأهيل التابعة لوزارة الداخلية بغزة، والعلاقة بينهما، ولتحقيق الأهداف قام الباحث بمجموعة من الإجراءات الميدانية، ويهتم الفصل الخامس بعرض نتائج الإجراءات الميدانية التي قام بها الباحث، حيث يتضمن الفصل الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فروضها، وسيختتم الباحث الفصل من خلال عرض النتائج التي تم التوصل إليها، واقتراح بعض التوصيات والبحوث المستقبلية.

■ نتائج التساؤل الأول والذي ينص على: ما واقع الإدارة في مراكز الإصلاح والتأهيل في

محافظات غزة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام الاختبارات الوصفية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، والترتيب لكل بعد من أبعاد الإدارة، فكانت النتائج كما في

الجدول رقم (٢٠):

جدول رقم (٢٠)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل بعد من أبعاد واقع الإدارة

البيان	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
تخطيط	83	3.69	0.80723	73.82	2
التنظيم	83	4.01	0.81452	80.29	1
التوجيه	83	3.52	0.87921	70.30	4
الرقابة	83	3.64	0.71337	72.84	3
مستوى الإدارة	83	3.73	0.56753	74.69	

يتبين من الجدول رقم (٢٠) النتائج التالية:

١. بلغ متوسط مستوى الإدارة لدى الإداريين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة 3.73 بوزن نسبي 74.69% وهذا المستوى يعتبر وفقاً لمقياس الدراسة والمقاييس الإحصائية مستوى مرتفع، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى المركزية الشديدة لدى مديرية ومراكز الإصلاح والتأهيل في قطاع غزة، ولأن القوانين المركزية التي تحكم سير العملية الإدارية تتميز بالصرامة الشديدة مما يزيد من المستوى الإداري.

٢. يتراوح الوزن النسبي لجميع أبعاد الإدارة بين (70.30 - 80.29 %) وجميع هذه الأوزان تعتبر مرتفعة، حيث أخذ بعد التنظيم الترتيب الأول من بين أبعاد الإدارة بوزن نسبي 80.29%، في حين أخذ بعد التخطيط الترتيب الثاني بوزن نسبي 73.82%، أما بعد الرقابة أخذ الترتيب الثالث بوزن نسبي 72.84%، أما بعد التوجيه أخذ الترتيب الأخير من بين أبعاد الإدارة بوزن نسبي 70.30%.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن مديرية الإصلاح والتأهيل هي حديثة نسبياً لذا كان واجباً إثبات نفسها من خلال التنظيم الجيد، والتخطيط الجيد، لتثبت للجميع بأنها إدارة ناجحة وقادرة

على الاستقلال بذاتها، وتكوين إدارة مستقلة بذاتها، لذا كان واجباً الاهتمام بشكل خاص بعنصر التنظيم كمكون رئيسي وفعال في عملية البناء لأي إدارة تحاول الاستقلال، والاعتماد على نفسها.

ويتفق ذلك مع دراسة السلمي (٢٠٠٦)، ودراسة مطالقة (٢٠٠٣) واللذان كان لعنصر التنظيم الدور الكبير والمحدد الرئيسي للعملية الإدارية، وكان لتنظيم فعاليته الأكيدة في عمل الإدارة لدى المديرين المصريين حسب دراسة السلمي (٢٠٠٦)، ولدى إدارة المدرسة في دراسة مطالقة (٢٠٠٣).

■ التساؤل الثاني والذي ينص على: ما مستوى الدافعية للإنجاز لدى الإداريين في مراكز

الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة؟

وللإجابة عن السؤال الثاني قام الباحث باستخدام الاختبارات الوصفية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، والترتيب لكل بعد من أبعاد الدافعية للإنجاز، فكانت النتائج كما بالجدول رقم (٢١):

جدول رقم (٢١)

المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، والترتيب لكل بعد من أبعاد الدافعية للإنجاز

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البعد
2	75.09	0.669	3.755	83	السعي نحو التميز والنجاح
5	71.33	0.656	3.566	83	التخطيط للمستقبل
1	80.00	0.871	4.000	83	أداء الأعمال بسرعة وإتقان
3	72.92	0.845	3.646	83	الشعور بالمسؤولية والاستقلال بالعمل

4	72.65	0.643	3.633	83	التغلب على العوائق والصعوبات والمثابرة على العمل
	74.26	0.522	3.713	83	الدافعية للإنجاز

يتبين من الجدول رقم (٢١) النتائج التالية:

١. بلغ متوسط مستوى الدافعية للإنجاز لدى الإداريين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة 3.713 بوزن نسبي 74.26% وهذا المستوى يعتبر وفقا لمقياس الدراسة مستوى مرتفع.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن نظام العمل الذي يسير العمل داخل مراكز الإصلاح والتأهيل يشمل العديد من المحفزات (التريقات، زيادة المكانة، الدعم المعنوي، والتقدير) التي تزيد من الدافع لدى العاملين بهذه المراكز، وهذا أدى بدوره لزيادة مستوى الدافعية

٢. يتراوح الوزن النسبي لجميع أبعاد الدافعية للإنجاز بين (71.33 - 80%) وجميع هذه الأوزان تعتبر مرتفعة، حيث أخذ بعد أداء الأعمال بسرعة وإتقان الترتيب الأول من بين أبعاد الدافعية للإنجاز بوزن نسبي 80%، في حين أخذ بعد السعي نحو التميز والنجاح الترتيب الثاني بوزن نسبي 75.09%، أما بعد الشعور بالمسؤولية والاستقلال بالعمل أخذ الترتيب الثالث بوزن نسبي 72.92%، أما بعد التغلب على العوائق والصعوبات والمثابرة على العمل أخذ الترتيب الرابع بوزن نسبي 72.65%، أما بعد التخطيط للمستقبل أخذ الترتيب الأخير من بين أبعاد الدافعية للإنجاز بوزن نسبي 71.33%.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الإداريين العاملين بمراكز الإصلاح والتأهيل قد مروا بتجربة كبيرة وطويلة في مجال إدارة السجون عبر فترة من الزمان أتاحت لهم القدرة على أداء الأعمال بسرعة ويسر.

وهذه طبيعة البشر حيث يسعى كل في مكان عمله إلى التميز، وحب الظهور والوصول إلى أعلى درجات النجاح والازدهار، فنرى الفرد يحاول ان يحصل على المكانة المرموقة في عمله من خلال الاداء المميز، ودقة الإنجاز ومحاولة لفت انظار الإدارة وزملائه إلى ما يقوم به من جيد الأعمال، وحسن الاداء، وهذا مع تعاون جيد من الإدارة، والتي تقدر ما يقوم به من إنجازات حيث أننا نرى في مراكز الإصلاح والتأهيل الفرد المجتهد المثابر يلقى كل احترام وتقدير لجهوده ويكافأ، مما يثلج صدره ومما يدفع غيره للتميز والعطاء.

ولأن مديرية الإصلاح والتأهيل هي منشأة حديثا فهي مجال خصب لمن يسعى للتميز والإنجاز والأفكار الشابة وكل ذلك يقابل بمزيد من الاحترام والقبول والتشجيع بشهادات التقدير والترقيات، وكلمات الاطراء التي تدفع الي حب الإنجاز والتميز والمثابرة.

وهذا يتفق مع دراسة بدر العمر (٢٠٠٠) والتي توصلت إلى ان متغير أداء الأعمال بسرعة وإتقان احتل المرتبة الأولى على غيره من المتغيرات ويرجع السبب في ذلك إلى أن إتقان العمل يزيد من الحوافز الوظيفية ولا سيما المالية، مما يزيد الدافع لدى العاملين لإنجاز وإتقان الأعمال الموكلة إليهم.

