



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في
الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة

إعداد الباحث

أحمد عزمي أحمد عزام

إشراف الأستاذ الدكتور

ماجد محمد الفرا

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

٢٠١٤/١٣ م

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة
الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية- قطاع غزة

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو 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.

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

Student's name:

اسم الطالب:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ إِنَّ فِي الْجَنَانِ لَذُكْرًا }

{ لَعْبَرَةٌ وَلِغَمْبَرَةٌ }

{النور، ٤٤}

الحمد لله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين..
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقينا قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربنا ليمهد لنا طريق العلم، إلى القلب الكبير، (والدي العزيز)

إلى من أرضعتنا الحب والحنان، إلى رمز الحب وبسم الشفاء
إلى القلب الناصع بالبياض ، (والدتي الحبيبة)

إلى من سارت معي نحو الحلم، خطوة بخطوة، بذرناه معاً، وحصدناه معاً، وسنبقى معاً، بإذن الله
بكل الحب ، إلى رفيقة دربي ، (زوجتي الغالية)

إلى قرة عيني، أبنائي الأكارم (عزمي وتالا)

إلى توأم روحي ورفيقه دربي
إلى صاحبة القلب الطيب والتوايا الصادقة، (أختي الغالية)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي ، (إخوتي)

إلى أقاربي وأصدقائي الذين تسكن صورهم وأصواتهم أجمل اللحظات والأيام التي عشتها

إلى هذا الصرح العلمي الفتى والجبار، جامعتي الغالية ، (الجامعة الإسلامية)

إلى المرابطين على ثرى فلسطين الحبيبة، حماة الوطن والعقيدة

إلى الأكرم منا جميعاً ، (شهدائنا الإبرار، جرحانا، أسرانا)

إلى من سكنوا القلب والوجود، وفاءاً وعرفاناً، من لم يتسع المقام لذكرهم

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل...

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

شکر و نقد

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين،،،
أما بعد...،

فإننيأشكر الله العلي القدير أولاً وأخراً على توفيقه لي بإتمام هذه الدراسة فهو أحق بالشكر والثناء وأولى بهما. انطلاقاً من قول رسول الله ﷺ (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) واعترافاً مني بأهل الفضل الذين علموني الكثير، فإني أتوجه بخالص شكري وتقديرني لكل من أسدى لي علمأ أو قدم لي رأياً أو توجيهأ أو نصحاً أو ساهم في إنجاز هذا البحث وخروجه إلى النور.

أخص بهذا الشكر الأستاذ الدكتور /ماجد محمد الفرا الذي أشرف على هذه الدراسة لما قدمه لي من توجيهات وإرشادات ونصائح، وما لقيت منه من حسن المتابعة والإشراف، إذ لم يدخل علي بشيء من علمه الوافر، وجهده المتواصل، ووقته الثمين.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى عضوي لجنة المناقشة والحكم على الرسالة على قبولهم مناقشة الرسالة وهم:

د. إبراهيم حبيب

د. وسيم الهبيل

كما وأنقدم بالشكر من الإخوة في وزارة الداخلية، وخاصة قيادة وضباط جهاز الشرطة. كذلك الشكر موصول إلى كل من العقيد/ عطية منصور، والعقيد/ منصور حماد، والرائد/ علي صيام على جهودهم ونصحهم وإرشادهم لي طيلة فترة إعداد هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفضل الذين قاموا بتحكيم استبانة الرسالة وتدقيقها حسب الأصول العلمية والمنهجية الصحيحة.

كذلك أتقدم بالشكر إلى عائلتي والتي تحملت ظروفني ومتاعبي طوال فترة الدراسة. كما لا يفوتنـي أن أتقدم بالشكر الكبير إلى جدي الغالي (أبو عصام) وفاءً وعرفاناً لما كان له من دور كبير في مساعدـتي على إكمـال دراستـي. والـشكـر مـوصـول إلىـ الـهـيـئـةـ التـدـريـسـيـةـ وـالـعـاـمـلـيـنـ فـيـ كـلـيـةـ التـجـارـةـ قـسـمـ إـدـارـةـ الـأـعـمـالـ الـذـيـنـ قـدـمـواـ لـيـ الـكـثـيرـ مـنـ الـعـلـوـمـ الـمـخـلـفـةـ،ـ وـإـدـارـةـ الـجـامـعـةـ الـإـسـلـامـيـةـ بـغـزـةـ ذـلـكـ الـصـرـحـ الـعـلـمـيـ الشـامـخـ لـمـاـ لـهـ مـنـ جـهـودـ عـظـيـمةـ فـيـ خـدـمـةـ طـلـبـةـ الـعـلـمـ وـالـمـجـتمـعـ.

إليكم جميعا، شكري الجزيل وامتناني

الباحث

أحمد عزمي عزام

ملخص الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة. وقد كانت متطلبات التدوير الوظيفي حسب الدراسة هي (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، استراتيجية التطور الوظيفي، النظم والإجراءات). وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية، وكذلك التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية نحو تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الروح المعنوية تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة. وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من (56) فقرة، تم توزيعها على (380) ضابطاً من ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية والبالغ عددهم (2868) ضابطاً، بطريقة تضمن التوزيع النسبي حسب الرتبة العسكرية لهم من رتبة ملازم وحتى رتبة رائد، وكذلك التوزيع النسبي لمحافظة التي يعمل فيها الضابط. وقد امكن جمع (351) استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة (91%).

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

١. جاءت استراتيجية التطور الوظيفي في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية، تلاها النظم والإجراءات المتتبعة في الأجهزة الأمنية، ثم تبعها تصميم الوظائف، وجاء في المرتبة الأخيرة التدريب وتطوير الكفاءات للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية. وذلك يتطلب المزيد من الاهتمام والتركيز على متطلبات التدوير لجعلها أكثر فاعلية ورفع مستوى نجاح التدوير. أظهرت الدراسة أن مستوى الروح المعنوية لدى الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية جيد بمتوسط حسابي نسبي بلغ 73.50 %.
٢. هناك علاقة ايجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية.
٣. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ايجابيات، سلبيات، معيقات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha = 0.05$).
٤. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال متطلبات التدوير الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين يحملون درجة البليوم. كما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة تعزى إلى الرتبة العسكرية، عدد المدراء الذين عمل المستجيب تحت اشرافهم، سنوات الخدمة الشرطية.

كما قدمت الدراسة عدة توصيات كان أهمها:

١. ضرورة أن تولي الأجهزة الأمنية اهتماماً خاصاً بمتطلبات التدوير الوظيفي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية.
٢. اخضاع الموظفون للتدريب وتطوير القدرات كأحد الاستراتيجيات التي تساعد في تحسين وزيادة القدرات لدى ضباط الأجهزة الأمنية والتركيز عليه من خلال عقد الدورات التخصصية في المجالات المختلفة.
٣. الاهتمام بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف لتكون أكثر مرنة وتقوي من استخدام الممارسات التطويرية مثل التدوير الوظيفي.
٤. الاهتمام بإدارة التطوير مادياً وبشرياً من خلال توفير متطلبات العمل والميزانيات المناسبة وتوفير الحوافز والمكافئات، إضافة إلى اختيار طاقم وحدات التطوير بعناية فائقة.

Abstract

This research investigates the job rotation on the Security leaderships and its reflections on the Morale of the employees in the Security Forces of the Palestinian Ministry of Interior in the Gaza Strip. The job rotation requirements according to the study are (training and competences development, job design, career development strategy, system and procedures). The purpose of this study was to identify the level of morale of the officers in the security forces. The study also aims to identify differences with statistical coefficients in the officers attitudes towards the effect of the job rotation requirements on the Morale resulted from the demographic characteristics of the study population.

The data of the study was collected by a questionnaire (56 paragraphs) which was distributed to (380) police officer. A number of (351) questionnaires were valid for analysis, the response percentage was (91%) out of the total distributed questionnaires.

The following are the most important results :

1. The study revealed that the level of morale among police officers working in the security forces is good with a mean of 73.50 % .
2. There is a positive relationship between job rotation requirements and the level of morale of the police officers working in the security force.
3. The career development strategy in the first place among the job rotation requirements in the impact on the morale of the police officers, followed by systems and procedures, then job design, and came in the last training and competency development.
4. There are statistical differences at a significant level 0.05 in the views of respondents towards the impact of job rotation positives, cons, barriers on the morale of the police officers.
5. There are a statistical differences at a significant level 0.05 in the views of respondents towards the impact of requirements of job rotation on the employees morale attributed to (qualification). And there is no statistical differences at a significant level 0.05 in the views of respondents towards the impact of requirements of job rotation on the employees morale attributed to (military rank , the number of managers who work under their supervision , years of police service).

The most important recommendations were :

1. The recommended to pay special attention to job rotation requirements, as an important variable contributing to the impact on the level of morale of the police officers.

2. Subdue the staff for training and capacity development as one of the strategies that can help in improve and increase the capacity of police and focus on it by holding specialized courses in various fields, and not just the routine courses to all officers without consideration for their Specialization.
3. Security force is recommended to concern with the organizational structures and the design of jobs in order to be more flexible and able strengthen the use of developmental practices like job rotation and to facilitate the skills and experience transfer .
4. Attention to managing development through the provision of business requirements and budgets are appropriate and provide incentives and rewards, in addition to the selection of staff and development units carefully .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	م.
أ	آية قرآنية	.
ب	الإهادء	
ج	الشكرا و التقدير	
د	الملخص باللغة العربية	
هـ	الملخص باللغة الانجليزية	
زـ	قائمة المحتويات	
طـ	قائمة الجداول	
كـ	قائمة الأشكال	
كـ	قائمة الملحق	
الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)		
2	مقدمة	1.1
4	مشكلة الدراسة	1.2
5	فرضيات الدراسة	1.3
6	متغيرات الدراسة	1.4
6	أهداف الدراسة	1.5
7	أهمية الدراسة	1.6
الفصل الثاني (التدوير الوظيفي)		
9	مقدمة	2.1
9	مفهوم التدوير الوظيفي	2.2
13	أهداف التدوير الوظيفي	2.3
14	إيجابيات ومزايا التدوير الوظيفي	2.4
16	سلبيات التدوير الوظيفي	2.5
17	خطوات بناء برنامج التدوير الوظيفي	2.6
18	معوقات تطبيق برنامج التدوير الوظيفي	2.7
20	أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي	2.8
20	التدريب وتطوير القدرات	2.8.1
24	التصميم الوظيفي	2.8.2
30	إستراتيجية التطوير الوظيفي	2.8.3
34	النظم والإجراءات	2.8.4
36	ملخص الفصل الثاني	2.9
الفصل الثالث (الروح المعنوية)		
38	مقدمة	3.1
38	مفهوم الروح المعنوية	3.2
39	أهمية الروح المعنوية	3.3

الصفحة	الموضوع	.
41	مظاهر الروح المعنوية	3.4
42	مظاهر الروح المعنوية المرتفعة والعوامل التي تساهم في رفعها	3.4.1
44	مظاهر الروح المعنوية المنخفضة	3.4.2
46	أهمية قياس الروح المعنوية	3.5
47	طرق قياس الروح المعنوية	3.6
48	أثر التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية على الروح المعنوية	3.7
50	ملخص الفصل الثالث	3.8
الفصل الرابع (جهاز الشرطة الفلسطينية)		
53	مقدمة	4.1
53	تعريف الشرطة	4.2
54	نظام الشرطة عبر التاريخ الجاهلي والإسلامي	4.3
55	أهداف ووظائف العمل الشرطي	4.4
59	التخطيط في الشرطة	4.5
60	الشرطة الفلسطينية عبر التاريخ	4.6
60	الشرطة أثناء الانتداب البريطاني	4.6.1
61	الشرطة في العهد المصري من عام 1948 وحتى عام 1967	4.6.2
61	الشرطة خلال فترة الاحتلال الإسرائيلي (1967 - 1993)	4.6.3
62	الشرطة الفلسطينية منذ اتفاق أوسلو(1993) وحتى اتفاقية الاقصى (2000)	4.6.4
62	الشرطة الفلسطينية ما بعد اتفاقية الاقصى (2000 - 2006)	4.6.5
64	الشرطة الفلسطينية وتداعيات الانقسام الداخلي (2006 - 2007)	4.6.6
65	التكوين التنظيمي والإداري للشرطة الفلسطينية	4.7
67	أعداد عناصر الشرطة في قطاع غزة	4.8
68	ملخص الفصل الرابع	4.9
الفصل الخامس (الدراسات السابقة)		
71	الدراسات العربية	5.1
79	الدراسات الأجنبية	5.2
82	التعليق على الدراسات السابقة	5.3
الفصل السادس (منهجية الدراسة)		
85	مقدمة	6.1
85	أسلوب الدراسة	6.2
85	مجتمع الدراسة	6.3
87	أدوات الدراسة	6.4
88	صدق الاستبانة	6.5
93	ثبات الاستبيان	6.6
94	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	6.7
الفصل السابع (تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة)		

الصفحة	الموضوع	.
98	المقدمة	7.1
98	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة	7.2
102	تحليل فقرات الاستبانة	7.3
118	اختبار فرضيات الدراسة	7.4
الفصل الثامن (النتائج والتوصيات)		
136	نتائج الدراسة	8.1
138	التوصيات	8.2
140	المصادر والمراجع	
148	ملاحق الدراسة	

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
67	متوسط أعداد الشرطة مقابل عدد السكان في قطاع غزة	5.1
68	توزيع افراد الشرطة في قطاع غزة والضفة الغربية	5.2
68	توزيع الضباط حسب الرتبة العسكرية على محافظات شرطة قطاع غزة	5.3
88	عينة الدراسة التي وزعت على محافظات قطاع غزة	6.1
90	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية " والدرجة الكلية للمجال	6.2
91	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " متطلبات التدوير الوظيفي للقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية " والدرجة الكلية للمجال	6.3
92	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ايجابيات التدوير الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال	6.4
93	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سلبيات التدوير الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال	6.5
94	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال	6.6
94	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	6.7
95	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	6.8
96	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	6.9
99	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	7.1
100	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	7.2

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
100	توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة	7.3
101	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية	7.4
102	توزيع عينة الدراسة حسب عدد المدراء الذين عمل المستجيب تحت اشرافهم	7.5
102	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة الشرطية	7.6
103	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - غزه "	7.7
106	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التدريب وتطوير القدرات"	7.8
108	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تصميم الوظائف "	7.9
109	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية التطور الوظيفي "	7.10
111	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " النظم والإجراءات "	7.11
112	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجال " متطلبات التدوير الوظيفي للقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية "	7.12
113	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " ايجابيات التدوير الوظيفي "	7.13
115	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "سلبيات التدوير الوظيفي "	7.14
117	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي "	7.15
120	معامل الارتباط بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة	7.16
127	معامل الارتباط بين ايجابيات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة	7.17
128	معامل الارتباط بين سلبيات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة	7.18
129	معامل الارتباط بين معتقدات تطبيق التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة	7.19
130	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " – العمر	7.20
131	نتائج اختبار " التباين الأحادي " – المؤهل العلمي	7.21
132	نتائج اختبار " التباين الأحادي " – المحافظة	7.22
133	نتائج اختبار " التباين الأحادي " – الرتبة العسكرية	7.23
133	نتائج اختبار " التباين الأحادي " – عدد المدراء الذين عمل تحت اشرافهم	7.24

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
134	نتائج اختبار " التباین الأحادي " – سنوات الخدمة الشرطية	7.25

قائمة الاشكال

الصفحة	اسم الشكل	م.
23	نموذج عملية التدريب المنظم	2.1
26	نموذج هاكمان واولدهام لخصائص تصميم الوظيفة	2.2
29	مداخل إعادة تصميم الوظائف	2.3
66	الهيكلية الخاصة بإدارات الشرطة الفلسطينية	5.1

قائمة الملاحق

الصفحة	موضوع الملحق	م.
149	أسماء المحكمين	1
150	الاستبانة	2
155	أسئلة مقابلة	3

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 فرضيات الدراسة

1.4 متغيرات الدراسة

1.5 أهداف الدراسة

1.6 أهمية الدراسة

١.١ مقدمة

إن الحركة والدوران قانون من القوانين الكونية الإلهية التي أبدعها الخالق -عز وجل-. حيث يقول تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم "يُقْبَلُ اللَّهُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ إِنْ فِي ذَلِكَ لَعْبَرَةً لِأُولَئِكَ الْأَبْصَارِ" (النور، ٤) صدق الله العظيم. ولما كانت أجرام السماء والكواكب والنجوم في حركة دائبة، فقد كان بالإمكان أن تكون هذه الحركة ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية ورفع الروح المعنوية في منظمات القطاعين العام والخاص، حفاظاً عليها من الفناء في عصر المعرفة وعصر العولمة والعصور التي تليها.

إن العالم الذي نعيشه اليوم يتميز بالتطور والдинاميكية والحركة المستمرة في جميع المجالات، فالعلم يتتطور بخطى سريعة ويزداد حجم المعرفة بمعدلات كبيرة ومتلاحقة، بالإضافة إلى تقدم التكنولوجيا والاتصالات وبات هذا التطور ينعكس على المنظمات وأهدافها و هيكلها ونشاطها، كما خلق أمامها العديد من المشاكل والتحديات التي يجب التعامل معها. لذا فالمنظمات الجادة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكناها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها. ووفقاً لهذا التطور أصبحت هناك حاجة ملحة إلى التغيير والتطوير داخل المنظمات من خلال عدة مجالات، ومن ضمن هذه المجالات مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية لمواكبة هذه التغيرات والتي يمكن على ضوئها تحقيق أهداف المنظمة أياً كان نشاطها. فالموارد البشرية هي العامل الحاسم في التنمية وهي الطاقة المهمة في الدول المختلفة (الطبع، ٢٠٠٠).

لذا كان لزاماً على المنظمات أن تعمل على الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها من خلال التدريب والتوجيه لإكسابها الخبرات والمهارات اللازمة، كما أنه من الضروري أن تعمل أيضاً على تطبيقاتها وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات المنظمات لمواجهة التغيرات المحيطة بها. وإذا كان الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها وتطويرها مهم للمنظمات بشكل عام، فإنه أكثر أهمية للمنظمات الأمنية، ويعود ذلك للدور الحيوي والمهم الذي تلعبه هذه المنظمات في المجتمع بما تقدمه من خدمات تساهمن في استقرار وامن وحماية المجتمع. إن عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية لابد أن تحصل على الدعم من القيادات العليا في المنظمات إضافة إلى قيام الإدارات المتخصصة بواجبها نحو هذا التطوير مستخدمة في ذلك احدث الاستراتيجيات والمداخل التي تتناسب مع الظروف المحيطة بها، وذلك بهدف تحقيق الاستفادة العظمى من مواردها البشرية (عساف، ٢٠٠٨).

من هذه الاستراتيجيات والمداخل التي يكثر الحديث عنها في الوقت الحاضر التدوير الوظيفي وتطبيقه في المؤسسات العامة والشركات الخاصة. وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة، يتم بموجبه تنقل الموظف بين عدة وظائف متصلة ومرتبطة بعمله الأساسي داخل المنظمة ولفترات محددة سلفاً، وقد اختلف كتاب الإدارة حول تصنيف التدوير الوظيفي، فمنهم من يعده أسلوباً إدارياً أو سياسة إدارية يشيع تطبيقها في المؤسسات الحكومية وخاصة الأمنية منها، في حين أن البعض الآخر يعده

أسلوباً من الأساليب التدريبية الفردية التي تتم داخل المنظمة، وهو لا يقل من حيث فائدته وأهدافه عن التدريب في مراكز متخصصة خارج المنظمة، ومهما اختلفت وجهات النظر بشأن تصنيف التدوير الوظيفي، فهناك اتفاق حول أهميته وجوداه بالنسبة لكل من الفرد والمنظمة (مرزا، ٢٠٠٨).

إن من ابرز الأمور التي يظهر فيها تأثير التدوير الوظيفي جلياً هي الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، فلا شك أن الروح المعنوية العالية تحسن من معدلات أداء الفرد وطاقته ومجده ذهنياً كان أم عضلياً، فكلما زادت سعادة الإنسان واستشاره وتقاؤله كلما زادت إنتاجيته وقدراته، فكل إنسان لديه المقومات التي تجعله سعيداً لكنه قد لا يرغب في استخدامها أو أنه لا يعي بحقيقة وجودها. وتعد الروح المعنوية من أهم دعائم تحقيق أهداف الدول والمنظمات ومن أجل ذلك فهي تحتل موقعًا بالغ الأهمية في سياسة الدول عامة وفي التخطيط الاستراتيجي خاصة، كما وتعتني الدول وقوى الأمن أشد العناية بوضع النظم التي تستهدف بناء الروح المعنوية لرجالها وتعمل على حشد الخبراء الأمنيين والعسكريين وعلماء النفس والاجتماع وأطباء الأمراض العصبية والنفسية، وقد أدخلت في تنظيماتها دوائر ووحدات متخصصة في التوجيه المعنوي والإرشاد الفكري. والروح المعنوية حالة نفسية للفرد في وقت معين وتحت ظروف معينة بما فيها العوامل التي تؤثر على شجاعة الفرد وحماسه واندفاعه وتخاذله وانكساره واستسلامه وبالتالي تعطي مؤشرًا واضحًا على مدى توفر إرادة العمل عنده، وبذلك فإن الروح المعنوية لا تخضع للقوانين النظرية ولا تحسب بالأرقام وإنما تظهر على شكل قوة دافعة تعطي العاملين القدرة على تقديم الأفضل، وتوجد الرغبة في البذل والعطاء وتحمل المكاره والصبر عند الشدائـد (القماسي، ٢٠١١).

ونظرًا لأهمية تنمية وتطوير الكوادر البشرية بشكل عام، والكوادر الأمنية بشكل خاص، فإن الباحث حاول في هذه الدراسة تناول أسلوب التدوير الوظيفي لقيادات الأمنية ومدى إسهامه في رفع مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك تحديد الإيجابيات والسلبيات الناتجة عن عملية التدوير، وتحديد المعوقات التي تواجه تنفيذه وسبل التغلب عليها لما لذلك من أهمية بالغة في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام.

١.٢ مشكلة الدراسة

إن التدوير الوظيفي يعد محفزاً قوياً للكفاءات البشرية لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة، وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في القيام بالأعمال وإدارة المواقف المختلفة، ولا شك أن التدوير الوظيفي يعد نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي، ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات فنية أو إدارية جديدة، وكذلك التهيئة والإقناع بأهمية ومدى الحاجة إلى التدوير الوظيفي، وفائدة على الأفراد والمؤسسات على حد سواء، وذلك لضمان قناعة الموارد البشرية وتلافي مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي من قبل البعض، وضمان تحقيقه الأهداف المرسومة (البديوي، ٢٠١٢).

إن البشر بطبيعتهم يقاومون التغيير؛ لأنه يقلّفهم ويؤثر في أنفسهم، كما أنه يهدد مصالحهم، ومتى ما نجحت الإدارة في إقناعهم بأهميته واطمأنوا على أنفسهم الوظيفي أصبحوا داعمين ومؤيدین لهم، بل يكونون سبباً في نجاح تطبيقه. ولكن في نفس الوقت أن البقاء والاستمرارية من قبل القيادات الإدارية والأمنية بمكان العمل يعطي قوة للمنظمات التي يعملون فيها وهذه الاستمرارية تضمن الانتماء والاندماج في المنظمة والولاء الوظيفي المطلوب من العاملين، الأمر الذي يؤدي لارتفاع الروح المعنوية لدى هؤلاء العاملين ضمن المنظمة. وبما أن التدوير الوظيفي لدى القيادات الإدارية والأمنية يؤثر على المناخ التنظيمي للمنظمة فإن هذا الأمر قد ينعكس على الروح المعنوية للعاملين، لذلك يعتبر التدوير الوظيفي للقيادات وخاصة في مجال العمل الأمني أمراً مؤثراً له انعكاسات عديدة على العاملين .

ومن خلال عمل الباحث في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة فإنه لاحظ بعض الانعكاسات المؤثرة الناجمة عن عملية التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية على العاملين في هذه الأجهزة. الأمر الذي يدعونا لطرح مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

" ما هو تأثير التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية على الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة ؟ "

ويتفرع من المشكلة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الروح المعنوية الفعلي بين ضباط وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة؟
- ما هي العلاقة بين متطلبات التدوير الوظيفي ومستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة؟
 - ما هي الإيجابيات والسلبيات المتوقعة من استخدام التدوير الوظيفي؟
 - ما هي المعوقات والمشاكل التي تؤثر سلباً في تنفيذ التدوير الوظيفي في وزارة الداخلية؟
 - ما العوامل التي تؤثر في مستوى الروح المعنوية لدى عينة الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعود لبعض المتغيرات الشخصية أو الوظيفية؟
- ما هي التوصيات اللازمة لتطوير وتحسين إجراءات عملية التدوير الوظيفي في وزارة الداخلية؟

1.3 فرضيات الدراسة

تستند الدراسة على الفرضية الرئيسية الآتية "يلعب التدوير الوظيفي دوراً في رفع الروح المعنوية لدى الضباط العاملين بالأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة" ويتقى منها الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة. وتشمل الفرضيات التالية:
 ١. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين التدريب وتطوير القدرات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة.
 ٢. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة.
 ٣. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين استراتيجية التطور الوظيفي كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة.
 ٤. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين النظم والإجراءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة.
- الفرضية الثانية : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين إيجابيات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة .
- الفرضية الثالثة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين سلبيات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة .
- الفرضية الرابعة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين معيقات تطبيق التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة .
- الفرضية الخامسة : هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية تعزى إلى العوامل الشخصية والتنظيمية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي- المحافظة – سنوات الخدمة – الرتبة العسكرية – عدد المدراء الذين عمل تحت إشرافهم).

١.٤ متغيرات الدراسة

المتغير التابع :

- مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة.

المتغير المستقل :

- متطلبات عملية التدوير الوظيفي وتشمل:
 - التدريب وتطوير القدرات.
 - تصميم الوظائف.
 - استراتيجية التطور الوظيفي .
 - النظم والإجراءات .
- المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي- المحافظة – سنوات الخدمة – الرتبة العسكرية – عدد المدراء الذين عمل تحت إشرافهم).

١.٥ أهداف الدراسة

• الهدف الرئيس للدراسة

معرفة تأثير عملية التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية لدى الضباط العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة.

• الأهداف الفرعية للدراسة

- استكشاف مستوى الروح المعنوية لدى ضباط وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- تحديد العلاقة بين متطلبات التدوير الوظيفي والمتمثلة في (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، استراتيجية التطور الوظيفي ، النظم والإجراءات) وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة ومحاولة الخروج بوصفات لتطوير وتحسين إجراءات عملية التدوير الوظيفي في وزارة الداخلية.
- تحليل العلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية لضباط وزارة الداخلية، وارتباطها مع عملية التدوير الوظيفي وتأثيرها على مستوى الروح المعنوية لديهم.
- معرفة الإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي ومدى تأثيرها على مستوى الروح المعنوية.
- معرفة السلبيات التي قد تنتج عن التدوير الوظيفي ومدى تأثيرها على مستوى الروح المعنوية ووضع حلول مناسبة للحد من هذه السلبيات.

- تحديد العقبات والمشاكل التي تؤثر سلباً في تنفيذ التدوير الوظيفي في وزارة الداخلية والعمل على التقليل منها ومن أثرها.
- تحديد العوامل التي تؤثر في مستوى الروح المعنوية لدى عينة الدراسة.

1.6 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها مؤسسة كبيرة ومهمة للمجتمع الفلسطيني ألا وهي الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية، وكونها الأولى من نوعها - في حد علم الباحث - في بيان تأثير عملية التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة لما لها من دور كبير ينعكس على مستوى الأداء العام للوزارة. حيث لم يجد الباحث سوى دراسة واحدة في مجال التدوير الوظيفي تتناول تأثيره على مستوى الاداء في وكالة الغوث.

كما وتكمّن أهمية الدراسة في إيجاد المنفعة المثلثى للموارد البشرية لكي لا يتم فقدانها أو أن تنتقل إلى منظمات أخرى. وكذلك تحديد المشاكل والمعيقات التي تؤثر على تنفيذ التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية لاستخدامها في تعزيز نقاط القوة وتقليل الجوانب السلبية للنظام مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للضباط. كما ستساعد نتائج الدراسة وزارة الداخلية في التعرف على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين فيها وارتباطها بعملية التدوير الوظيفي. كما تحاول الدراسة إثراء الجانب المعرفي للمتخصصين والدارسين والباحثين في تنمية الموارد البشرية كونها تتعلق بأهم موارد المنظمة وهو العنصر البشري الذي يعد حجر الأساس في نشاط المنظمة فهو الذي يرسم لها خططها، وينفذ أهدافها ويشكل كيانها ويعطيها هويتها، ويقدم خدماتها لجمهور المستفيدين منها. فلا تستطيع المنظمات الحديثة الاستغناء عن هذا العنصر، بل قد تتعطل أعمالها وتتخفض إنتاجيتها إذا لم يتتوفر العنصر البشري المستقر. ويأمل الباحث في أن تسهم دراسته في زيادة معرفته العلمية والعملية في المجال الشرطي والأمني، خاصة أنه يعمل ضابطاً في أحد الأجهزة الأمنية الحالية. كما يأمل أن تكون بداية لدراسات أعمق وأشمل سواءً له أو لغيره في المستقبل.