■ التساؤل الثالث: والذي ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى واقع الإدارة والدافعية للإنجاز لدى الإداريين بمراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة؟

وللإجابة على ذلك التساؤل تم وضع الفرضية التالية:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى واقع الإدارة والدافعية للإنجاز لدى الإداريين بمراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة".

وللإجابة على تلك الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين مستوى الإدارة والدافعية للإنجاز، والجدول رقم (٢٢) يوضح النتائج.

جدول رقم (٢٢)

نتائج معامل الارتباط بيرسون للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين مستوى الإدارة والدافعية للإنجاز

الدافعية للإنجاز		البيان
0.234(*)	معامل الارتباط	الإدارة
0.030	مستوى الدلالة	

يتبين من جدول رقم (٢٢) أن مستوى الدلالة لمعامل الارتباط بين مستوى الإدارة والدافعية للإنجاز لدى الإداريين بمراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة كان أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 وكان معامل الارتباط موجبا، وهذا يشير لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى واقع الإداري والدافعية للإنجاز لدى الإداريين بمراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة،

مما سبق يمكن رفض الفرضية القائلة بأنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين مستوى واقع الإدارة والدافعية للإنجاز لدى الإداريين بمراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة".

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أنه من خلال خبرة الباحث اليومية بصفته أحد الإداريين المسؤولين بمراكز الإصلاح والتأهيل يستطيع التأكيد على وجود علاقة وارتباط وثيق بين مستوى الدافعية والواقع الإداري، لأن الإداريين في هذه المراكز يتميزون بعنصر الدافعية فعلى مستوى المؤسسات والأفراد معا يرى الباحث ان الجميع يطمح إلى التطور من خلال التدريب والدورات حتى وان كانت بحكم الأحوال السائدة التي يعيشها مجتمعنا وعدم الاستقرار السياسي ، نجدها دورات محدودة وغير مستمرة ولكن مع ذلك هي تعطي نوع من الدافعية للإنجاز والتطوير بما تنتجه من تنمية كفاءات الفرد وتحسين الحالة النفسية له، مما ينعكس على العمل بالنفع والذي يتيح للفرد الحصول على ترقية تحسن من وضعه الوظيفي والمالي وبالتالي فإن عنصر التدريب يعتبر دافعاً مهماً للأمام، لذا فهناك بعض الدورات التي تمنحها مراكز الإصلاح و التأهيل ، مما يساعد بالارتقاء بمستوى العاملين التابعين لها على كافة المستويات يؤثر بشكل مباشر على أدائهم الإداري.

■ التساؤل الرابع والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الإدارة ودافعية الإنجاز لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل العلمي، السكن، الحالة الاجتماعية).

وللإجابة على ذلك التساؤل تم وضع الفرضية الرئيسية التالية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الإدارة ودافعية الإنجاز لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل العلمي، السكن، الحالة الاجتماعية)"، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

١. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الإدارة ودافعية الإنجاز لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى للعمر (٣٠ سنة فأقل ، و ٣٠ سنة فأكثر) ."

وللإجابة على تلك الفرضية تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة، والجدول رقم (٢٣) يوضح النتائج.

جدول رقم (٢٣)

نتائج اختبار t للعينات المستقلة لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	العمر	البيان
0.248	1.164	0.66168	3.8193	35	أقل من ٣٠ سنة	الإدارة
		0.48578	3.6728	48	٣٠ فأكثر	
0.674	0.422	0.57026	3.7413	35	أقل من ٣٠ سنة	الدافعية للإنجاز
		0.48843	3.6921	48	٣٠ فأكثر	

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (٨١) عند مستوى دلالة $0.05 = 2$

يتبين من الجدول رقم (٢٣) أن مستوى الدلالة لكل من الإدارة والدافعية للإنجاز كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة t المحسوبة > t الجدولية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الإدارة ودافعية الإنجاز لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى للعمر،

مما سبق يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الإدارة ودافعية الإنجاز لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى للعمر (٣٠ سنة فأقل ، ٣٠ سنة فأكثر)، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن طبيعة الأوامر والقواعد والأنظمة المطبقة من الإدارة العليا لمديرية الإصلاح والتأهيل على جميع مراكز الإصلاح والتأهيل هي واحدة وهذا ما ساعد بدوره على التزام الجميع دون أن يؤثر اختلاف العمر في استجابة عينة الدراسة.

كما أن العمر لا يلعب دوراً مميزاً أو رئيساً في مستوى الدافعية للإنجاز والتميز، لأن الخبرة المهنية للفرد ومدى جاهزيته للإنجاز لا ترتبط بالعمر، فقد نجد من هم في مقتبل العمر يكفون بإنجاز مهام لا يستطيع كبار السن إنجازها وهذا يعزى للخبرات المكتسبة من خلال الممارسة، وكذلك الدورات التدريبية وحب المشاركة وشده الملاحظة والإيثار على النفس.

وهذا يختلف مع دراسة دويدار (٢٠٠١) والذي كان للسن دور رئيسي ومحوري في الاختلاف بين الدافع للإنجاز الوظيفي حيث كان كبار السن أعلى درجة في الدافعية للإنجاز عن صغار السن، والذكور على الإناث.

٢. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الإدارة ودافعية الإنجاز لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى للمؤهل العلمي (ثانوية فأقل، بكالوريوس فأكثر)".

وللإجابة على تلك الفرضية تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة، والجدول رقم (٢٤) يوضح النتائج.

جدول رقم (٢٤)

نتائج اختبار t للعينات المستقلة لمتغير المؤهل العلمي

البيان	العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الإدارة	ثانوية فأقل	31	3.6176	0.56539	-1.459	0.148
	بكالوريوس فأكثر	52	3.8043	0.56265		
الدافعية	ثانوية فأقل	31	3.7231	0.52853	0.138	0.891
	بكالوريوس فأكثر	52	3.7067	0.52268		

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (٨١) عند مستوى دلالة $0.05 = 2$

يتبين من الجدول رقم (٢٤) أن مستوى الدلالة لكل من الإدارة والدافعية للإنجاز كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة t المحسوبة $t >$ الجدولية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط الإدارة ودافعية الإنجاز لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى للمؤهل العلمي، مما سبق يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط الإدارة ودافعية الإنجاز لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى للمؤهل العلمي (ثانوية فأقل، بكالوريوس فأكثر) .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن طبيعة الأوامر والقواعد والأنظمة المطبقة من الإدارة العليا لمديرية الإصلاح والتأهيل على جميع مراكز الإصلاح والتأهيل هي واحدة وهذا ما ساعد بدوره على التزام الجميع دون أن يؤثر اختلاف المؤهل العلمي في استجابة عينة الدراسة.

لذا فإن الدافعية للإنجاز لا تتأثر بالمؤهل العلمي بشكل عام حيث يوجد من هم ليسوا بالمتعلمين ولديهم قدره عالية بالإنجاز والتميز، فالقدرات الخاصة لا تقاس بالدرجة العلمية فهي بالطبيعة

النفسية وتربية الشخص وميوله، وأيضاً للممارسة فهناك شخص لديه حب المشاركة والعمل والإنجاز فهو نشيط ومثابر، حتى وإن لم يكن متعلماً، وعلى عكس ذلك فهناك من يحمل درجة علمية عالية، ولكنه لا يشارك ولا يحب العمل الجماعي أو الفردي.