الفصل الثاني

التدوير الوظيفي

2.1 مقدمة

2.2 مفهوم التدوير الوظيفي

2.3 أهداف التدوير الوظيفي

2.4 إيجابيات ومزايا التدوير الوظيفي

2.5 سلبيات التدوير الوظيفي

2.6 خطوات بناء برنامج التدوير الوظيفي

2.7 معوقات تطبيق برنامج التدوير الوظيفي

2.8 أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي

2.8.1 التدريب وتطوير القدرات

2.8.2 التصميم الوظيفي

2.8.3 إستراتيجية التطوير الوظيفي

2.8.4 النظم والإجراءات

2.9 ملخص الفصل الثاني

التدوير الوظيفي

2.1 مقدمة

تواجه المنظمات في العصر الحديث ضغوط وتحديات تتمثل في الزيادة المستمرة لقوى الداخليّة والخارجية المؤثرة على استقرارها، فالحاجة إلى تحسين الإنتاجية والجودة تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء والاستمرارية لها، إننا نعيش اليوم فترة تحدي وهي الاختبار الحقيقي لمنظمتنا. والعنصر البشري هو وسيلة الإدارة الأساسية والرئيسة في المواجهة التي ستتخذها ضد المتغيرات والتحديات، وهي الوسيلة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والفعالية والتفوق والتميز. وبالتالي فإنه يجب أن تكون قضية الإدارة الأولى ومحور اهتمامها هو تخطيط وتنمية الموارد البشرية عن طريق التخطيط السليم والاختيار الجيد والتوظيف الصحيح والتنمية المستمرة والمحافظة على تلك الموارد؛ لذا فإن العاملين بالمنظمات هم بأمس الحاجة للحركة والتغيير والتطوير وذلك بهدف تجديد الدماء وتنمية معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، ويمكن تحقيق ذلك عبر تطبيق بعض الأساليب الإدارية ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي. وبعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة.

يتناول هذا الفصل مفهوم التدوير الوظيفي وما يتعلّق به من أساليب التطبيق، والنوعية، والمدة الزمنية. كما يتطرق هذا الفصل إلى أهمية التدوير الوظيفي، والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال إتباع هذا الأسلوب الإداري الحديث، والإيجابيات والسلبيات المترتبة على هذا الإجراء. كما يتناول هذا الفصل خطوات بناء برنامج التدوير الوظيفي، ومعوقات تطبيق هذا البرنامج. إضافة إلى أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي والتي تشمل التدريب وتطوير القدرات، وتصميم الوظيفة، واستراتيجية التطوير الوظيفي التي تتبعها المنظمة والإجراءات والنظم المتبعة فيها.

2.2 مفهوم التدوير الوظيفي

بعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة. ويعرف التدوير لغة في مادة بدار، دوراً، دوراناً: أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كل ما تحرك ودار (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤).

أما اصطلاحا فقد وردت تعريفات عدّة للتدوير الوظيفي، منها ما عرفه شيري (٢٠٠٥) على أنه عملية يتم من خلالها إحلال للموظفين في المستويات المختلفة المتجلّسة داخل المؤسسة. كما يعد وسيلة لتصميم الوظيفة من

خلالها يقوم الموظفون بتعلم مهارات العمل في موقع مختلفة، عن طريق تغيير في المهام الموكلة للموظف بحيث يتم القضاء من خلالها على الإرهاق الناتج عن المهام الوظيفية المتكررة.

ويرى فلاته (٢٠١١) أن التدوير الوظيفي هو ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات. ويعرف التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية بأنه تحريك تلك القيادات من موقعها إلى موقع آخر لوجود أسباب ومبررات مثل تلقي الخبرة أو تنمية المهارات والتدريب أو شغل أماكن شاغرة تستدعي وجودها فيه، وقد تكون أسباب النقل وعملية التدوير في بعض المنظمات الأمنية لوجود أسباب ومبررات أمنية أو عسكرية يتم التعامل معها بسرية وتضليل لاعتبارات أمنية تتعامل معها القيادات العليا ولا يتم توضيحها أو الإعلان عنها. كذلك يجب التمييز بين نوعين من التدوير وهما:

- التدوير في بداية المسار الوظيفي :حيث يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف، وتتسم بأنها سريعة ومفيدة، وتهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة وكذلك الأفراد الآخرين، وإكسابه مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع.

- التدوير في مراحل المسار الوظيفي :ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف إلى إكساب المسار مرونة أكبر، وزيادة خبرات الفرد .

أما ملينسكي (2002) فيعرفه على أنه تناوب على الوظائف كواحدة من أدوات التعلم في مكان العمل حيث يحدث التناوب بين الموظفين في نفس المستوى من المسؤولية داخل المنظمة لفترة محددة من الزمن .

ويقول جنسين (2002) أن التدوير الوظيفي هو الأداة التي تشجع التدريب وأنشطة سوق العمل، ويوفر للموظفين الأجر للمشاركة في التدريب التكميلي، بينما يجري استبدالهم في وظائفهم من قبل موظفين آخرين والذين بدورهم يحصلون على فترة تدريب على رأس العمل .

إن التدوير الوظيفي تقنية إدارية حديثة من خلالها يمكن منح الفرص المتساوية للموظفين، والكشف عن المواهب والقدرات والإبداعات والكوامن البشرية، خصوصاً المؤهلة منها، وكذلك القضاء على البيروقراطية ورتابة الأعمال التي تولدها الوظائف التي يمكن أن يمكث فيها أصحابها فترة طويلة مثل الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية. ويهدف هذا النظام إلى إعداد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة وتحديد سنوات لممارسة العمل الجديد (مرزا، ٢٠٠٨) .

كما ويعرف التدوير الوظيفي على أنه تحريك الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أفقياً في ذات المستوى الوظيفي للحصول على مهارات تتطلبها الوظيفة الحالية أو رأسياً للحصول على مهارات يتطلبها تطوره الوظيفي مستقبلاً. ويتم تطبيق التدوير الوظيفي بأسلوبين هما:

- التدوير الرأسي: ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية وكذلك السلطة وفي الأهمية الوظيفية.
- التدوير الأفقي : ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية، ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية (الزهراني و القحطاني ، ٢٠٠٨) .

ويرى منصور (٢٠١٣) أن التدوير هو تحريك الضباط من مكان عمله إلى مكان آخر من أجل اكتساب خبرة واكتساب خبرة لآخرين، حيث تكون المدة الزمنية بين التدوير والأخر بشكل نسبي تتراوح من ثلاثة إلى أربعة أعوام، وذلك من خلال اللجنة الأمنية العليا برئاسة وزير الداخلية وعضوية مدير الشرطة وتسيب من لجنة الضباط.

ومن خلال التعريفات السابقة للتدوير الوظيفي فإن الأغلبية تتفق في أن التدوير الوظيفي عبارة عن حركة أو عملية أو أسلوب مخطط، يقوم على تنقل العاملين بين مجموعة من الوظائف، بهدف تنمية معارف ومهارات وخبرات العاملين، من خلال توفر الفترة الزمنية المناسبة لعملية التدوير. ومن تعريفات التدوير الوظيفي يتبين أنه مدخل إداري منظم بمحضه يتم تنقل الموظف بين عدة وظائف متصلة ومرتبطة بعمله الأساسي داخل المنظمة ولفترات محددة مسبقاً، وقد اختلف كتاب الإدارة حول تصنيف التدوير الوظيفي، فمنهم من يعده أسلوباً إدارياً أو سياسة إدارية عامة يشيع تطبيقها في المؤسسات الحكومية وخاصة العسكرية منها، في حين أن البعض الآخر يعده أسلوباً من الأساليب التدريبية الفردية التي تتم داخل المنظمة، ولا يقل من حيث فائدته وأهدافه عن التدريب في مراكز متخصصة خارج المنظمة. وهناك اتفاق حول أهميته وجدواه بالنسبة لكل من الفرد والمنظمة.

وعليه يمكن القول بأن التدوير الوظيفي هو أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله نقل العاملين بين مجموعة من الوظائف المختلفة داخل المنظمة خلال فترات زمنية محددة، بهدف تنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم ، وذلك لأداء الأعمال المناطة بهم في الوقت الحالي أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل، في ضوء تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي يتبعون لها.

ولأن الدراسة تتعلق بأثر التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية فيمكن تعريفه إجرائياً بأنه أسلوب إداري مخطط ومنظم يتم من خلاله تحريك الضباط من عمل إلى آخر داخل الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية، خلال فترات زمنية محددة مسبقاً، بهدف تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم المناطة بهم في الحاضر أو تولي المراكز القيادية في المستقبل، لتحقيق أهداف المؤسسة الأمنية التي يتبعون لها.

إن التدوير الوظيفي يعد نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي، ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات فنية أو إدارية جديدة، وكذلك التهيئة والإقناع بأهمية ومدى الحاجة إلى التدوير الوظيفي وفائدة على الأفراد والمؤسسات على حد سواء، وذلك لضمان قناعة الموارد البشرية وتلافي مقاومة التغيير أو

التدوير الوظيفي من قبل البعض، وضمان تحقيقه الأهداف المرسومة. ويرى فلاتة (٢٠١١) بأن التدوير الوظيفي يمكن تطبيقه بأحد الأسلوبين التاليين :

- التدوير الوظيفي في الإدارة: ويقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له.
- التدوير بين مديري الإدارات: ويتم ذلك بأن يتم انتقال مديرى الإدارات للعمل مديرى لإدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها.

كما ويشترط فلاتة (٢٠١١) لنجاح عملية التدوير الوظيفي شرطان أساسيان وهما:

١. أن يكون العمل الذي كلف به الموظف قريب في المستوى الوظيفي والصعوبة من العمل الذي كان يمارسه.
٢. أن تناح مدة زمنية كافية لموازنة مهام عمله الجديد مثل سنتان إلى ثلاثة .

كما يتطلب تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي مراجعة ملفات الأفراد الذين سيخضعون لهذه العملية مع ضرورة التخطيط المبكر وتحديد الأنشطة المتشابهة والمتجانسة ومعرفة الاحتياجات الأساسية للأداء الفعال في كل مستوى إداري. ويتطلب أيضاً الإطلاع على أساليب إنجاز الأعمال في عدد من الوظائف، وكذلك التعرف على الظروف المحيطة بكل وظيفة من الوظائف الخاضعة لعملية التدوير الوظيفي وتحديد العلاقات التي تربط بين الأعمال.

ويرى القحطاني (٢٠١١) أن التدوير الوظيفي من الممكن أن يتم وفقاً لأسلوبين وهما:

١. التدوير القصير والسريع : حيث يتم تدوير الضباط حديثي الالتحاق بالخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة، على أن لا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة، بحيث يمضون في كل وظيفة فترة بسيطة، وتهدف هذه العملية لإكسابهم معارف ومعلومات ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة للمنظمة، وعلاقة بعضها ببعض . وقد يدرج هذا الأسلوب تحت مسمى برامج التعريف والتهيئة.
٢. التدوير الطويل والبطيء : وهو الأهم حيث يتم تدوير العاملين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية كاملة، بحيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة، تتفق مع طبيعة ومهام ومتطلبات تلك الوظيفة، ويمكن ربط هذه العملية بالمسار الوظيفي للعاملين. وتهدف هذه العملية إلى تحسين مهارات ومهارات الموظفين وزيادة خبراتهم، إضافة إلى حمايتهم ووقايتهم من بعض الأمراض التنظيمية كالاحتراق الوظيفي، والملل والرتابة، والفساد الإداري وغيرها.

والذي يهمنا في هذه الدراسة هو الأسلوب الثاني، بحيث تكون فترة بقاء الموظف في كل وظيفة من ثلاثة سنوات كحد أدنى إلى خمس سنوات كحد أقصى. حيث أن الموظف خلال الثلاث سنوات الأولى في بعض الوظائف يكون قد استطاع الإلمام وإتقان معظم مهام تلك الوظائف، ويتعلّم إلى الانتقال إلى وظائف أخرى ذات مهام ومسؤوليات أخرى. وأما تحديد الحد الأقصى بخمسة سنوات فالهدف منه إتقان الموظف لبعض الوظائف ذات المهام والواجبات التي تحتاج مزيداً من الوقت والجهد كما أنها تعتبر فترة مناسبة لـإعطاء تقييم شامل وواقعي عنهم .
ويعتمد في تحديد تلك الفترة على تقارير التقييم الدوري التي تقدم عنهم.

2.3 أهداف التدوير الوظيفي

تهدف عملية التدوير الوظيفي إلى تجديد النشاط وروح العمل، وتجديد بيئة العمل، وتحقيق مبدأ التغيير من أجل التطوير الذي تنادي به الكثير من المنظمات. كما أن التدوير الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل الإداري ويساعد في القضاء على الخمول والتراخي، وكذلك رفع الروح المعنوية لدى الموظفين. وفي هذا السياق فقد اعتبر فلاسفة وخبراء القيادة والإدارة أن التدوير الوظيفي واحداً من أهم المبادئ والأسس ذات الأهمية في تطوير الأعمال وتحديث الإدارات ودفع المؤسسات قدماً نحو تحقيق أهدافها العليا وتطوير واقعها وقدراتها. ومن بين الأهداف التي تنشدتها المنظمات من تبني سياسة التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية، التعرف على المواهب والقدرات الفنية لدى مختلف القيادات في المنظمة. والتخطيط للإحلال الوظيفي لمختلف القيادات، كي لا يكون هناك احتكار لقيادات الإدارية، وكى تكون هناك دماء متتجدة في تلك القيادات (الرحايلي، ٢٠٠٨).

من جانبه، يرى منصور (٢٠١٣) أن التدوير يهدف إلى نقل الخبرات بين المدراء والموظفيين، وكذلك تحقيق مبدأ الشفافية في العمل، وضخ دماء جديدة في المؤسسة لها القدرة على تحسين وتطوير أداء الموظفين والارتقاء بأهدافها وتحقيقها حسب ما تصبوا إليه الإدارة العليا.

إن نجاح عملية التدوير الوظيفي وتحقيق أهدافها بالشكل الصحيح تتوقف على الدور المهم والحيوي الذي يجب أن تقوم به إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المعنية بالتدريب من ناحية الترويج لهذا الأسلوب الإداري الحديث بين الموظفين وتهيئتهم لذلك كونه ينطوي على نوع من التغيير في طبيعة عمل الموظف سواء من الناحية الوظيفية أو التنظيمية وذلك تلافياً لمقاومة التغيير من قبل البعض، وفي نفس الوقت ينبغي على تلك الإدارات بذل المزيد من الجهد في إقناع أصحاب القرار بالفوائد المرجوة والنتائج الإيجابية التي يمكن أن تتحقق لجهة العمل لدى استخدامها هذا الأسلوب (البطوش، ٢٠١٢).

ويمكن تلخيص أهداف التدوير الوظيفي في النقاط التالية:

- تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية للموظفين.
- تعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة المؤهلة.
- تفعيل عملية الإصلاح الإداري التي ما تزال بحاجة إلى جهود متواصلة.
- المساعدة للخروج من دائرة الركود السائد وتغيير الاعتقاد بملكية الموظف للوظيفة.
- إحداث تغيير موقع الموظفين ووظائفهم وفقاً لمتطلبات العمل، وعلى ضوء نتائج تقييم الأداء.
- تمكين وحدات الخدمة العامة من القيام بتأهيل وتدريب الموظفين بصورة مستمرة، وإكسابهم معارف ومهارات لشغلهم موقع وظيفية جديدة، وتحفيزهم على إطلاق قدراتهم الإبداعية.
- اكتساب الخبرة والمهارة المتنوعة وتوفيرها في مختلف الوظائف والمستويات.

- اجتناب حالة اليأس والإحباط والملل وموت الإبداع وتدنى الاهتمام وما قد ينبع عن ذلك من مظاهر الفساد والإفساد.
 - إتاحة الفرصة لقياس أداء العمل في ظروف مختلفة.
- وهناك أهداف أخرى تتعلق باستكمال منظومة القوانين المعاززة للشفافية ومكافحة الفساد، وبتهيئة وحدات الخدمة العامة ومساعدتها على التجدد الذاتي، ومواكبة التغيرات المستجدة في مختلف مجالات العمل، إضافة إلى ترسير مبدأ احترام الوظيفة العامة عبر تطوير الثقافة التنظيمية في تلك الوحدات، وتعزيز الجهود الرامية إلى التنمية المستدامة من خلال تجسيد مبدأ العدالة والإدارة النزيهة بشكل فاعل، ويمكن تحقيق هذه الأهداف بشرط أن يكون تطبيق التدوير الوظيفي من خلال عملية إدارية مخططة ومنظمة ومستمرة ومعلنة ومعاييرها معروفة لدى الجميع، وأن تبدأ بتهيئة العاملين لقبول مثل هذه السياسة بالحوار المستمر بين القيادات الإدارية والعاملين الذي يسمح بتخطي أي عائق يعترض تطبيقها ، مع تجنب كل إجراء قد يولد الانطباع أن هذه السياسة أحد أساليب العقاب، لما لذلك من تأثير سلبي بالغ الخطورة على نفسية العاملين وعلى أدائهم (بركات، ٢٠١١) .

2.4 إيجابيات التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب المستخدمة في تحسين وتطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات، وهو يحقق مجموعة من الإيجابيات والمزايا التي تكتسبه أهمية كبرى مقارنة بالوسائل الأخرى التي تلجأ إليها المنظمات في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية. فالتدوير الوظيفي له العديد من المزايا والإيجابيات، من أهمها أنه أحد أساليب التعلم المتبعه داخل المنظمات لمساعدة في مواجهة تحديات البيئة التنافسية.

وهناك عدد من الدراسات تناولت الأثر الإيجابي للتدوير الوظيفي أثناء العمل، ولكن قلة منها تعاملت مع دراسات التدوير على الوظائف الفعلية. وجاءت هذه الدراسات من الولايات المتحدة واليابان والسويد وغطت مجموعة متنوعة من الصناعات. وقد سجلت هذه الدراسات مجموعة من الفوائد منها ربط تنفيذ التدوير الوظيفي بالعديد من الفوائد النفسية والاجتماعية، مثل زيادة مشاعر المساواة بين العمال، والرضا الوظيفي، والدافعية، والابتكار، ورفع مستوى الروح المعنوية. وتخفيض الملل والرتبة وضغط العمل. وفيما يتعلق بتنظيم العمل، فهناك زيادة في الإنتاج وانخفاض نسبة الغياب (Alquraan, 2011).

إن نجاح التدوير الوظيفي في المنظمة يمنح الموظفين تجارب إدارية ليست متاحة في الوظائف الحالية، ويجعل العاملين أكثر اندفاعاً وإنجازية، و يجعلهم يتوجهون نحو أهداف العمل وبالتالي فإن الفوائد تعود على الفرد والمنظمة بحد سواء. أن التدوير الوظيفي يزود الموظفين بوجهات نظر مركزة على الحاجات والمصادر في المنظمة، ويدعم العمل الجماعي والإنتاجية الفعالة. كذلك زيادة قوة العمل، وزيادة الإبداع في العمل، وزيادة الإحساس بالفخر والثقة بالنفس عند العاملين، والتخلص من المديرين غير الأكفاء وإتاحة الفرصة للأفكار الجديدة والتقليل

من احتكار الإدارة وتنوع أنماط القيادة، كذلك كبح جماح التسلط الإداري والتقليل من استغلال الوظيفة للمصالح الشخصية والتجديد في العمل (الزهراوي و القحطاني، ٢٠٠٨) .

ويرى القحطاني (٢٠١١) أن عملية التدوير الوظيفي سوف تخدم بعض الاحتياجات التطويرية المهنية لأفراد الإدارات من الموظفين مثل تجديد النفس، واكتساب مهارات وخبرات إضافية، وكذلك اكتساب ترقیات في المستقبل في المؤسسة أو خارجها، والاستفادة من الموظف المجتهد لتحسين وتطوير العمل الجديد الذي أوكل إليه، وتتجدد العمل وتنويعه للعاملين بالإدارة، وتعرف الموظف على أعمال إدارته، إضافة إلى الحد من الاحتكار والذي يتمثل في بقاء الموظف في أداء عمل معين مدة طويلة. ومن مزايا التدوير الوظيفي توفير الأمان الوظيفي وهو الحالة السائدة في مؤسسة ما ينعم فيها العامل بنوع من الأمان في استمراره بالعمل، وتضليل احتمال إنهاء خدماته ، حيث أن امتلاك الموظف لأكثر من مهارة و معرفة شاملة بأعمال المنظمة تجعله موظفاً ذات قيمة يصعب الاستغناء عنه، كذلك يمكن اعتباره كحافظ، وذلك عن طريق نقل الموظف لوظيفة تتسم بمسؤوليات اكبر، كما أنه يخفف من الملل والرتابة الناتجة عن العمل المتكرر. وبحسب منصور (٢٠١٣) فإن من أهم الإيجابيات التي يحققها التدوير، تلاقي واكتساب الخبرات، إضافة إلى مكافحة الفساد الإداري الناتج عن سوء استخدام الصالحيات، وتحقيق الشفافية في العمل والارتقاء بمستوى العاملين.

ومن الإيجابيات التي يمكن للباحث ذكرها في هذا السياق ما يلي:

١. يعتبر التدوير الوظيفي تجربة لمعرفة صلاحية الموظف، فالموظفي الجديد يكون تعينه تحت التجربة

لمدة معينة بعد ذلك يتم الحكم عليه هل يصلح أم لا يصلح.

٢. يساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل، فهناك مرونة في تحريك الأفراد من موقع إلى آخر ، حيث أن الموظف يكون ملماً بجميع الأعمال الموجودة في الإداره التابع لها.

٣. تساهم عملية التدوير الوظيفي في تدريب الموظفين وهم على رأس عملهم.

٤. تساعد على معرفة نقاط الضعف التي قد تسبب تأخير في العمل. فالموظفين من خلال تنقلاتهم في العمل يكتشفون هذه النقاط بسرعة ويجدون الحلول المناسبة بأسرع وقت ممكن.

٥. في حالة وجود ترقیات فمن الممكن ترقیة الموظف الذي انتقل عدة مرات على الموظف الذي تقل تنقلاته أي من عدد الوظائف التي مارسها.

٦. معالجة حالات الطوارئ في الإداره مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إداره.

٧. تساهـم في بنـاء الموظـف الشـامل والـذي يـعتبر مـطلب من مـطالب النـظـريـات الإـدارـية الـحدـيثـةـ.

ويرى برنامج التعليم المستمر لمدى الحياة التابع للاتحاد الأوروبي (2013)، أن من الإيجابيات التي يمكن أن تتحقق نتيجة لعملية التدوير الوظيفي أن المنظمات تقوم بتدريب الموظفين في حين تضمن استمرار العمل والإنتاج، فالقوى العاملة المدربة تعمل على زيادة الإنتاجية والمرونة والجودة والتي سوف تزيد من القدرة

التنافسية للمنظمة. وعلاوة على ذلك فإن القوى العاملة تصبح أكثر مهارة. ويمكن أيضا استخدامه لتعزيز القدرة على التكيف من الشركات والموظفين في عصر العولمة، وتزايد استخدام التكنولوجيا الجديدة والطلبات المتزايدة من المؤهلات المهنية وال العامة من القوى العاملة.

كما ترى مرزا (٢٠٠٨) أن التدوير الوظيفي يحقق المزايا التالية:

١. زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
٢. الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل.
٣. زيادة دوافع وحافزية الموظفين والقيادات.
٤. إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين.
٥. التخلص من البيروقراطية والروتين.
٦. سد النقص في بعض المهارات المطلوبة.

وكنتيجة هامة فإن الإيجابيات المنتظرة من تطبيق التدوير الوظيفي ليس بالضرورة أن تتحقق جميعها في أن واحد لجميع المنظمات. وبالمثل، ليس بالضرورة أن تتحقق نفس النتائج على جميع الموظفين.

٢.٥ سلبيات التدوير الوظيفي

كما يوجد إيجابيات متوقعة لكل عملية تقوم بها الإدارة لتطوير الأداء المؤسسي، فإن هناك بعض السلبيات التي قد تحدث نتيجة لأسباب متعددة قد ترجع لطبيعة الأشخاص الذين يتم تدويرهم أو فهمهم الخاطئ لأسباب التدوير، أو لسوء التخطيط أو التنفيذ لهذه العملية.

إن السلبيات التي قد تنتج عن عملية التدوير الوظيفي ترجع إلى نقل الموظف من مكان عمله الذي كان يحبه وينتمي إليه ويشعر بالمتعة في أداء مهامه فيه إلى مكان آخر غير قادر على التكيف مع متغيراته الجديدة، وكذلك زيادة استخدام موارد المنظمة ووقتها في عملية التدوير، ويوثر التدوير سلباً على جودة العمل حيث يحتاج الموظف الذي تم تدويره إلى وظيفة جديدة وقتاً ليتدرب على أداء المهام المطلوبة حسب المعايير المحددة.

وقد أورد السلمي (١٩٨٩) عدة سلبيات ناتجة عن عملية التدوير الوظيفي منها أن العاملون سيكونون أقل فائدة في أداء جزئيات العمل، وأن هناك قابلية أقل للتخلص من الحركات التي تضيع الوقت وغير الفاعلة، كما تزيد الأعمال التي يؤديها الموظف. ويؤدي التغيير المستمر في الوظائف إلى مشاكل وسط العاملين. فيما يعتقد منصور (٢٠١٣) أن السلبيات التي تنشأ عن استخدام التدوير الوظيفي هي سلبيات مؤقتة، مثل نقص الخبرات للدراسة حول متطلبات ومهارات المنصب الجديد، وصعوبة التأقلم في المنصب الجديد في بعض الأحيان، إضافة إلى فقدان بعض الامتيازات الشخصية الناتجة عن بناء العلاقات مع الآخرين. ويمكن التغلب على هذه السلبيات مع مرور الوقت وأخضاع المدراء للمزيد من التدريب.

ويمكن للباحث تلخيص السلبيات المتوقعة من تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المنظمات في النقاط التالية:

١. انخفاض إنتاجية بعض العاملين في بعض الأحيان بسبب نقل الموظف من وظيفة ذات مهام ومسؤوليات أكبر إلى وظيفة ذات مكانه أقل.
٢. قد يؤدي إلى تكون فهم خاطئ لدى بعض العاملين حول سبب تدويرهم.
٣. التأثير على مبدأ التخصص في العمل، وتقليل إتقان العاملين لمهارات محددة.
٤. من الممكن أن يؤدي إلى تقليل سلطة المديرين على العاملين، إضافة إلى عدم اهتمام العاملين بتنفيذ الأعمال الموكلة لهم بسبب فهمهم الخاطئ لعملية التدوير الوظيفي.
٥. قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تحمل الوحدات الإدارية أعباء العاملين غير الأكفاء.
٦. مساحتها في إبعاد الملل تتم بصورة مؤقتة، حيث يعود الفرد إلى عمله الممل ثانية.
٧. قد تسبب الضجر لبعض العاملين بسبب تكرارها، وشعورهم بعدم الاستقرار الوظيفي.
٨. قد يتسبب في إحباط بعض العاملين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب مجهد أكبر.
٩. قد يتسبب أحياناً في بعض المشكلات الصحية والأسرية والاجتماعية للعاملين.
١٠. قد يؤدي إلى زيادة التكاليف المالية للمنظمات.

٢.٦ خطوات بناء برنامج التدوير الوظيفي

ينبغي أن يستخدم التدوير الوظيفي بحذر وكإجراء وقائي، وليس كرد فعل على بعض الإشكاليات التي تظهر في العمل. حيث يجب أن يكون هذا الأسلوب ضمن سياسة واضحة ومحاط لها. إن مبدأ التدوير الوظيفي هو تخفيف التعب الجسدي والذهني والإجهاد الواقع على مجموعة معينة من العضلات والأوتار، نتيجة القيام بمهام هذه الوظيفة من خلال تناوب الموظفين بين الوظائف الأخرى التي يلزم للقيام بها مجموعة عضلات وأوتار مختلفة. إذا تم استخدام التدوير، يجب إعادة النظر في تحليل الوظيفة من قبل شخص مؤهل لديه تدريب شامل وخبرة كافية لضمان فعالية أكثر ونتائج أفضل نتيجة لتنفيذ التدوير الوظيفي.

ويرى منصور (٢٠١٣) أن اتخاذ قرار التدوير يرجع إلى قرار وزيري للجهات المختصة، أو بتوصية من لجنة الضباط بحيث يتم تنفيذه في فترة لا تتعذر الثلاث أو أربع سنوات من تاريخ آخر تدوير. حيث يتم تشكيل لجنة مختصة تقوم بدراسة المناصب والوظائف التي سوف يتم التدوير عليها والمتطلبات والمهارات الازمة لشغل هذه الوظيفة. إضافة إلى المدراء المرجح تدويرهم على هذه المناصب ومؤهلاتهم وقدراتهم. ثم يتم دراسة الشخصية المناسبة لشغل الوظيفة المحددة حسب المواصفات والمهارات المطلوبة. ثم يصدر أمر إداري من الإدارة العامة للتنظيم والإدارة التابعة لوزارة الداخلية ينتقل بموجبه كل شخص إلى المنصب الجديد حسب توصيات اللجنة المكلفة بالتدوير، ويتم عقد لجنة استلام وتسليم المنصب الجديد وبعدها يبدأ المدير الجديد في ممارسة مهامه في الوظيفة الجديدة. ويشير كينيدي وماكلود (2006) إلى أن خطوات تنفيذ التدوير الوظيفي يجب أن تكون موثقة بشكل كامل، حيث تشمل هذه الخطوات ما يلي:

١. عقد اجتماع للموظفين لتحديد الفائدة المرجوة من التدوير ومشاركة الأفكار معهم. وخلال هذا الاجتماع يكون عرضاً قصيراً عن بيئة العمل والتدوير الوظيفي. وكذلك مناقشة العلاقة بين بيئة العمل والتدوير الوظيفي.
٢. التأكد من أن متطلبات الوظيفة دقيقة ومحدثة لجميع الوظائف التي يجري النظر فيها للدوران.
٣. التحقق من قبل فريق موظفين كامل بتأثير عملية التدوير على كل قسم. و عمل مراجعة دقيقة للتأكد من مناسبة عملية التدوير وكونها عملية معقولة.
٤. تزويد الموظفين مع أي تدريب مطلوب من أجل المهام والمعدات الجديدة .
٥. تزويد الموظفين بوقت كافي ومناسب لضمان تأهيلهم ذهنياً وبدنياً لأداء مهامهم الجديدة.
٦. تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي.
٧. رصد ومتابعة عملية التدوير الجديدة لضمان المرونة، ومعرفة الموظفين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة. وتقييم حاجتهم إلى المزيد من التدريب من عدمه.
٨. عقد اجتماعات متابعة مع الموظفين لتقدير نتائج عملية التدوير الوظيفي. وعمل مسح جديد باستخدام استبانة التدوير الوظيفي. يتم مقارنة النتائج مع نتائج المسح السابق الأولي. إذا كانت النتائج جيدة يتم مواصلة التدوير. إذا كانت النتائج تشير إلى وجود مشكلة يتقرر ما إذا كان هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية أو ما إذا كان يتبعي وقف التدوير.
٩. تتبع تدابير أخرى مثل معدلات الإصابة والدوران ورضا الموظفين، أو تعويض العمال لتحديد الآثار المترتبة على التدوير الوظيفي.