وهذا يتقف مع دراسة وان وفان ولن وجنغ (٢٠٠١)، ودراسة سالم مطالقة (٢٠٠٣) اللتان رأتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط الإدارة ودافعية الإنجاز لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى لمنطقة السكن (رفح، خان يونس، الوسطى، غزة، شمال غزة).

ولإجابة على تلك الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Ony Woy ANOVA)، والنتائج موضحة في جدول رقم (٢٥).

جدول رقم (٢٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير السكن

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الفروق	قيمة F	مستوى الدلالة
الإدارة	بين المجموعات	1.67	4	0.418	1.318	0.271
	داخل المجموعات	24.74	78	0.317		
	الإجمالي	26.41	82			
الدافعية للإنجاز	بين المجموعات	2.58	4	0.644	2.543	0.046
	داخل المجموعات	19.74	78	0.253		
	الإجمالي	22.32	82			

قيمة F الجدولية لدرجات حرية (٧٨، ٤) عند مستوى دلالة 0.05 = 2.45

يتبين من جدول رقم (٢٥) النتائج التالية:

١. يتبين من الجدول رقم (٢٥) أن مستوى الدلالة للإدارة كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة f المحسوبة > f الجدولية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الإدارة لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى لمتغير السكن.

٢. يتبين من الجدول رقم (٢٥) أن مستوى الدلالة للدافعية للإنجاز كانت أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة f المحسوبة < f الجدولية)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الإدارة لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى لمتغير السكن، وللتعرف على مصدر الفروق تم استخدام الاختبار البعدي LSD (Least Significant Difference Test) ، والجدول رقم (٢٦) يوضح أن الفروق كانت بين منطقة الوسطى والشمال لصالح الوسطى.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن مركز الوسطى أكبر مساحة وأكثر في عدد النزلاء من مركز محافظة الشمال، وعدد الإداريين به كبير نسبياً، مما جعل له خصوصية معينة أدت لاختلاف النتائج مع مركز الإصلاح والتأهيل بالشمال الذي يعتبر صغير نسبياً، إضافة إلى ذلك الزيارات المستمرة من الجمعيات الأهلية والحقوقية ومن القادة والإداريين في مديرية التأهيل والإصلاح، ونظراً لكبر مساحة مركز الوسطى، وارتفاع عدد نزلائه فهذا أدى لزيادة الاهتمام به، ومما زاد المنافسة لدى الإداريين العاملين للإتقان وزاد فرصة الدافعية للإنجاز لديهم مقارنة مع المراكز الأخرى.

جدول رقم (٢٦)

نتائج اختبار LSD (Least Significant Difference Test) لمتغير السكن

مستوى الدلالة	متوسط الفروق	السكن	المتغير
0.158	-0.287	خان يونس	الدافعية
0.033	-.39141(*)	الوسطى	
0.474	-0.127	غزة	
0.570	0.120	شمال غزة	
0.158	0.287	رفح	خان يونس
0.556	-0.104	الوسطى	
0.355	0.160	غزة	
0.052	0.407	شمال غزة	
0.033	.39141(*)	رفح	الوسطى
0.556	0.104	خان يونس	
0.076	0.264	غزة	
0.007	.51136(*)	شمال غزة	
0.474	0.127	رفح	غزة
0.355	-0.160	خان يونس	
0.076	-0.264	الوسطى	
0.178	0.247	شمال غزة	
0.570	-0.120	رفح	شمال غزة
0.052	-0.407	خان يونس	
0.007	-.51136(*)	الوسطى	
0.178	-0.247	غزة	

٤- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الإدارة

ودافعية الإنجاز لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى للحالة

الاجتماعية (متزوج، أعزب) ".

وللإجابة على تلك الفرضية تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة، والجدول رقم (٢٧)

يوضح النتائج.

جدول رقم (٢٧)

نتائج اختبار t للعينات المستقلة لمتغير الحالة الاجتماعية

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	العدد	الحالة	البيان
0.248	1.164	0.59234	3.9765	15	أعزب	الإدارة
		0.55218	3.6812	68	متزوج	
0.674	0.422	0.52816	3.787	15	أعزب	الدافعية للإنجاز
		0.5228	3.6965	68	متزوج	

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (٨١) عند مستوى دلالة $2 = 0.05$

يتبين من الجدول رقم (٢٧) أن مستوى الدلالة لكل من الإدارة والدافعية للإنجاز كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة t المحسوبة $> t$ الجدولية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط الإدارة ودافعية الإنجاز لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى للحالة الاجتماعية، مما سبق يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط الإدارة ودافعية الإنجاز لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى للحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب)، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن طبيعة الأوامر والقواعد والأنظمة المطبقة من الإدارة العليا لمديرية الإصلاح والتأهيل على جميع مراكز الإصلاح والتأهيل هي واحدة وهذا ما ساعد بدوره على التزام الجميع دون أن يؤثر اختلاف الحالة الاجتماعية في استجابة عينة الدراسة. ولأن روتين القواعد والأنظمة تسير العمل داخل أروقة مراكز التأهيل والإصلاح هي قواعد عالية تطبق على الجميع بلا استثناء وهذا يؤكد عدم وجود فروق تعزى للحالة الاجتماعية.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

١. أن مستوى واقع الإدارة في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة مستوى مرتفع، حيث كان المتوسط الحسابي لواقع الإدارة ٣.٧٣ بوزن نسبي ٧٤.٦٩%.

٢. أخذ بعد التنظيم الترتيب الأول من بين أبعاد الإدارة بوزن نسبي ٨٠.٢٩%، في حين أخذ بعد التوجيه الترتيب الأخير من بين أبعاد الإدارة بوزن نسبي ٧٠.٣٠%.

٣. أن مستوى الدافعية للإنجاز لدى الإداريين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة كان مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدافعية للإنجاز ٣.٧١٣ بوزن نسبي ٧٤.٢٦%.

٤. أخذ بعد أداء الأعمال بسرعة وإتقان الترتيب الأول من بين أبعاد الدافعية للإنجاز بوزن نسبي ٨٠%، في حين أخذ بعد التخطيط للمستقبل الترتيب الأخير من بين أبعاد الدافعية للإنجاز بوزن نسبي ٧١.٣٣%.

٥. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى واقع الإدارة والدافعية للإنجاز لدى الإداريين بمراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة.

٦. أن العلاقة بين إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل ومستوى الدافعية كان جيداً وظهر مستوى الدافعية بشكل مرتفع.

٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط مستوى واقع الإداري لدى الإداريين بمراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى للعمر وللحالة الاجتماعية وللمؤهل العلمي والسكن.

٨. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط مستوى الدافعية للإنجاز لدى الإداريين بمراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى للعمر وللحالة الاجتماعية وللمؤهل العلمي ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط الدافعية للإنجاز لدى العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل في محافظات غزة تعزى لمتغير السكن، حيث كانت الفروق بين منطقة الوسطى والشمال لصالح الوسطى.

ثانياً: التوصيات:

١- ضرورة منح الحوافز المناسبة لموظفي مراكز الإصلاح والتأهيل التابعة لوزارة الداخلية بما يتفق مع طبيعة أعمالهم ومستوى الإنجاز والإنتاجية.

٢- ضرورة توجيه الموظفين توجيهاً يراعي قدراتهم وامكانياتهم كي نصل إلى تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد ممكن وكذلك لنضمن زيادة وارتفاع في مستوى الدافعية للإنجاز لدى العاملين بالصورة المطلوبة.