2.7 معوقات تطبيق برنامج التدوير الوظيفي

إن أي عملية تطوير أو تنمية لابد وأن يصادفها بعض المعوقات، التي قد تحول دون تنفيذها أو تقلل من الفوائد المرجوة منها. وأسلوب التدوير الوظيفي كغيره من الأساليب الإدارية المتتبعة في تنمية وتطوير العاملين قد تواجهه بعض العوائق التي قد تصعب من تطبيقه أو تحول دون تطبيقه بالشكل الصحيح. وهناك من يرى أن من العوامل التي تقلل من أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي هو عدم الرغبة في إتاحة الفرصة للتعرف على أسرار بعض الوحدات الإدارية، وعدم وجود وقت كافي للتطبيق، وال الحاجة لميزانية مستقلة (الشهري، ١٩٩٩).

ومن خلال الاطلاع على العديد من المراجع والمصادر التي تتعلق بتنمية وتطوير الموارد البشرية، وكذلك الممارسة والتجربة العملية، فيمكن إبراز معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي فيما يلي:

١. ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث عدد العاملين.
٢. بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية والتي تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
٣. ضعف الوعي لدى العاملين في المنظمات بأهمية التطوير، ومن ثم مقاومتهم للتغيير.
٤. ضعف إدارات التطوير مادياً وبشرياً.

٥. قلة الموارد والحوافز المادية في بعض المنظمات.
٦. الاختيار غير المناسب للمديرين، إضافة إلى ثقافتهم السلبية اتجاه أساليب التغيير والتطوير ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي.
٧. البيكل التنظيمي المعقد وغير مناسب لتطبيق عملية التدوير الوظيفي.
٨. عدم تحديد المسار الوظيفي للعاملين، إضافة إلى عدم وجود وصف وظيفي للوظائف.
٩. عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال.
١٠. اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين.

وقد بين منصور (٢٠١٣) أن من بين المعيقات الأكثر بروزاً في إنجاح التدوير نقص الخبرات لدى المدراء والمديرين، إضافة إلى الاختيارات المحدودة بين المدراء في المناصب القيادية الجديدة. وعدم قناعة بعض المدراء والموظفين بجدوى التدوير، وشعور البعض أن التدوير يعد بمثابة تقليل من المكانة الوظيفية لهم وقد يكون عقاب متخذ بحقهم. وعلى الرغم من هذه المعوقات والسلبيات التي سبق ذكرها، فإنها لا تقلل من أهمية وإيجابيات التدوير الوظيفي، حيث أن معظم هذه السلبيات والمعوقات يمكن تجاوزها أو التقليل من تأثيرها من خلال مجموعة من السياسات والتوجيهات والإجراءات الإدارية، إذا ما كانت الإدارة عازمة على تطبيقه وتحقيق الهدف المنشود منه. وفي هذا الجانب يرى اليامي (٢٠٠٠) بأن هناك عدة عوامل سيساهم تطبيقها في إنجاح عملية التدوير الوظيفي وتتمثل في الآتي :

١. التخطيط السليم لعملية التدوير الوظيفي.
٢. نقل عدد محدد من الموظفين خلال عملية التدوير حتى لا يؤثر ذلك على سير العمل.
٣. أن يتم التدوير بين الوظائف المتشابهة.
٤. مشاركة العاملين في عملية التدوير الوظيفي عن طريق الاستعانة بآرائهم.
٥. تثقيف العاملين حول أسلوب التدوير الوظيفي من حيث مفهومه وأهدافه.
٦. أن تتم هذه العملية بشكل دوري ومنظم مع مراعاة المدة المناسبة لذلك.
٧. أن يتم تنفيذ أساليب إدارية أخرى بجانب تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي، مثل الإثراء الوظيفي.

كما ويوجد عدة عوامل إضافية أخرى يجب توافرها لتسهيل تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي وضمان نجاحه، ومن هذه العوامل ما يلي:

١. زيادة ثقافة المديرين والقيادات العليا حول أسلوب التدوير الوظيفي لكسب تأييدهم.
٢. ضرورة إيجاد نظام معلومات إدارية فعال.
٣. ضرورة وضع وصف وظيفي دقيق لجميع الوظائف.
٤. ضرورة تحديد المسار الوظيفي للعاملين.

٥. وضع مدة زمنية مناسبة للتدوير الوظيفي بين الوظائف.
٦. فيما يتعلق بالعاملين المتخصصين، فإنه يمكن تدويرهم بين الوظائف مع الاستفادة من تخصصهم، وذلك بأن يتم إعادةهم بعد انتهاء كل عملية تدوير إلى وظائفهم الأساسية لمزاولة تخصصهم وبعد مضي فترة يتم تدويرهم مرة أخرى وهكذا مع إمكانية تقصير فترة بقائهم في الوظائف الأخرى التي ينقلون إليها بخلاف العاملين الآخرين.
٧. سن وتعديل الأنظمة والتشريعات الإدارية التي تدعم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
٨. إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وذلك لتوافق مع أساليب التطوير المهني والتدوير الوظيفي.
٩. دعم إدارات الموارد البشرية مادياً، وكذلك بالكوادر البشرية المؤهلة في تخصصات تنمية وتطوير الموارد البشرية (القطانى، ٢٠١١).

2.8 أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي أداة إدارية فعالة، وتستخدم في بعض المنظمات لتحقيق أهداف مختلفة، وقد تستخدم هذه الأداة لاستهداف الوظيفة أو الموظف، أو كليهما معاً. فعندما يستخدم التدوير الوظيفي لاستهداف الموظف بتكليفه بموقع إداري لأول مرة فإن ذلك يكون بهدف تطوير مهاراته الإدارية وصقل خبراته وإكسابه مهارات جديدة، وعندما يتم تغيير موقعه الإداري فذلك لتحفيزه والاستفادة من قدراته ومهاراته أو تهيئته لموقع قيادية ومسئولييات وظيفية أعلى. أما عندما يستهدف التدوير الوظيفي الوظيفة فإن هذه الأداة الإدارية تكون مصدر تجديد في دماء المنظمة، وتساهم في حمايتها من الترهل والجمود في أسلوب أدائها، وتدفعها نحو التغيير إلى الأفضل في مخرجاتها. ولقد كان هناك نوع من الإجماع على أبعاد ومتطلبات عملية التدوير الوظيفي، حيث يرى كلا من كارديماس وبابستماتيو (2007) أن هناك عاملين أساسيين يحددان استخدام التدوير الوظيفي من عدمه وهما التدريب والتطوير، وكذلك استراتيجية التطوير الوظيفي. وقد ركز بعض الباحثين الآخرين على عوامل ومتطلبات أخرى للتدوير الوظيفي مثل النظام المتبوع والإجراءات، وتصميم الوظائف (Lazim, 2003). ومن هنا فإن هذه الدراسة سوف تتناول عدد من أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي والتي ستكون على الشكل التالي(التدريب وتطوير الكفاءات، التصميم الوظيفي، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظام والإجراءات).

2.8.1 التدريب وتطوير القدرات

يشعر الكثير من الأفراد اليوم بالتهديد من احتمال فقدان وظائفهم، وهذا الشعور بعدم الأمان يمكن أن يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدى إنتاجية المنظمة، كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمل إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل، وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي سوف يصقل

مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب و الذي يمد العاملين بمهارات جديدة، و يعتبر التدريب من أنشطة الموارد البشرية المكلفة بخصوص تطوير العاملين، إلا أن هذه الأنشطة تصقل مهارات جديدة للمتدربين و تؤثر على اتجاهاتهم، وبهذا يعتبر التطوير وسيلة قوية لتعزيز الكفاءة و حقوق الملكية في المؤسسة خاصة عندما يتكامل مع نشاطات الموارد البشرية (نتيل، ٢٠٠٧).

ويعرف وليد (٢٠١٠) التدريب بأنه جهد تنظيمي مخطط به دافع لتسهيل اكتساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل و الحصول على المعارف التي تساعده على تحسين الأداء و أهداف المنظمة. كما يعرفه عطوان (٢٠٠٨) بأنه عملية منظمة و مخطط لها بعناية تهدف إلى تطوير أداء الموظف في جميع جوانبه النظرية و العملية، الفنية والإدارية، وتساهم في إكساب المعلم قيم واتجاهات إيجابية عن مهنته، الأمر الذي يحدث تغييراً إيجابياً في أدائه، وبالتالي تحسين عمل المنظمة بكل عناصرها.

تعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق غاياتها إلى حد كبير على كفاءة أداء القوى العاملة المشاركة في عملياتها وعلى قدرتها على الإنتاج والتكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل، لذا فإن الإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غاياتها. ولقد أدى الاتجاه المتزايد نحو التخصص في أداء الأعمال وضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة والمترابطة في مجال الإعمال. إلى زيادة الحاجة إلى تدريب الموظفين وإلى بروز التدريب ليكون واحداً من أهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات متطرفة من القدرة الفاعلة للأداء بما يلبي احتياجات الأجهزة الحكومية لتحقيق غاياتها والتكيف مع التغيرات السريعة في المهارات المطلوبة، والتدفق الهائل في المعرفة والمعلومات وربط الأفراد بكل جديد في مجال أعمالهم (النفيعي، ٢٠١٢).

ويرى النتيل (٢٠٠٧) أن هناك عدة مبادئ للتدريب على المؤسسات الالتزام بها وتطبيقاتها في جميع مراحل العملية التدريبية وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقاً سليماً فإنها سوف تؤدي إلى زيادة عائد التدريب ومن هذه المبادئ أن التدريب نشاط مستمر، وأنه نظام متكامل نشاط متعدد. وهو عملية إدارية تتصرف بالشمول والتدرج ومواكبة التطور. كذلك من مبادئ التدريب اتصافه بالواقعية، وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتنااسب مع مستوياتهم.

وتتمثل أهداف التدريب في المساهمة في حل المشكلات، واكتساب الأفراد للمعارف الوظيفية و صقل المعرفة و المهارات، وكذلك تعديل سلوك المتدربين و تطوير أساليب الأداء التي يقومون بها و ذلك من أجل إتاحة الفرص لمزيد من التحسين والتطوير في العمل و لضمان أداء العمل بفعالية، ورفع الكفاءة الإنتاجية لفرد. ويهدف التدريب عموماً إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعداده الإعداد الملائم للقيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية (Alquraan, 2011).

ويمكن للتدريب أن يحقق ما يلي:

١. الروح المعنوية العالية: حيث أن الموظفين الذين يحصلون على التدريب يكون لديهم زيادة في الثقة ودافعية أكبر للعمل.
 ٢. انخفاض تكلفة الإنتاج: فالتدريب يزيل المخاطر لأن الموظفين المدربين قادرون على الاستفادة بشكل أفضل من المواد والمعدات وبالتالي تقليل تجنب الفاقد.
 ٣. انخفاض معدل الدوران: حيث أن التدريب يجلب الشعور بالأمان في مكان العمل مما يقلل من معدل دوران العمالة والتغيب عن العمل.
 ٤. إدارة التغيير: فالتدريب يساعد على إدارة التغيير من خلال زيادة التفاهم وإشراك الموظفين في عملية التغيير، ويقدم أيضاً المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع الأوضاع الجديدة.
 ٥. يعطي شعوراً من الارتباط الشخصي والإنجاز، وتوسيع نطاق الفرص المتاحة للترقى الوظيفي.
 ٦. يساعد على تحسين نوعية وتوافر الموظفين.
- ولذلك فالتدريب عنصر أساسي لتحسين الأداء التنظيمي، بل يزيد من مستوى الكفاءات الفردية والتنظيمية. فهو يساعد على التوفيق بين الفجوة بين ما يجب أن يحدث وبين ما يحدث حسب الأهداف أو المعايير المطلوبة والمستويات الفعلية لأداء العمل. وعلى الرغم من أن العديد من أرباب العمل لا يزال لديها تحفظات حول تكالفة وحجم العوائد التجارية المادية من التدريب، أن تنمية المهارات تعد عامل رئيسيًا في شحذ القدرة التنافسية للمنظمات (Laing, 2009). كما يرى منصور (٢٠١٣) أن التدريب التخصصي له أثر كبير وایجابي في الارتقاء بالمكانة الوظيفية للموظفين والمدراء، والذي بدوره ينعكس على الأداء وتحقيق اهداف المؤسسة.
- يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي والهيكل في صناعة التدريب، حيث يقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، فأي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المنشأة من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العاملين بها، فضلاً عن أن إصلاح أو صيانة هذا الهيكل غالباً ما تكون بصعوبة لا يفيد معها الترميم بقدر ما يتطلب الأمر إعادة البناء. أن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد أكثر على قدرة المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية والعنائية والاستعداد التي تواليها المنظمة للبرنامج التدريبي، بحيث إذا لم تعلم ما يحتاجه المتدربين وما يفترض أن يتعلموا، فإن التدريب سيكتب له الفشل (السراج، ٢٠١٠).
- إن الطريقة التي تقوم من خلالها الشركة بتنظيم وتحطيط وهيكلة التدريب تؤثر على استفادة الموظف من عملية التدريب ، والذي بدوره يؤثر على فعالية التدريب. أن التدريب الفعال يتطلب استخدام منهجية تدريب عملية ومنظمة . ويبين الشكل (2.1) المراحل الأربع من المنهجية المنظمة لعملية التدريب وتشمل تقييم الاحتياجات التدريبية، وتصميم التدريب، وتنفيذ التدريب، وأخيراً القيام بعملية تقييم للتدريب للتأكد من مخرجاته ومقارنتها بالمعايير والأهداف المحددة مسبقاً. وإن استخدام مثل هذه المنهجية يقلل من احتمال حدوث العشوائية وعدم التخطيط والتنسيق لهذا التدريب . (Mathis & Jackson, 2010)

شكل (2.1) نموذج عملية التدريب المنظم



المصدر : موقع مايندكور للتدريب والاستشارات يتصرف http://www.mindcoretc.com/approach_ar.html

ويرى السيد (٢٠١١) أن لاختيار الأسلوب التدريبي أهمية كبيرة في إنجاح عملية التدريب وتحقيق أهدافه. ويقصد به الطريقة التي يتم بها تنفيذ العملية التدريبية باستخدام الوسائل والإمكانات المتاحة، وهو المدخل الأساسي للتدريب. وهناك تصنيفات عدّة لأساليب التدريب منها التدريب العملي وتمثيل الأدوار ودراسة الحالات والتدريب على رأس العمل. حيث يكتسب التدريب على رأس العمل أهمية كبيرة في بيئة العمل وهو نوع من التدريب لا ينطوي فيه الموظف في حلقة أو دورة تدريبية خارج موقع عمل الوظيفة، كما يطلق البعض هذا المصطلح على الدورات والبرامج التدريبية التي ينخرط فيها الموظف بعد التحاقه بالوظيفة والتي تهدف إلى صقل مهاراته أو إكسابه مهارات جديدة فنية أو إدارية أو سلوكية. والتدريب على رأس العمل يتم من خلال وسائل كثيرة وكلها مهمة ولها فوائد عديدة . ومن وسائله التدريب العملي بالإشراف والتوجيه اللصيق، وهو أن يمكث الموظف لعدة أيام في موقع العمل الفعلي مع موظف أو مسؤول أقدم منه أو أعلى منه، ويشترك في تنفيذ ومبشرة الأعمال والمهام المختلفة لمدة تتراوح بين عشرة أيام وأسبوعين . وكذلك التدريب العملي بالممارسة، وفي هذه الفترة

يبداً بممارسة العمل مباشرة بنفسه وبشكل كامل، ولكن تحت إشراف المشرف المباشر، حتى يتم التأكد من استيعابه العمل وقيامه به على أفضل وجه.

في كثير من الأحيان، يكون تمرير الأنشطة غير المخططة عديم الفائدة لعملية تطوير وتنمية العمل. ولضمان تحقق التنمية المنشودة على أرض الواقع، فيجب على المدراء تحفيظ وتنسيق جهودهم الإنمائية. ويمكن للمدراء اختيار الأساليب المختلفة لتطوير الوظيفة، ومن هذه الأساليب ما يعرف بالتدوير الوظيفي، والذي يطلق على عملية نقل شخص من وظيفة إلى وظيفة. ويستخدم على نطاق واسع كأسلوب للتنمية. ويعزز التدوير الوظيفي، كأحد أساليب التدريب، فهم أكبر للمنظمة وجعل الأفراد أكثر تنوعاً، ويعمل على تعزيز مهاراتهم، والحد من الملل. والتدوير الوظيفي من خلال عمليات النقل الأفقي قد يساعد على إحياء الحماس وتطوير مواهب الموظفين. والعيب الذي يشوب عملية التدوير الوظيفي هو أنها يمكن أن تكون مكلفة لأن قدرًا كبيرًا من الوقت مطلوب لتعريف المتدربين مع مختلف المهام والتكتيكات الجديدة في كل وحدة (Mathis & Jackson, 2010).

من جهته، يرى كشواي (٢٠٠٦) بأن التدوير الوظيفي أحد أشكال التدريب في مكان العمل، وهو يتلاءم مع المؤسسات الحديثة بحيث يكون هناك حاجة ماسة إلى أن يكون الموظفون أكثر مرونة وأن يكون لديهم مجموعة من المهارات ، كما يمكن أن يكون التدوير مفيداً جداً في إيجاد قدر أكبر من الفهم بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل المنظمة. ويشترط في التدوير أن يكون جزءاً من برنامج مدروس. ويمكن أن يتم استخدامه كوسيلة يتم من خلالها مكافحة الأشخاص العاملين الأكفاء، كما تتناسب مع عملية تطوير الإدارة.

وبحسب أكاديمية التدريب الاحترافي (٢٠١٢) فإن التدوير الوظيفي يعد أحد أهم طرق التدريب، حيث يتم إلقاء العامل أو الموظف بعدد من الوظائف المختلفة بالمؤسسة لفترات قد تطول أو تقصر، وذلك بهدف تمكينه من الإحاطة والإلمام بأوجه نشاط المؤسسة ومعرفة طرق أداء العمل في الأقسام المختلفة وعلى مستوى الإدارات المختلفة، وبالتالي إتاحة الفرصة لزيادة قدرات الموظف المتدرب والدرأية الجيدة بالأعمال الأخرى المتصلة والمرتبطة بعمله الأصلي، ويتتيح هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى الأماكن والمواقع المتعددة في المؤسسة، مما يمكن من الاعتماد عليه مستقبلاً وفي القريب العاجل عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغط العمل في أحد الأقسام، أو عند حدوث شواغر وظيفية، أو في حالات الغياب أو الاستقالات أو غير ذلك. ويصلح هذا الأسلوب لتدريب الرؤساء والمشرفين أو المديرين، وذلك بغرض تأهيل رؤساء الأقسام أو المشرفين وغيرهم لشغل المراكز الإدارية ذات المستويات الأعلى، لأن نقل الشخص من موقع إداري إلى آخر يعد من الوسائل الفعالة في توسيع آفاقه وإكسابه الخبرات والمهارات الإدارية الجديدة. وحتى يكون المردود المتحقق من التدريب فعالاً وذو جدوى عن طريق هذا الأسلوب، يجب أن تكون المدة التي يبقى فيها المتدرب في الموقع كافية بغرض إكسابه المهارات الجديدة والخبرات الجديدة، كما ويجب أن يكون النقل الدوري وفقاً لخطط وبرامج منظمة. وبالتالي يمكن القول بأن هذا الأسلوب سوف يخلق ما يعرف بالموظف الشامل.

٢.٨.٢ التصميم الوظيفي

بعد الانتهاء من التحليل الوظيفي والانتهاء من وضع وصف وظيفي ومواصفات وظيفية دقيقة وبنوعية مميزة من الممكن أن تقوم المنظمة بالاستفادة من هذه المعلومات بحيث يتم إعادة تشكيل الوظائف. ويستفاد من هذه المعلومات بشكل فعال في هيكلة عناصر الوظيفة والواجبات والمهام بشكل يحقق أداء مميز ورضا عالي جدا وبالتالي فإن تصميم الوظيفة يزيد من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي يعمل على تخفيض التكالفة (المصري، ٢٠٠٩). ويعرف زايد (٢٠٠٣) تصميم الوظيفة بأنها عملية تقسيم وترتيب أنشطة وأعمال المنظمة إلى مجموعات من الوظائف، ويراعى عند تصميم الوظيفة مجموعة متغيرات مرتبطة بالمنظمة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية. وتصميم الوظيفة له هدفان:

أولاً، تحقيق متطلبات التنظيم من أجل الإنتاجية والكفاءة العملية وجودة المنتج أو الخدمة.
وثانياً: إشباع حاجات الأفراد من الاهتمام والتحدي والإنجاز، ومن الواضح أن هذه الأهداف متداخلة ولكن الهدف العام لتصميم العمل هو تكامل احتياجات الفرد مع تلك الخاصة بالمنظمة.

وبحسب ماييز وجاكسون (2010) فقد طور كلا من هاكمان وأولدهام نموذجا يركز على خمسة خصائص مهمة لتصميم الوظائف. هذا النموذج يوضح أهمية تصميم العمل بحيث يحقق خصائص محددة تؤدي إلى تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم. وحددت هذه النظرية خمسة خصائص للعمل كما هو موضح في الشكل (2.1)، تؤدي إلى الرضا عن العمل والتحفيز وكذلك تحسن الأداء وانخفاض نسب الغياب ونسبة ترك الخدمة. هذه الخصائص هي:

١. **تنوع المهارات (Skill Variety)** : وهو تعدد الأنشطة و المهارات اللازمة لأداء الوظيفة، فالموظف لا يحبذ الوظيفة ذات المهارات القليلة أو المهرة الواحدة مثل أن تكون مهمته ملأ استماره العميل، وعلى العكس فإن الوظيفة التي تشمل مهارات اتصال، مع مهارات الحاسب، مع مهارات التحليل تكون أكبر أثرا في رفع الروح المعنوية.

٢. **هوية الوظيفة (Task Identity)** : وهو أن تكون الوظيفة مؤدية إلى إتمام جزء كامل ومحدد من العمل .

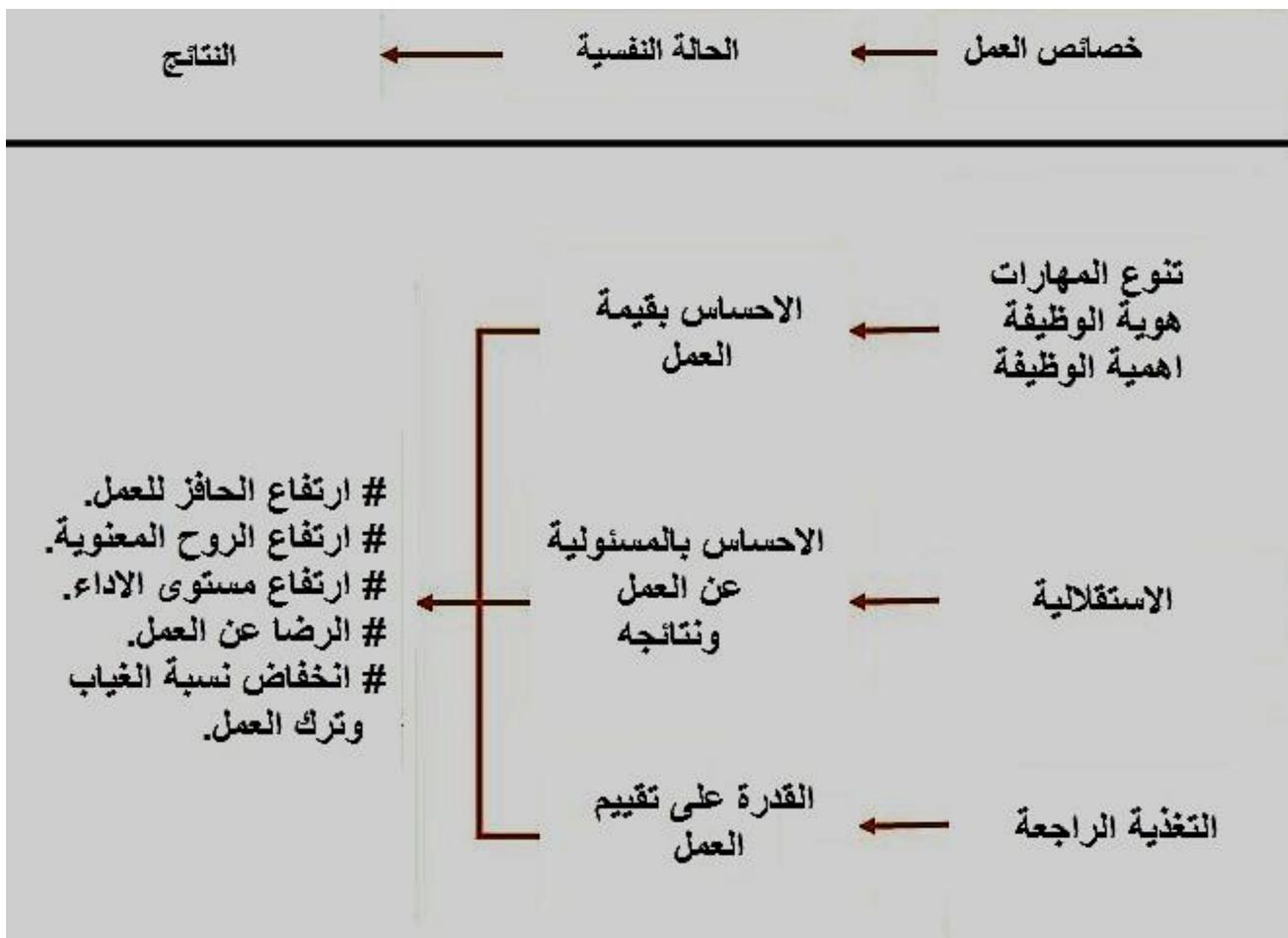
٣. **أهمية ومحاذ الوظيفة (Job Significance)** : يجب أن يتفهم الموظف أو عضو الفريق أهمية العمل الذي يقوم به كجزء من العمل الكلي الذي تقوم به المنظمة، وكذلك تأثير هذا العمل على العملاء أو المستفيدين من عمل المنظمة.

٤. **الاستقلالية (Autonomy)** : يجب أن تحتوي الوظيفة على قدر من التفويض في اتخاذ القرار فيما يتعلق بتنفيذ الأهداف، بما يمكنهم من الابتكار والشعور بالذاتية.

٥. **التغذية الراجعة (Feedback)** : أن تكون أداء مهام العمل مرتبطة بالحصول على قدر من المعلومات عن كفاءة وفاعلية الأداء.

جميع الخصائص سابقة الذكر إذا ما قدرت بشكل جيد، فإنها تسهم في تحقيق مخرجات عالية في العمل حيث تعمل على رفع مستوى تحفيز الموظفين، وزيادة معدلات الأداء، وكذلك تسجيل أعلى معدلات الرضا الوظيفي لدى الموظفين. وإذا ما تحققت هذه المخرجات فإن المنظمة تصبح قادرة على المنافسة وتحقيق أهدافها والوصول إلى أفضل النتائج.

شكل (2.2) نموذج هاكمان واولدهام لخصائص تصميم الوظيفة



المصدر: هاكمان واولدهام بتصنيف، 1980، إعادة تصميم الوظيفة

إن تصميم أي وظيفة يتربّب عليه آثار نفسية لشاغل الوظيفة تتمثل في مدى تحمسه للعمل ورضاه عنها، وهذه الآثار يتربّب عليها آثار سلوكيّة تتمثل في مستوى إنتاجية الموظف وجودة عمله. فشاغل الوظيفة الذي يشعر بالرضا الذاتي لشغله للوظيفة لإدراكه لأهميتها يكون تحمسه كبير للقيام بمهامها على مستوى عالي من الإنتاجية والفعالية. كما يعتبر اكتساب الخبرة والتعلم الذي يمارسه الموظف أثناء عمله مصدراً آخر للتحمس للوظيفة. ويساعد تحليل الوظائف في تطوير التصميم المناسب للوظائف ويزيد فرص تحسين الكفاءة والارتياح لدى الموظفين. تصميم الوظيفة هو عملية اتخاذ قرار بشأن محتويات الوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها، وتعد وسيلة منهجية لتنظيم الجوانب الفنية والاجتماعية للعمل وذلك لتحسين الكفاءة الفنية. أن تصميم الوظيفة هو

محاولة لخلق موائمة بين متطلبات الوظيفة والصفات البشرية اللازمة لتنفيذ هذه الوظيفة، أنها تتضمن تنظيم مكونات الوظيفة وأنماط التفاعل بين أعضاء مجموعة العمل. والهدف الرئيسي من تصميم الوظائف هو دمج احتياجات الفرد ومتطلبات المنظمة. احتياجات الموظفين تشمل الرضا الوظيفي من حيث الاهتمام والتحدي والإنجاز. والمتطلبات التنظيمية تشير إلى الإنتاجية العالية، والكفاءة الفنية ونوعية العمل. اليوم، وجود الموظفين المتعلمين والمبدعين يتطلب وظائف مصممة تصميمها جيداً. لذلك، هناك محاولات متزايدة لإعادة تصميم الوظائف وذلك لتحسين نوعية الحياة العملية (University Of Mumbai, 2008).