٣- ضرورة الاهتمام بالتخطيط في مراكز الإصلاح والتأهيل، لأن التخطيط يعتبر مفصل هام ورئيسي لنجاح عمل الإدارة بشكل عام.

٤- ضرورة أن تقوم إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل التابعة لوزارة الداخلية بتدريب الموظفين على أحدث الطرق والوسائل التي من شأنها تسيير الأعمال والمهام بصورة جيدة وفعالة.

٥- ضرورة تعزيز قدرات الموظف لضمان رفع مستوى الدافعية على اختلاف أنواعها الإدارية، والدافعية للإنجاز.

٦- ضرورة الاهتمام بتحديد مسؤوليات الموظف، ومنحه الاستقلالية في العمل لاسيما وأنها تمنحه الدافع للإنجاز.

٧- ضرورة الاهتمام بعنصر التوجيه في العملية الإدارية لتحقيق الأهداف المنوطة بمراكز الإصلاح والتأهيل.

٨- ضرورة تفعيل تدريس مساقات الدافعية والعناصر المرتبطة بها على كافة المستويات التعليمية، لخلق أفراد مهنيين ولديهم الحافز اللازم لتحقيق أهداف العمل.

ثالثاً: دراسات مقترحة:

يقترح الباحث اجراء بحوث حول:

١- دور الحوافز والتعويضات في تعزيز الدافعية الإدارية لدى موظفي القطاع العام.

٢- دراسة للدافعية للإنجاز وعلاقته بالدافعية الإدارية والإبداع الإداري لدى موظفي مختلف المؤسسات سواء أكانت عامة أو خاصة.

٣- دراسة للدافعية الإدارية ودافعية الإنجاز وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة.

٤- المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه مراكز الإصلاح والتأهيل وسبل الحد منها في قطاع غزة.

٥- أثر ضغوط العمل على الدافعية الإدارية والدافعية للإنجاز لدى موظفي وزارة الداخلية.

٦- تصور مقترح لإدارة مراكز الإصلاح والتأهيل في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

قائمة المصادر والمراجع

- القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

١-الأعسر، صفاء، إبراهيم، محمد (٢٠٠٣): "دراسات في تنمية دافعية الإنجاز"، مركز البحوث التربوية، جامعة قطر.

٢-الأغا، رياض والأغا، نهضة (١٩٩٦): "الإدارة التربوية أصولها النظرية وتطبيقاتها الحديثة"، مطبعة منصور، غزة.

٣-أمينة، شلبي وباهي، محمد (٢٠٠٩): "الدافعية نظريات وتطبيقات"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

٤-البرغوثي، إباد (٢٠٠٣): " السجون بين الواقع والطموح، معهد الحقوق، بيرزيت.

٥-البقالي، أحمد مفتاح (١٩٩٧): مؤسسه السجون في المغرب، جامعة الرباط، الطبعة الثانية، الرباط.

٦-أبو بطيحان، فؤاد، (٢٠١٣) "واقع التأهيل التربوي لنزلاء مراكز الإصلاح والتأهيل بمحافظات غزة وسبل تطويره" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

٧-التركي، مصطفى(١٩٩٧): سجون النساء، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض.

٨-الجبر، زينب علي (٢٠٠٢): "الإدارة الحديثة من منظور علم النظم"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت.

٩-الجميل، نجيب علي سيف(٢٠٠٦): "علم الإجرام وعلم العقاب"، دار عدن للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، اليمن.

١٠-الحارثي، سهى عمر (٢٠٠٣): "الخجل وعلاقته بدافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي لدى عينة من طالبات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة والطائف"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى،السعودية.

١١-الحامد، محمد معجب (٢٠٠٦): " قياس دافعية الإنجاز الدراسي على البيئة السعودية"، مجلة رسالة الخليج العربي، عدد ٥٨، السنة ١٦، السعودية.

١٢-الحامد، محمد بن معجب (١٩٩٥) : "العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز الدراسي"، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، العدد ١٤، السعودية.

١٣-الحجي، أسامة إبراهيم(٢٠٠٦):" تنمية دافع الإنجاز"، دراسة تجريبية على عينة من طلاب المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض .رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية التربية، السعودية.

١٤-الحسين، عبد الفتاح دياب (١٩٩٨): "طريقك إلى الإدارة الفعالة"، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة.

١٥-الخطة الاستراتيجية لإدارة مراكز الإصلاح والتأهيل، وزارة الداخلية (غزة)، ٢٠١١-٢٠١٣، غزة.

١٦-الخطة الاستراتيجية لقطاع الأمن، وزارة الداخلية الفلسطينية (غزة)، ٢٠١١-٢٠١٣.

١٧-الخياط، عبد العزيز(١٩٩٤): "الشركات في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي"، الشركة المتحدة للتوزيع، الجزء الثاني، الطبعة الرابعة، بيروت.

١٨-الرميح، صالح (٢٠٠٤): "البرامج التأهيلية والإصلاحية المقدمة للأحداث بداخل دور الملاحظة، واقعها وسبل تطويرها"، (دراسة ميدانية على مستوى المملكة العربية السعودية)، جامعة الملك سعود، مركز الناشر العلمي، السعودية.

١٩-الزغبى، أحمد محمد(٢٠٠١): "أسس علم النفس الجنائي"، دار زهران للنشر والتوزيع: عمان.

٢٠-السنبل، عبد العزيز (٢٠٠٥): "التجارب العالمية في استخدام البرامج التعليمية والتربوية داخل المؤسسات الإصلاحية"، أبحاث الندوة العلمية حول التعليم داخل المؤسسات الإصلاحية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٢١-السنهوري، عبد المنعم (٢٠٠٤): "الخدمة الاجتماعية في مجال العمل الإصلاحي مفهومها، فلسفتها طرقها مجالها"، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، القاهرة.

٢٢-الشاذلي، فتوح عبد الله(٢٠٠٠): "أساسيات علم الإجرام والعقاب"، منشأة المعارف، الإسكندرية.

٢٣-الشامخ، عيسى بن عبد العزيز (٢٠١٢): "حفظ القرآن ودوره في تهذيب سلوك النزلاء"، ندوة الإصلاح والتأهيل في المؤسسات العقابية الإصلاحية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

٢٤-الصحن، محمد زيد وآخرون(٢٠٠٢): "مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.

٢٥-الضحيان، مسعود(٢٠١٢): "البرامج التعليمية والتأهيلية في المؤسسات الإصلاحية"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الطبعة الأولى، الرياض.

- ٢٦-الضحيان، مسعود (٢٠٠٩): "تجربة التعليم الديني في المملكة العربية السعودية"، مدخل لتقويم نزلاء المؤسسات الإصلاحية والعقابية - ندوة التعليم داخل المؤسسات الإصلاحية - أكاديمية نايف للعلوم الأمنية - الرياض.
- ٢٧-الطميمس، إبراهيم (٢٠١٠): "دراسات في علم الاجتماع الجنائي"، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
- ٢٨-العتيبي، معزي بن سنجل (٢٠٠٤): "دافعية الإنجاز والإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية.
- ٢٩-العيسوي، عبدالرحمن (٢٠٠٤): "أمراض العصر"، الأمراض النفسية والعقلية والسيكوسوماتية، دار المعرفة، الاسكندرية.
- ٣٠-الغامدي، محمد حامد (٢٠٠٠): "اتجاهات النزلاء نحو برامج التعليم والتدريب المهني في المؤسسات الإصلاحية"، دراسة مسحية في إصلاحيات الرياض، جدة، الدمام، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٣١-الغمري، إبراهيم (٢٠٠٢): الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية.
- ٣٢-الكساسبة، فهد يوسف (٢٠١٢): "دور النظم العقابية الحديثة في الإصلاح والتأهيل"، دراسة مقارنة، دراسات، علوم الشريعة والقانون، المجلد ٣٩، العدد ٢، عمان، الأردن
- ٣٣-المجدوب، طه (٢٠١٢): "التأهيل المهني وعلاقته بالرعاية اللاحقة"، المجلة الجنائية القومية، العدد (٣)، مجلد (١٥)، القاهرة.