أن تصميم الوظائف يمكن أن يكون لها تأثير كبير على التحفيز. ويعود التدوير الوظيفي من أهم الأساليب التي تهدف إلى تعزيز الدافعية وزيادة الرضا الوظيفي والأداء عن طريق اكتساب فهم أوسع وأكثر شمولًا للمنظمة. ويشير مفهوم تصميم الوظائف إلى العملية الخاصة بهيكلة أو بناء مهام العمل التي يقوم أو يؤديها الفرد أو مجموعة من الأفراد لبلوغ الأهداف التنظيمية والفردية، بمعنى أن تصميم الوظائف يهدف بالدرجة الأولى إلى التوصل إلى وظائف مثمرة لشاغلها ومثمرة في نفس الوقت للمنظمة من خلال زيادة درجة الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي مما يؤدي إلى تدني معدلات دوران العمل وتخفيف الإحساس بالاغتراب التنظيمي وزيادة الإنتاجية (Agwet, 2011).

تكمّن أهمية تصميم الوظائف في أسباب رئيسية ثلاثة وهي:

- تصميم الوظيفة يمكن أن يؤثر على الأداء في وظائف معينة، وخاصة تلك التي يكون فيها تحفيز الموظفين يمكن أن يصنع فروقات كبيرة في الأداء.
- تصميم الوظيفة يمكن أن يؤثر على الرضا الوظيفي. لأن الناس تكون أكثر ارتياحاً مع عناصر وظيفة معينة أكثر من غيرها. أن انخفاض معدل الدوران والغياب أيضاً يمكن أن يكون مرتبط بعملية تصميم الوظائف الفعالة.
- تصميم الوظيفة يمكن أن يؤثر على الحالة الجسدية والصحية والنفسية للموظفين على حد سواء. فالمشاكل التي قد تحتاج إلى المساعدة مثل فقدان السمع، ألم في الظهر، ألم في الساق، الإجهاد، ارتفاع ضغط الدم، وحتى أمراض القلب في بعض الأحيان يمكن أن تعزى مباشرة إلى تصميم الوظائف (Mathis & Jackson, 2010)

ومن الأشياء التي تحفز العاملين وتعمل على رفع الروح المعنوية لديهم حسب نظرية هيرزبرج أن يكون العمل به الكثير من الذاتية وفرص تحقيق إنجازات وتحمل مسؤوليات وفرص نمو. أن رتابة العمل وعدم الإحساس بأهميته تؤدي بالموظف إلى الشعور بالملل ثم اللامبالاة أي فقدان الحافز والروح العالية. ولكن العمل الذي يحتاج مهارات متعددة والذي يشعر فيه العامل بأنه يؤدي عمل له قيمة ويمكنه التحكم فيه يجعل العامل يستمتع بعمله ويتحفز لتحسينه. هذا هو جوهر أسلوب تصميم العمل والذي يعني تصميم العمل بحيث

يكون مثيراً وممتعاً بالقدر الكافي للعاملين. وهناك عدة طرق لذلك كما هو موضح في الشكل (2.3)، منها (فهمي، ٢٠٠٨):

- تكبير العمل (Job Enlargement): تكبير العمل يعني زيادة عدد المهام المتنوعة التي يقوم بها العامل بمعنى أنه بدلاً من أن يقوم العامل بمهمة واحدة محددة طوال الوقت فإنه يقوم بعدة أعمال فمثلاً بدلاً من تخصيص عامل للتشحيم والتزييت فقط وعامل لأعمال الفك وعامل لأعمال التركيب فإنه يمكن قيام كل منهم بكل هذه الأعمال. لاحظ أن العمل يتم إعادة تصميمه وتوزيعه أي أن العامل لن يعمل لساعات إضافية وإنما سيقوم بأعمال مختلفة في نفس وقت العمل. بهذا يكون هناك تنوع في المهام والمهارات المطلوبة وهذا يقلل الملل من العمل الروتيني. لاحظ أن المهارات المطلوبة متشابهة في المستوى.
- إثراء العمل (Job Enrichment): هذا الأسلوب أفضل من أسلوب تكبير العمل فهذا الأسلوب يعني إعطاء الموظف فرصة أكبر للتحكم في عمله كاملاً من حيث التخطيط والتنفيذ ومتابعة النتائج وتصحيح الأخطاء. بدلاً من أن يكون الموظف مجرد آلة للتنفيذ فإنه يتخذ قرارات وينظم عمله ويطوره ويتتابع النتائج ويحللها. هذا يتطلب مهارات أعلى ويعطي حافزاً متعددًا. في حالة تكبير العمل فإن العامل قد يشعر بعد مدة زمنية بأن كل ما يقوم به من أعمال أصبحت روتينية كما كان الحال عندما كان يقوم بمهمة واحدة. أما إثراء العمل فإنه يعطي حافزاً مستمراً إذ أن العامل يشعر بمسؤوليته عن عمله وأن عليه تصحيح الأخطاء وتحسين طريقة العمل وهذه عملية لا تنتهي نتيجة لأن فرص التحسين تكاد لا تنتهي.
- تبسيط العمل (Simplify The Job) : يقوم مبدأ تبسيط الوظيفة على تقسيم العمل أو النشاط إلى أعمال جزئية بسيطة ومتكررة ، وإسناد كل جزء من العمل إلى موظف واحد بعينة. ومن أهم عيوبه الشعور بالملل من قبل الموظف مما ينعكس سلباً على مستوى الرضاء والإنتاجية. وللتغلب على تلك المشكلة ظهر ما يسمى بالتناوب أو التدوير.
- التدوير الوظيفي (Job Rotation): هذا الأسلوب يعني تدوير العاملين على الأعمال المختلفة على فترات زمنية مختلفة. فمثلاً العمالة البسيطة قد يتم تدويرها كل يوم أو كل أسبوع أي تبادل مهام كل منهم كل يوم أو كل أسبوع فمثلاً العمال في السوق التجاري (السوبر ماركت) قد يتم تدريبهم على ترتيب البضائع وعلى تحصيل الثمن من العملاء. والعمالة الأكثر تخصصاً قد يتم تدويرها (نقلها) كل عدة سنوات فيتم نقل المشرف من قسم لآخر والمدير من إدارة لأخرى. هذا التدوير يعني أن العامل يحتاج مهارات مختلفة ويتعلم أشياء مختلفة كلما تم تدوير العمل. هذا من شأنه القضاء على رتابة العمل وإكساب العامل مهارات متعددة وهو ما يشبع رغبته في النمو والتعلم. هذا له تأثير آخر وهو وجود أفراد كثيرين لديهم القدرة على تنفيذ المهام المختلفة وهو ما يقلل من حجم المشكلة عند غياب أحد هؤلاء أو تركه للخدمة. هذا أيضاً يخلق أفراداً لديهم خبرات في وظائف مختلفة وهو ما يجعلهم بعد ذلك مدربين متميزين نتيجة لدرايتهم بمهام كثيرة في المؤسسة.

ويلاحظ أن إعادة تصميم العمل يحتاج بعض المجهود والتكلفة، ففي حالة تكبير العمل وتدوير العاملين فإنه لابد من تدريبهم للقيام بالمهام الجديدة. وفي حالة إثراء العمل فإننا نحتاج تدريب العاملين على تحمل مسؤوليات أكبر والتحكم في عملهم. وقد نحتاج لتوفير أدوات أو معدات أكثر لتحقيق الذاتية والتحكم في العمل. من أمثلة ذلك خلايا التصنيع والتي يقوم فيها كل فرد أو فريق بتصنيع إجراء كاملة من المنتج وهو ما يعني توفير معدات التصنيع المختلفة لكل فريق. أسلوب خلايا التصنيع هو أحد الأساليب اليابانية والتي لها تأثير تحفيزي كبير نابع من إعطاء الفرد أو فريق العمل مسؤولية كاملة عن تصنيع جزء كامل من المنتج بدلاً من القيام بمهمة محددة في تصنيعه. وليس هناك ما يمنع من استخدام أكثر من أسلوب في أن واحد بل أن أسلوب إثراء العمل قد يستلزم أن نقوم بتكبير العمل أي أنه لإعطاء العامل التحكم الكامل في عمله فإننا قد نضطر أن نضيف إليه مهام أخرى.

شكل (2.3) نموذج مداخل إعادة تصميم الوظائف



المصدر: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية بتصريح من الباحث

ويرى القرعان (٢٠١١) بأن تصميم الوظائف يمكن أن يكون له تأثير كبير على التحفيز. وأحد الأساليب التي تهدف إلى تعزيز التحفيز، وبالتالي، تعزيز الرضا الوظيفي والأداء، هو التدوير الوظيفي. يتكون هذا الأسلوب من نقل العاملين من وظيفة متخصصة إلى وظيفة أخرى، والهدف هو زيادة الاهتمام والتحفيز واكتساب الموظفين لفهم أوسع وأكثر شمولاً للمنظمة ، أن الموظفين الذين عملوا في نظام التدوير الوظيفي وجدت لديهم زيادة في الوعي، والرغبة في التعلم، وتغيير نظرتهم تجاه الموقف العام للوظيفة الجديدة، وكذلك تجاه الإطار العام للمنظمة. هذا التأثير سيكون مصيره في نهاية المطاف الأض migliori إذا ما بقي الموظف لفترة طويلة في وظيفته ، وبذلك، يكون الموظف قد اكتسب المهارات الأساسية اللازمة لأداء الوظيفة الجديدة ، ولكن فقد التحفيز الذي رافق التدوير الوظيفي. لذلك لا بد من الدخول في عملية تدوير جديدة تجعل الشعور بالتحفيز والرغبة في التعلم موجودة بشكل دائم لدى الموظفين.

٢.٨.٣ استراتيجية التطوير الوظيفي

تساهم المنظمات المعاصرة في مساعدة العاملين على تحديد ميولهم المهنية والتعرف على نقاط الضعف والقوى في مهاراتهم وتصوراتهم لأهدافهم المهنية من خلال ما يسمى بعملية التخطيط المهني والتطوير الوظيفي. وهو العملية التي يتم من خلالها زيادةوعي وإدراك الأفراد بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما تتوفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية. إن إتاحة المعلومات أمام العاملين حول طبيعة الوظائف والمواقع في المنظمة يساعدهم في تحديد أهدافهم المهنية والأساليب المناسبة لتحقيق هذه الأهداف (عمر، ٢٠١٠).

ويشير مفهوم التطوير إلى كل من التدريب واكتساب الخبرات العملية وتكوين العلاقات وتقييم الشخصية والقدرات كأساس للتطوير الذي يساعد الموظف في تهيئه مستقبل أفضل. ولأن التطوير يتوجه نحو المستقبل ، فإنه يتطلب تعلمًا لا يرتبط بالضرورة بوظيفة الفرد الحالية ، بل يتعدى ذلك لوظيفته أو وظائفه القادمة. وتقع مسؤولية معظم أنشطة تطوير الموظفين على عاتق المدراء. ومع ذلك فإن كافة مستويات العاملين يمكن أن تشارك في أحد أو بعض جهود التطوير، فالموظف يفترض أن يتلقى صورة من نتيجة تقييم أدائه. ويُطلب إليه أن يقدم خطة لتطوير أدائه تتضمن كيف يخطط لتدارك نقاط ضعفه، وخططه المستقبلية متضمنة الوظائف أو الواقع الوظيفية التي يطمح أن يشغلها، والخبرة التي يتطلع لاكتسابها (مصطفى، ٢٠٠٢).

إن المنظمة الناجحة هي التي تتيح الفرصة للأفراد أن يبرزوا مهاراتهم لخدمة المنظمة وتحقيق طموحاتهم الشخصية. فنجاح المنظمة لا يضمنه جودة المنتجات أو تعدد الأسواق أو كثافة رأس المال، وإنما العنصر البشري والمواهب والطموحات والطاقات الكامنة التي تدفع المنظمة لمواكبة التغيير والتجدد. وتعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريراً من ممارسات إدارة المورد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة. فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وإن وظيفة إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أو مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافين حتى يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري (الكريدي و العطار، ٢٠١١).

ويرى كريم (٢٠١٠) أنه يمكن النظر إلى مفهوم التطوير الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وأماله ومشاعره، وقد ينظر إلى التطوير الوظيفي من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إليه باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراحل إدارية وخبرات متنوعة. وانطلاقاً من هذا فيمكن تعريف تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يفهموا عملية التطوير الوظيفي والاختلافات في احتياجات

واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية. وتكمّن أهمية التطوير الوظيفي في أن وجود برنامج طويل الأجل للتخطيط والتطوير الوظيفي للعاملين، يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية على وجه التحديد.

كما توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج التطوير الوظيفي، ذكر ما هو (٢٠٠٨) منها ما يلي:

١. تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة: إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، والتخطيط الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً.
 ٢. التقليل من تقادم العمالة: أن عدم الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعنيبقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل. وبوجود أنشطة التخطيط والتطوير الوظيفي من خلال النقل والتدوير والتدريب والاستغناء يعني تنشيط لمهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.
 ٣. تقليل تكلفة العمالة: المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة التخطيط والتطوير الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على هذه العملية كبيراً، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة ممثلة في الأجر والحوافز العائد والربح، وتتكبد بذلك خسائر فادحة.
 ٤. تحسين سمعة المنظمة: إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتمي بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها ك مجال جذاب للعمل.
- وتبيّن الحوسني (٢٠٠٩) أن التخطيط والتطوير الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى، وما يطراً على هذا العالم من تغييرات وثورات معرفية وتقنولوجية، ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً للتخطيط والتطوير الوظيفي. حيث أن المدخل الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل الالزمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتزايد أهمية تخطيط هذا المسار على مستوى الفرد في مرافق معينة، من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد بعد تخرجه من مراحل التعليم وفي مرحلة الاستقرار العائلي، حيث أن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي. أما المدخل التنظيمي فإنه يركز على إتباع أساليب إدارية كالتدريب والنقل والترقية والتقادم المبكر والتدوير الوظيفي لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من

الإنتاجية، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم في المصادر المناسبة، وجدبهم للالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، والاستغناء عن الموظفين غير المناسبين، والإقلال من نسبة البطالة المقنعة، وتأهيل العاملين.

هناك سببان رئيسيان لجلب الانتباه إلى قضايا التطوير الوظيفي للعاملين، الأول هو للأشخاص والشركات حيث يساعدهم على تحقيق كامل أهدافهم وتوقعاتهم، والآخر هو تمكين الناس والشركات من إدارة التغيير في هيكل فرص العمل المتاحة. فضلا عن جعل الناس على بينة من إمكانيات وخطوات التعلم والعمل المستقبلي. كما أن التوجيه المهني يساعد على بناء الثقة وتمكين الأفراد. أن المنظمات بحاجة إلى أن تدرك أن التنمية المهنية الإيجابية للقوى العاملة هي وسيلة للمساعدة على جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها عن طريق تحديد احتياجات الموظفين والاستجابة لهذه الاحتياجات. والتوجيه سوف يكون أكثر فعالية في المساعدة لتطوير اقتصاد المعرفة وتحقيق الاستفادة لكل من الأفراد وأصحاب العمل والمجتمع ككل. وذلك يتطلب تحولا ثقافيا في سلوك إدارة المنظمات من أجل تحقيق مفهوم الإدارة الذاتية (Alquraan, 2011).