٣٤-المديرية العامة لمراكز الاصلاح والتأهيل، "النشرة الدورية"، وزارة الداخلية الفلسطينية،
٢٠١٤: ١٢، غزة.

٣٥-المغربي، والليثي (٢٠٠٧): "المجرمون"، المركز الإسلامي للطباعة والنشر، القاهرة.

٣٦-المنيف، إبراهيم عبد الله (٢٠٠٣): "الإدارة المفاهيم والأسس"، المهام دار العلوم للطباعة
والنشر، الطبعة الثالثة، جدة، السعودية.

٣٧-النكلاوي، أحمد (٢٠٠٩): "واقع البرامج التعليمية والتربوية في المؤسسات الإصلاحية
والعقابية في الدول العربية"، ندرة التعليم داخل المؤسسات الإصلاحية، أكاديمية نايف للعلوم
الأمنية، الرياض، السعودية.

٣٨-بخيت، أيوب بن حجاب (٢٠١٢): "الأبعاد الإدارية والاقتصادية والأمنية لخصخصة
السجون"، رسالة ماجستير - أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٣٩-بهنام، رمسيس (١٩٨٣): "المجرم تكويناً وتقويماً"، منشأ المعارف، الإسكندرية.

٤٠-تركي، مصطفى أحمد (٢٠٠٨): "الدافعية للإنجاز عند الذكور والإناث في موقف محايد
وموقف منافسة"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد (٢٥)، جامعة الكويت.

٤١-توفيق، جميل أحمد (٢٠٠٦): "إدارة الأعمال مدخل وظيفي"، بيروت: دار النهضة العربية.

٤٢-حجي، أحمد اسماعيل (١٩٩٤): "الإدارة التعليمية والإدارة الحديثة"، دار النهضة العربية،
القاهرة.

٤٣-جابر، سامية محمد (٢٠١١): "القانون والضوابط الاجتماعية"، مدخل علم الاجتماع
والواقع الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

٤٤-جعفر، على محمد(٢٠٠٣): "داء الجريمة سياسة الوقاية والعلاج"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة.

٤٥-درة، عبد البارى (١٩٨٥): "حالات إدارية عربية"، مكتبة المحتسب، الطبعة الأولى، الأردن.

٤٦-ديسلر، جاري(١٩٩١): "أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة"، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض.

٤٧-راوه، بندر بن محمد (٢٠٠٧) "دافعية الإنجاز لدى معلمي التربية البدنية العاملين بمدارس التربية الخاصة والتعليم العام بمدينة جدة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية.

٤٨-سالم، هبة الله وآخرون (٢٠١٢): "علاقة دافعية الإنجاز بموضع الضبط ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي بالسودان"، المجلة العربية لتطوير التفوق. العدد ٤، السودان.

٤٩-سلامة، محمد عبد الله أبو بكر(٢٠٠٦): "جريمة التعذيب في القانون الدولي الجنائي والقانون الداخلي"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

٥٠-شريف، علي(١٩٨٧): "إدارة المنظمات العامة"، الدار الجامعية، مصر.

٥١-صادق، نبيل محمد(١٩٩١): "التدريب المهني للحد من الجريمة"، دار النشر للدراسات الأمنية والتدريب: الرياض.

٥٢-صالح، نبيه (٢٠٠٣): "دراسة في علمي الإجرام والعقاب"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

٥٣-طالب، أحسن(٢٠٠٢): "الجريمة والعقوبة والمؤسسات الإصلاحية"، دار الطليعة للطباعة والنشر: بيروت.

٥٤-طوالبة والعاني، علي حسن ومحمد(١٩٩٨): "علم الإجرام والعقاب"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

٥٥-عاشور، يوسف حسين محمود(٢٠٠١): "مقدمة في بحوث العمليات"، ط٣، مكتبة الأمل التجارية، غزة.

٥٦-عبد الستار، فوزية(٢٠٠٧): "مبادئ علم الإجرام وعلم العقاب"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.

٥٧-عبد الله لبوز، عمر حجاج(٢٠٠٢): "الدافعية للتدريس كأهم خاصية شخصية للمدرس الفعال"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

٥٨-عبيدات، محمود، وآخرون(٢٠٠٧): "مناهج البحث العلمي،الدار الجامعية،الطبعة الثالثة،جدة، السعودية.

٥٩-عزب، محسن عبد الستار(٢٠٠٨): "تطوير الإدارة في ضوء معايير الجودة الشاملة"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.

٦٠-عطوي، جودت عزت(٢٠٠٨): "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

٦١-علي، إبراهيم محمد(٢٠٠٧): "النظام القانوني لمعاملة المسجونين في مصر"، دار النهضة العربية: القاهرة.

٦٢-لطيف، هدى سيد(١٩٩٥): "الأسس العلمية للإدارة"، الشركة العربية للنشر والتوزيع،

القاهرة.

٦٣-مبارك، عبد الرحمن(١٩٩٩): "تاريخ السجون" أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، مركز

الدراسات والبحوث، الطبعة الأولى، الرياض.

٦٤-منصور، علي محمد(١٩٩٩): "مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم"، مجموعة النبل العربية،

الطبعة الأولى، القاهرة.

٦٥-ميا، علي وآخرون(٢٠٠٧): "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"،

"دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين

للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد(٢٩) العدد (١).

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- 1-Anniversary, **the United Nations and Human Rights**, United Nations: New York, 2008.
- 2- Dixan, Reecca; Thorson Stephnie (2001). **How Librarians Serve people In Prison**. Computers in Libraries, Oct. 2001. Vol. 21 Issue9, P48, p6, 1C.
- 3- Travisono, Anthony P. and Mary Q. Hawkes (2005). **ACA and prison Reform American Correctional Association** , Volume Numbar 57 ,P70.
- 4- Garrett, C.J (2004). **Effects of Residential Treatment on Adjudicated, Delinquents**: A Meta Analysis Journal of Research in Crime and Delinquency Vol.22.P.287.
- 5- John W. Palmer, **Constitutional Rights of Prisoners**, Anderson Publishing Co: Cincinnati, Fifth Edition, 2007.
- 6-Susan Marks and Andrew Clapham, **International Human Rights** Lexicon, Oxford: New York, First Published, 2005.
- 7- United Nations, **Basic Education in Prisons**, United Nations and UNESCO Institute for Education, 1995.

الملاحق



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية
الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى



الموضوع: تحكيم استبانة

يقوم الباحث خالد أسامة العناني بإعداد دراسة بعنوان: إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانة مكونة من قسمين: الأول يتضمن البيانات الأولية وهي (المؤهل العلمي، العمر المنطقة السكنية، الحالة الاجتماعية) والقسم الثاني يتكون من محورين: الأول لقياس الواقع الإداري لديهم أيضاً، والثاني لقياس درجة الدافعية للإنجاز لديهم،

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة عن جميع الفقرات المبينة في مجالات الاستبانة بموضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) أمام ما تراه مناسباً.

علماً بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث:

خالد أسامة العناني

القسم الأول:

العمر		٣٠ سنة فأقل	٣٠ سنة فأكثر
الحالة الاجتماعية		أعزب	متزوج
المؤهل العلمي		ثانوية عامة فأقل	بكالوريوس فأعلى
المنطقة السكنية		شمال غزة	الوسطى خانيونس رفح

القسم الثاني: محاور وأبعاد الإدارة

الرقم	الفقرة	الانتماء للبعد		الصياغة		ملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	مناسبة	غير مناسبة	
١. البعد الأول: التخطيط: أرى أن العمليات الآتية جزء من مهمني حين وضع خطة إدارية						
١.	اعتماد خبرتي الشخصية لإعداد الخطة الإدارية					
٢.	إشراك الإداريين في إعداد الخطة الإدارية					
٣.	الخطة الإدارية السنوية ثابتة ولا تتغير					
٤.	الابتعاد عن كثرة البدائل حتى لا تتشتت الموارد الاقتصادية					
٥.	التخطيط عملية محصورة في الشهر الأول من السنة الدراسية					
٦.	وضع خطة تقتصر على واقع المركز ولا علاقة لها بالسياسة الشاملة للمديرية العامة					
٧.	العلاقة مع مديرية الإصلاح والتأهيل ترسمها المديرية ولا داعي لوضعها في الخطة					
٨.	التخطيط عملية مستمرة لمواجهة المتغيرات في البيئة العملية والنظرية					

					٩. يعتبر التخطيط ضرورياً لوضع مشاريع مستقبلية للمركز لأنها مسؤولية مركزية
٢. البعد الثاني: التنظيم: تعتبر العمليات الآتية من المهام التنظيمية الضرورية للمركز					
					١٠. وضع خريطة تنظيمية لتحديد الأدوار المطلوبة من العاملين في المركز
					١١. الاحتفاظ بخريطة للمركز تضم أقسام البناء المؤسسي والمرافق داخله.
					١٢. تقسيم النظام العام إلى أنظمة فرعية
					١٣. تحديد المدخلات اللازمة لكل نظام فرعي من خلال الخبرات الذاتية
					١٤. تكليف الإداريين بتحديد العمليات اللازمة لتنفيذ الأنظمة الفرعية
					١٥. تحدد متطلبات التنفيذ في بداية كل عام ولا داعي لتفقدتها باستمرار
					١٦. وضع برنامج للزيارات الميدانية للمشرفين وإطلاعهم عليه
					١٧. وضع مصادر للمعلومات بين يدي الإداريين بعد تحليلها لتسهيل استخدامها
					١٨. التنظيم مسؤولية مدير المركز يقوم بها وحده
					١٩. الاستفادة من إمكانيات المجتمع المحلي في إصلاح البناء وأثاث المركز.
					٢٠. وضع برنامج للزيارات المتبادلة مع المراكز الأخرى
٣. البعد الثالث: التوجيه: تعني عملية التوجيه معرفة ما يلي					
					٢١. التوجيه من مهام مدير المركز التي لا تقبل التفويض
					٢٢. التوجيه وظيفة إشرافية تستهدف تطوير أداء العاملين.

					تشجيع تبادل الزيارات بين الإداريين	٢٣
					تحليل نتائج الاختبارات الدورية	٢٤
					معرفة تامة بعلاقات العمل على المستويات كافة داخل النظام المؤسسي	٢٥
					أفضل وسيلة لتوجيه الإداريين إلزامهم بتنفيذ تعليمات النظام المؤسسي.	٢٦
					تهيئة المناخ المناسب لملاحظة السلوك	٢٧
					تشكيل لجنة لتفعيل العلاقة بين المركز والمجتمع.	٢٨
٤. البعد الرابع: الرقابة تعني القيام بالعمليات التالية:						
					القيام بزيارات ميدانية مفاجئة لمعرفة الأداء على حقيقته	٢٩
					تحدد معايير مسبقة لقياس الأداء الوظيفي للإداريين وأطلعهم عليها	٣٠
					الاكتفاء باطلاع الإداريين على التعليمات والأنظمة مع الإلزام بالتنفيذ	٣١
					متابعة تنفيذ الإداريين لخططهم السنوية ضمن الزمن المحدد	٣٢
					الرقابة سلطة مطلقة بيد المدير	٣٣
					التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العملية الإدارية.	٣٤
					عقد اجتماعات دورية لتصحيح التجاوزات عن المعايير المحددة	٣٥
					الهدف من الرقابة تقويم الأداء	٣٦



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد
برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية
الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى



الموضوع: تحكيم استبانة

يقوم الباحث خالد أسامة العناني بإعداد دراسة بعنوان: إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانة مكونة من قسمين: الأول يتضمن البيانات الأولية وهي (المؤهل العلمي، العمر المنطقة السكنية، الحالة الاجتماعية) والقسم الثاني يتكون من محورين: الأول لقياس الواقع الإداري لديهم أيضاً، والثاني لقياس درجة الدافعية للإنجاز لديهم،

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة عن جميع الفقرات المبينة في مجالات الاستبانة بموضوعية، وذلك بوضع إشارة (x) أمام ما تراه مناسباً.

علماً بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث:

خالد أسامة العناني

القسم الأول: بيانات أساسية:

العمر		٣٠ سنة فأقل	٣٠ سنة فأكثر
الحالة الاجتماعية		أعزب	متزوج
المؤهل العلمي		ثانوية عامة فأقل	بكالوريوس فأعلى
المنطقة السكنية		شمال غزة	غزة الوسطى
		خانيونس	رفح

القسم الثاني: محاور وأبعاد الدافعية للإنجاز:

(أ) البعد الأول: السعي نحو التميز والنجاح: ويقصد به الرغبة الجادة في التميز، والمحاولة للوصول

إلى النجاح.

التعديل المقترح	الصياغة		الانتماء للبعد		العبرة	تسلسل
	مناسبة	غير مناسبة	لا تنتمي	تنتمي		
					تشعر برغبة كبيرة في التميز	١.
					تتخيل نفسك كثيراً شخصاً مرموقاً	٢.
					تسعى دائماً إلى التميز	٣.
					يصعب عليك الإحساس بالفشل	٤.
					تعتقد بأن الناجحين هم صناع الحياة	٥.
					ترى ان التفوق سهل ويحصل عليه المجتهدون	٦.
					ترى بأن الحظ والصدفة ليستا الطريق الصحيحة لتحقيق النجاح والفشل	٧.
					أعجب بالأشخاص المتميزين	٨.

(ب) البعد الثاني: التخطيط للمستقبل: ويقصد به التفكير في المستقبل ووضع الخطط ورسم

الأهداف للأعمال المستقبلية، وعدم الانشغال بالحاضر فقط.

التعديل المقترح	الصياغة		الانتماء للبعد		العبرة	تسلسل
	غير مناسبة	مناسبة	لا تنتمي	تنتمي		
					تضع خطة لما تريد إنجازه المستقبل	٩.
					نجاح الإنجاز يتطلب وضع الخطط لكل عمل	١٠.
					يعتبر التخطيط أساس الإنتاج	١١.
					يمكن تسهيل تنفيذ الأعمال من خلال وضع الخطط	١٢.
					تقضي وقتاً طويلاً للتفكير في المستقبل	١٣.
					تقوم بوضع الأهداف ككتلة عمل	١٤.
					تعمل على دراسة الحاضر للتنبؤ بالمستقبل	١٥.

(ج) البعد الثالث: أداء الأعمال بسرعة وإتقان: ويقصد به إنجاز العمل بأسرع وقت ممكن وعلى أفضل وجه

ملاحظات	الصياغة		الانتماء للبعد		العبرة	تسلسل
	غير مناسبة	مناسبة	لا تنتمي	تنتمي		
					تنجز أعمالك بسرعة	١٦.
					تحب إتقان عملك	١٧.
					تشعر بالرضا عندما تنجز عملك بسرعة وإتقان	١٨.
					تنهى أعمالك أولاً بأول ولا تؤجل عمل اليوم إلى الغد	١٩.
					تهتم كثيراً بأن يخرج عملك في أحسن صورة	٢٠.
					تتمتع بقدرة فائقة بإنجاز الأعمال بدقة	٢١.

(د) البعد الرابع: الشعور بالمسؤولية والاستقلال بالعمل: ويقصد به أن يتحمل الفرد مسؤولية أعماله

عن النجاح والفشل بكل شجاعة

ملاحظات	الصياغة		الانتماء للبعد		العبرة	تسلسل
	غير مناسبة	مناسبة	لا تنتمي	تنتمي		
					تتحمل مسؤولية أعمالك	٢٢
					تشعر بالمسؤولية تجاه الآخرين	٢٣
					تهتم بنتيجة عملك ولا ينصب اهتمامك على العمل فقط	٢٤
					تتجنب إلحاق النجاح إليك دائما	٢٥
					تحمل المسؤولية أمر يسعدني	٢٦
					نتيجة عملي تهمني	٢٧
					تسعى لمشاركة الآخرين في إيجاد حل للمشكلات التي تواجهك	٢٨
					تعتمد أن أسرتك عززت لدي اتخاذ قراراتك دون ضغوط أو قيود.	٢٩

(هـ) البعد الخامس: التغلب على العوائق والصعوبات والمثابرة على العمل: ويقصد به قدرة الفرد على

مواجهة الصعوبات التي تعترض طريقه لإنجاز أعماله وتذليلها وعدم الاستسلام لها

ملاحظات	الصياغة		الانتماء للبعد		العبرة	تسلسل
	غير مناسبة	مناسبة	لا تنتمي	تنتمي		
					مواجهة الصعوبات تزيد من إصراري على النجاح	٣٠
					تؤمن بأن المنح تخرج من صلب المحن	٣١
					تبذل كل جهدك لتذليل العوائق التي تمنع وصولك إلى أهدافك	٣٢
					تتمسك بالأمل مهما كثرت الصعوبات	٣٣
					يجب الإدراك بأنه لا يوجد عمل بلا عقبات	٣٤
					ترفض الاستسلام بسهولة	٣٥
					إذا بدأت عملاً ما فلا بد إنهائه	٣٦
					تكافح من أجل الوصول إلى أهدافك	٣٧
					تتمتع بقدرة لإنهاء الأعمال الطويلة	٣٨
					ترفض التراجع والاستسلام بالرغم من العناء والمشقة	٣٩

الباحث/

خالد أسامة العناني



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد



برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية
الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى

السادة المدراء ورؤساء الأقسام والإداريين العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل التابعة لوزارة
الداخلية في محافظات غزة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع: تعبئة استبانة

يقوم الباحث خالد أسامة العناني بإعداد دراسة بعنوان: إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانة مكونة من قسمين: الأول يتضمن البيانات الأولية وهي (المؤهل العلمي، العمر المنطقة السكنية، الحالة الاجتماعية) والقسم الثاني يتكون من محورين: الأول لقياس درجة الدافعية للإنجاز لديهم، والثاني لقياس الواقع الإداري لديهم أيضاً.

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة عن جميع الفقرات المبينة في مجالات الاستبانة بموضوعية، وذلك بوضع إشارة (x) أمام ما تراه مناسباً.

علماً بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

القسم الأول:

• العمر	٣٠ سنة فأقل	٣٠ سنة فأكثر			
• الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج			
• المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	بكالوريوس فأعلى			
• المنطقة السكنية	شمال غزة	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح

القسم الثاني: محاور وأبعاد الإدارة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا رأي لي	معارض بشدة	معارض
١. البعد الأول: التخطيط: أرى أن العمليات الآتية جزء من مهمني حين وضع خطة إدارية						
١.	اعتماد خبرتي الشخصية لإعداد الخطة الإدارية					
٢.	إشراك الإداريين في إعداد الخطة الإدارية					
٣.	الخطة الإدارية السنوية ثابتة ولا تتغير					
٤.	الابتعاد عن كثرة البدائل حتى لا تنتشتت الموارد الاقتصادية					
٥.	التخطيط عملية محصورة في الشهر الأول من السنة الدراسية					
٦.	وضع خطة تقتصر على واقع المركز ولا علاقة لها بالسياسة الشاملة للمديرية العامة					
٧.	العلاقة مع مديرية الإصلاح والتأهيل ترسمها المديرية ولا داعي لوضعها في الخطة					
٨.	التخطيط عملية مستمرة لمواجهة المتغيرات في البيئة العملية والنظرية					
٩.	يعتبر التخطيط ضرورياً لوضع مشاريع مستقبلية للمركز لأنها مسؤولية مركزية					
٢. البعد الثاني: التنظيم: تعتبر العمليات الآتية من المهام التنظيمية الضرورية للمركز						
١٠.	وضع خريطة تنظيمية لتحديد الأدوار المطلوبة من العاملين في المركز					
١١.	الاحتفاظ بخريطة للمركز تضم أقسام البناء المؤسسي والمرافق داخله.					
١٢.	تقسيم النظام العام إلى أنظمة فرعية					
١٣.	تحديد المدخلات اللازمة لكل نظام فرعي من خلال الخبرات الذاتية					

					١٤. تكليف الإداريين بتحديد العمليات اللازمة لتنفيذ الأنظمة الفرعية
					١٥. تحدد متطلبات التنفيذ في بداية كل عام ولا داعي لتفقدتها باستمرار
					١٦. وضع برنامج للزيارات الميدانية للمشرفين وإطلاعهم عليه
					١٧. وضع مصادر للمعلومات بين يدي الإداريين بعد تحليلها لتسهيل استخدامها
					١٨. التنظيم مسؤولية مدير المركز يقوم بها وحده
					١٩. الاستفادة من إمكانيات المجتمع المحلي في إصلاح البناء وأثاث المركز.
					٢٠. وضع برنامج للزيارات المتبادلة مع المراكز الأخرى
٣. البعد الثالث: التوجيه: تعني عملية التوجيه معرفة ما يلي					
					٢١. التوجيه من مهام مدير المركز التي لا تقبل التفويض
					٢٢. التوجيه وظيفة إشرافية تستهدف تطوير أداء العاملين.
					٢٣. تشجيع تبادل الزيارات بين الإداريين
					٢٤. تحليل نتائج الاختبارات الدورية
					٢٥. معرفة تامة بعلاقات العمل على المستويات كافة داخل النظام المؤسسي
					٢٦. أفضل وسيلة لتوجيه الإداريين إلزامهم بتنفيذ تعليمات النظام المؤسسي.
					٢٧. تهيئة المناخ المناسب لملاحظة السلوك
					٢٨. تشكيل لجنة لتفعيل العلاقة بين المركز والمجتمع.

٤. البعد الرابع: الرقابة تعني القيام بالعمليات التالية					
					٢٩ القيام بزيارات ميدانية مفاجئة لمعرفة الأداء على حقيقته
					٣٠. تحدد معايير مسبقة لقياس الأداء الوظيفي للإداريين وأطلعهم عليها
					٣١. الاكتفاء باطلاع الإداريين على التعليمات والأنظمة مع الإلزام بالتنفيذ
					٣٢. متابعة تنفيذ الإداريين لخططهم السنوية ضمن الزمن المحدد
					٣٣. الرقابة سلطة مطلقة بيد المدير
					٣٤. التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العملية الإدارية.
					٣٥. عقد اجتماعات دورية لتصحيح التجاوزات عن المعايير المحددة
					٣٦. الهدف من الرقابة تقويم الأداء

الباحث/

خالد أسامة العناني



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية
الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى



السادة المدراء ورؤساء الأقسام والإداريين العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل التابعة لوزارة
الداخلية

في محافظات غزة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع: تعبئة استبانة

يقوم الباحث خالد أسامة العناني بإعداد دراسة بعنوان: إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانة مكونة من قسمين: الأول يتضمن البيانات الأولية وهي (المؤهل العلمي، العمر المنطقة السكنية، الحالة الاجتماعية) والقسم الثاني يتكون من محورين: الأول لقياس درجة الدافعية للإنجاز لديهم، والثاني لقياس الواقع الإداري لديهم أيضاً.

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة عن جميع الفقرات المبينة في مجالات الاستبانة بموضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) أمام ما تراه مناسباً.

علماً بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث:

خالد أسامة العناني

القسم الأول: بيانات أساسية:

العمر		٣٠ سنة فأقل		٣٠ سنة فأكثر	
الحالة الاجتماعية		أعزب		متزوج	
المؤهل العلمي		ثانوية عامة فأقل		بكالوريوس فأعلى	
المنطقة السكنية		شمال غزة	غزة	الوسطى	خانيونس رفح

القسم الثاني: محاور وأبعاد الدافعية للإنجاز:

(أ) البعد الأول: السعي نحو التميز والنجاح: ويقصد به الرغبة الجادة في التميز، والمحاولة للوصول إلى النجاح.

الرقم	الفقرة	موافق	موافق جداً	لا أدري	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١.	تشعر برغبة كبيرة للتميز					
٢.	تتخيل نفسك كثيراً شخصاً مرموقاً					
٣.	نسعى دائماً إلى التميز					
٤.	يصعب عليك الإحساس بالفشل					
٥.	تعتقد بأن الناجحين هم صناع الحياة					
٦.	ترى ان التفوق سهل ويحصل عليه المجتهدون.					
٧.	ترى بأن الحظ والصدفة ليستا الطريق الصحيحة لتحقيق النجاح والفشل					
٨.	أعجب بالأشخاص المتميزين					

(ب) البعد الثاني: التخطيط للمستقبل: ويقصد به التفكير في المستقبل ووضع الخطط ورسم الأهداف للأعمال المستقبلية، وعدم الإنشغال بالحاضر فقط.

الرقم	الفقرة	موافق	موافق جداً	لا أدري	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٩.	تضع خطة لما تريد إنجازه المستقبل					
١٠.	نجاح الإنجاز يتطلب وضع الخطط لكل عمل					
١١.	يعتبر التخطيط أساس الإنتاج					
١٢.	يمكن تسهيل تنفيذ الأعمال من خلال وضع الخطط					
١٣.	تقضي وقتاً طويلاً للتفكير في المستقبل					
١٤.	تقوم بوضع الأهداف ككتلة عمل					
١٥.	تعمل على دراسة الحاضر للتنبؤ بالمستقبل					

(ج) البعد الثالث: أداء الأعمال بسرعة وإتقان: ويقصد به إنجاز العمل بأسرع وقت ممكن وعلى أفضل وجه

الرقم	الفقرة	موافق	موافق جداً	لا أدري	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١٦.	تنجز أعمالك بسرعة					
١٧.	تحب إتقان عملك					
١٨.	تشعر بالرضا عندما تنجز عملك بسرعة وإتقان					
١٩.	تنهى أعمالك أولاً بأول ولا أوجل عمل اليوم إلى الغد					
٢٠.	تهتم كثيراً بأن يخرج عملك في أحسن صورة					
٢١.	تتمتع بقدرة فائقة بإنجاز الأعمال بدقة					

(د) البعد الرابع: الشعور بالمسؤولية والاستقلال بالعمل: ويقصد به أن يتحمل الفرد مسؤولية أعماله عن النجاح والفشل بكل شجاعة

الرقم	الفقرة	موافق	موافق جدا	لا أدري	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٢٢	تتحمل مسؤولية أعمالك					
٢٣	تشعر بالمسؤولية تجاه الآخرين					
٢٤	تهتم بنتيجة عملك ولا ينصب اهتمامك على العمل فقط					
٢٥	تتجنب إلحاق النجاح اليك دائماً					
٢٦	تحمل المسؤولية أمر يسعدني					
٢٧	نتيجة عملي تهمني					
٢٨	تسعى لمشاركة الآخرين في إيجاد حل للمشكلات التي تواجهك					
٢٩	تعتقد أن أسرتك عززت لديك اتخاذ قراراتك دون ضغوط أو قيود.					

(هـ) البعد الخامس: التغلب على العوائق والصعوبات والمثابرة على العمل: ويقصد به قدرة الفرد

على مواجهة الصعوبات التي تعترض طريقه لإنجاز أعماله وتذليلها وعدم الاستسلام لها

الرقم	الفقرة	موافق	موافق جدا	لا أدري	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٣٠	مواجهة الصعوبات تزيد من إصراري على النجاح					
٣١	تؤمن بأن المنح تخرج من صلب المحن					
٣٢	تبذل كل جهدك لتذليل العوائق التي تمنع وصولك إلى أهدافك					
٣٣	تتمسك بالأمل مهما كثرت الصعوبات					
٣٤	يجب الإدراك بأنه لا يوجد عمل بلا عقبات					
٣٥	ترفض الاستسلام بسهولة					
٣٦	إذا بدأت عملاً ما فلا بد إنهائه					
٣٧	تكافح من أجل الوصول إلى أهدافك					
٣٨	تتمتع بقدرة لإنهاء الأعمال الطويلة					
٣٩	ترفض التراجع والاستسلام بالرغم من العناء والمشقة					

الباحث/

خالد أسامة العناني

الملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
الدكتور: احمد جواد الوادية	أستاذ مشارك	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
الدكتور: أكرم اسماعيل سمور	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
الدكتور: رامي صالح عبده	أستاذ مساعد	جامعة الأقصى
الدكتور: عبد الحكيم احمد الطلاع	أستاذ مساعد	الجامعة الأقصى
الدكتور: ناصر الأغا	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
الدكتور: نضال المصري	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
الدكتور: نضال فريد عبد الله	أستاذ مشارك	جامعة الأقصى
الدكتور: وسيم اسماعيل الهابيل	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
الدكتور: ياسر عبد ربه الشرفا	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية

الملحق رقم (٣)



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

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



الثلاثاء: 15 أبريل، 2014
الرقم: MPA,EX-R, 060

تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ...

تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: خالد أسامة كامل العناني، برقم جامعي: 120120084، تخصص: إدارة دولة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (إدارة مراكز التأهيل والإصلاح وعلاقتها بالدافعية للإنجاز) ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

١١/٤/٢٠١٤

مدير القبول والتسجيل

أ. محمد مروان أبو جاسر



لدينا رسالة
تسهيل مهمة باحث

١٥/١١/٢٠١٤

مروان البركاتي
الأدوان
للتنسيق مع الأستاذة كاسينغ



السلطة
السياسية
والإدارة
للدراسات
العليا
مجلس
التعليم
العالى
الجزيرة
العلمية
البحرية
١٤٣٤/١٨٩
١٤٣٤/١٨٩

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

المسقطون - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الفلاديمي)
دوار الصناعة - بنياية رقم 2070/84 1421