ويرى الكردي (٢٠١٠) أن هذا التخطيط يمكن أن يكون على المستوى الفردي أو قد يكون على مستوى المنظمة. ففي التخطيط على المستوى الفردي تقوم المنظمات بـتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية لعامليها، لذلك على كل عامل أن يخطط لمستقبله الوظيفي من خلال التبصر بالأمال المستقبلية و التعرف على القدرات والمهارات الحالية و معالجة الفرق ومعرفة الحلول، وهذه الخطوات تعتمد على التبصر والصراحة الذاتية للفرد، وعلى قيامه ببناء وخطط مستقبله بنفسه، وتبين السبيل لذلك، والإصرار على المرور خطوة بخطوة من الوضع الحالي إلى المستقبل المأمول. وأما في التخطيط على مستوى المنظمة، فإن الانشغال المهني والاحترافي لكل وظيفة على حدة، يجعل من الصعب توجيه كل وظائف إدارة الموارد البشرية لخدمة التخطيط الوظيفي على وجه خاص، لذا من الأفضل أن تقوم كل منظمة بجهود مستقلة من خلال أنظمة، وإجراءات، ولوائح ترعى شئون التخطيط والتطوير الوظيفي بحيث تتعرف المنظمة على الكفاءات الطموحة من الموظفين وتحل محل تقديمهم وتطورهم الوظيفي. ويمكن ذلك من خلال جلسات الإرشاد والتوجيه التي تعقد داخل المنظمة بين الموظفين ورؤسائهم، وأعضاء من إدارة الأفراد أو الاستعانة بمستشارين من الخارج بهدف اكتشاف المواهب والطموحات عند الأفراد. أو من خلال الاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الوظائف وذلك لاكتشاف الموظفين المحتملين لتولي المناصب والمهتمين بذلك. أو من خلال استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب. ومن الأهمية بمكان إعطاء الموظفين معلومات كافية عن خطط التطور الوظيفي على مستوى المنظمة والتي توضح المسارات الوظيفية أو المهنية المتاحة بالمنظمة والتي تمثل الفرص المتاحة للتقدم والترقي، وإلى جانب اطلاع الموظفين على الوظائف المتاحة حالياً، يتم اطلاعهم كذلك على الوظائف التي ستكون متاحة في المستقبل القريب والبعيد، وبصفة عامة يجب أن

يكون المسار المهني أو الوظيفي للموظف موضع اهتمام الإدارة، وبحيث يكون مساراً له معنى وقيمة في حياة الموظف العملية أو المهنية لاتفاقه مع اتجاهاته وقدراته، الأمر الذي يكفل تحسين معنوياته وإنجابيته.

يرى كلا من الكردي و العطار (٢٠١١) أن من وسائل التخطيط والتطوير الوظيفي التأهيل، والمهام ذات تحدي، وإشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي، والنقل، والترقية. ومن أهم هذه الوسائل هو التدوير الوظيفي، وهو يعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين، وأنشطتهم، وبيئة العمل العملي والاجتماعي، ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل، وبأي طريقة، وأي معلومة يأخذها، وربما من أي مكان يحصل عليها، والقاعدة هنا هي توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم. في المنظمات التي تطبق نظام التدوير الوظيفي، عادة ما يكون الموظفين في نفس الوظائف بشكل دائم ولكن يخطط أن يتم تحويلهم لتولي وظائف أخرى في بعض الإدارات والأقسام داخل المنظمة. وإذا ما تم نقلهم إلى الوظائف الجديدة لا يعودون إلى وظائفهم السابقة. أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين التدوير الوظيفي وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات بينت أهمية الخبرات المكتسبة من خلال عملية التدوير الوظيفي.

ومن المداخل المتعددة لعملية التطوير الوظيفي بحسب مصطفى (٢٠٠٢) التدريب الرسمي والتقييم والنقل والترقية وخفض مستوى السلطة والمسؤولية العلاقات الشخصية. ومن بين هذه المداخل أسلوب التدوير الوظيفي، وهذا يزيد تنوع المهام من خلال التغيير الدوري للموظفين بين أعمال مختلفة تتضمن مهاماً مختلفة وذلك وفق جدول زمني محدد سلفاً. وبذلك يتم منع الملل والسام، ويزيد الخبرات العملية لدى الموظفين ويرفع مستوى الأداء والرضا معاً. ومن ناحية أخرى سيسهل نقل الأفراد من عمل أو قسم إلى آخر إذا دعت الحاجة لتحقيق التوازن في هيكل العمالة ككل.

وتعد الأجهزة الأمنية من بين المنظمات التي قد تكون فيها استراتيجية التطور الوظيفي أكثر وضوحاً من غيرها، كون التدرج في المسار الوظيفي يرجع إلى النص القانوني الوارد في قانون الخدمة في قوى الامن الفلسطينية للعام ٢٠٠٥ ، حيث يبدأ تعيين الضابط في آية قوة من قوى الأمن برتبة ملازم تحت الاختبار لمدة سنة وفي نهايتها يعامل إما بالثبتت في الخدمة برتبة ملازم لمن أوصى بتثبيته، او الإمهال سنة أخرى تحت الاختبار يخدم فيها الضابط بوحدة غير وحده الأولى في ذات القوة المعين فيها، وفي نهايتها يجوز تثبيته في الخدمة ووضعه في أقدميته الأصلية، او الاستغناء عن خدمته. وتكون الترقية من رتبة ملازم حتى رتبة مقدم بالأقدمية العامة مع توافر الشروط التالية:

- أن تكون تقارير الكفاءة السنوية بتقدير جيد على الأقل وأن تكون البيانات الواردة بملفه السري مرضية.
- أن يكون قد قضى المدد المقررة للخدمة بالوحدات الميدانية في كل رتبة.

- أن يكون قد أنهى الدورات التعليمية الاحتمية، أو قد حصل على المؤهلات العلمية التي تقررها لجنة الضبط.
 - أن يكون قد أمضى الحد الزمني الأدنى المقرر للخدمة في كل رتبة.
- وفي جميع الاحوال يشترط موافقة لجنة الضبط على شغل الرتب الخالية في الهيكل التنظيمي.
- وتكون ترقية الضابط إلى الرتب التي تتلو رتبهم مباشرة متى أمضوا بها مدد الخدمة العاملة المنصوص عليها في الفقرات التالية :

- ١) ثلاثة سنوات على الأقل برتبة ملازم للترقية لرتبة ملازم أول.
- ٢) أربع سنوات على الأقل برتبة ملازم أول للترقية لرتبة نقيب.
- ٣) أربع سنوات على الأقل برتبة نقيب للترقية لرتبة رائد.
- ٤) خمس سنوات على الأقل برتبة رائد للترقية لرتبة مقدم.
- ٥) خمس سنوات على الأقل برتبة مقدم للترقية لرتبة عقيد.
- ٦) خمس سنوات على الأقل برتبة عقيد للترقية لرتبة عميد.
- ٧) أربع سنوات على الأقل برتبة عميد للترقية لرتبة لواء.
- ٨) ثلاثة سنوات على الأقل برتبة لواء للترقية لرتبة فريق.

وتكون الترقية إلى رتبة عقيد وعميد ولواء بالاختيار من بين الضباط المستوفين الشروط. وتكون الترقية إلى رتبة فريق بالاختيار المطلق من بين اللواءات الذين يخدمون في قوى الامن (قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم 8 لسنة 2005).

ورغم وضوح التدرج في التطور الوظيفي للضباط العاملين في الأجهزة الامنية، إلا أنه يتبقى من هو احق بتولي المناصب القيادية والادارية في تلك الأجهزة وهو ما يرجع إلى كفاءة ومهارة شخص عن اخر.

2.8.4 النظم والإجراءات

يلعب المدراء أدوارا حاسمة في إدارة الموظفين وتحthem على الابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. بعبارة أخرى، فإن الشركات التي تستثمر بشكل منظم ومدروس في بناء إجراءاتها الاستراتيجية، وتطوير المهارات العقلية لموظفيها تمتلك قدرات أكثر على التعلم الذي يدعم التغيير والابتكار (Selden & MacMillan, 2006). ويوجد هناك نظامان من أنظمة ممارسة إدارة الموارد البشرية، النظام المبتكر والنظام التقليدي وهما المستخدمان حتى الآن في المقام الأول لفهم إنتاجية العمل (Osterman, 2006).

١. النظام المبتكر : يشمل النظام المبتكر لممارسة إدارة الموارد البشرية فرق حل المشكلات، وخطط دفع الحوافز، والاختيار والتوظيف الدقيقين، كما ويشمل نظم الاتصالات الواسعة الموجودة بين العمال والإدارة، وتوفير المرونة في أداء الوظيفة، وكذلك توفير الأمان الوظيفي للموظفين (Gant, Ichniowski, & Shaw, 2002).

يختلف الباحثون في الممارسات التي يعتبرونها تشكل جزءاً من النظام المبتكر. ومع ذلك، فالعديد من الممارسات تتقاطع مع بعضها مثل تصميم الوظائف التي تعتمد على نموذج الفريق، ونموذج دفع الحوافز القائم على أساس الفريق ، وكذلك التدوير الوظيفي. في تصميم الوظائف القائم على أساس الفريق هناك مجموعة من المهام والوظائف المتداخلة والتي يقوم بها أفراد الفريق لأداء المهام التي تتطلب إشراك موظفين من وظائف مختلفة وأقسام متعددة. نظام الحوافز القائم على الفريق هو التعويض أو الحوافز التي يتلقاها الفريق نتيجة لقيامه بمجموعة من المهام المتداخلة، وهذا يعني أن الأفراد يتم منحهم المكافأة على أساس أداء الفريق في مختلف الوظائف وليس بناءاً على أدائهم الشخصي (Osterman, 2006).

إن الممارسات المستخدمة في النظام المبتكر تساعد في تحقيق السلامة النفسية للموظفين. لأن وجود تصميم الوظائف القائمة على الفريق، والأجر والمكافأة على أساس أداء الفريق يخفض الضغط الناتج عند الموظفين من عملية تقييم الأداء الشخصي. يتم توزيع الضغوط على الفريق بدلاً من أن تتركز على فرد واحد. فإذا كان الموظف تحت ضغط أقل، فهو أكثر عرضة لتجربة وطرح أفكار جديدة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تصميم الوظائف القائمة على التدوير الوظيفي يساعد على خلق السلامة النفسية الازمة للأفراد للتعامل مع المعرفة الجديدة التي يمكن أن تكون مفيدة لخلق منتجات متميزة. بحيث يسمح للأفراد اكتساب بعض المعرفة المشتركة مع الآخرين في الإدارات الأخرى، والذي بدوره يبني جسور الثقة داخل العاملين في هذه المنظمة (Madhaven & Grover, 1998).

النظام المبتكر يساعد الموظفين على إيجاد القدرة الازمة لتحقيق الكفاءة. لأن قدرة الأفراد على تبني وجهات نظر الآخرين يمكن الحصول عليها من خلال الخبرة المباشرة في التناوب على الوظائف. على سبيل المثال، يرى كلا من باركر واكستيل (2001) أن المدراء الذين يتناوبون على الإدارات المختلفة في الشركات متعددة الجنسيات الكبيرة ضمن تخطيط وتطوير مساراتهم الوظيفي قد اكتسبوا معرفة أكبر وتبنياً وجهات نظر الشركات التابعة الأخرى للشركة الأم، مما أدى إلى تسهيل التكامل المعرفي بين هذه الشركات.

٢. النظام التقليدي: على النقيض من النظام المبتكر، يشتمل النظام التقليدي على أسلوب الحوافز الفردية، وتصميم الوظائف على أساس فردي، ولا يشمل أسلوب التدوير الوظيفي. يشير نظام الحوافز الفردية على أن مكافأة الموظفين تتم بناءاً على أدائهم الفردي. أما تصميم العمل القائم على الفردية يشير إلى المهام التي تم تصميماً لها خصيصاً للموظفين ليتم أدائها بشكل فردي. كما أنه لا توجد لأسلوب التدوير الوظيفي في هذا النظام، حيث أنه من المتوقع أن تؤدي نفس المهام المحددة مراراً ضمن نفس الوظيفة. ويشار إلى هذا النظام بالتقليدي لأنه قد تم استخدامه منذ 1960 من قبل العديد من الشركات في الولايات المتحدة (Ichniowski & Shaw, 2003). في المنظمات التي يشعر فيها الأفراد بالخوف من التحدث؛ لأنهم يخافون من العقاب، أو الحرج، أو الرفض من العمل ، يكون الموظفين أقل عرضة لتطوير أنفسهم ومهاراتهم حسب ما هو متوقع. فالأشخاص الذين هم تحت ضغط تقييم أعلى يميلون أكثر إلى النفور من المخاطر والابتعاد عنها، ونظام الحوافز القائم على الفردية يخلق هذا النوع من

الضغط. حيث يجري تقييم الأداء بشكل فردي، ونوع المكافأة التي سيحصلون عليها يكون بناءاً على أدائهم الفردي. في مثل هذه الشركات، يتم معاقبة الأفراد في حال فشل تطبيق أفكار جديدة، وبالتالي، فإن الموظفين لن يميلوا إلى تجربة أي أفكار جديدة خوفاً من العقاب (Schein, 1992).

ممارسة النظام التقليدي لا توفر للموظفين القدرة على الاستفادة من وجهة نظر الناس الذين يعملون في الوظائف الأخرى وتشجع تبني أفكارهم. من خلال عدم توفير أسلوب التدوير الوظيفي، لا يمكن للأفراد اكتساب المعرفة والمهارات الضرورية حول تعامل وممارسة الموظفين الآخرين في الوظائف الأخرى، والتي هي أساس القدرة على تبني وجهة نظر العاملين في الوظائف الأخرى. بدون هذه القدرة، فإنه من الصعب تحقيق التكامل المعرفي نتيجةً لسوء الفهم الحاصل لاختلاف وجهات نظر العاملين في الإدارات المختلفة (Boland & Tenkasi, 1995).

2.9 ملخص الفصل الثاني

تناول هذا الفصل مفهوم التدوير الوظيفي وتم تعريفه على أنه أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله نقل العاملين بين مجموعة من الوظائف المختلفة داخل المنظمة خلال فترات زمنية محددة، بهدف تنمية مهاراتهم وتعزيز معارفهم وخبراتهم ، وذلك لأداء الأعمال المنطة بهم في الوقت الحالي أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل، في ضوء تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي يتبعون لها. ويتم تطبيق التدوير الوظيفي بأسلوبين، الأول، التدوير الرئيسي ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف. والثاني، التدوير الأفقي وهو انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي.

وقد تطرق الفصل إلى أهمية التدوير الوظيفي في ترسیخ مبدأ الإدارة الأمينة ومكافحة الفساد الإداري وتطوير وتغيير مهارات وكفاءات القيادات الإدارية. كما تناول الإيجابيات والسلبيات والمعيقات التي قد تنتج أو تواجه التدوير الوظيفي. وقد تناول الفصل أبعاد ومتطلبات عملية التدوير الوظيفي والتي تمثلت في (التدريب وتطوير الكفاءات، التصميم الوظيفي، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظام والإجراءات). وأنثر هذه المتطلبات والأبعاد على وضع وتنفيذ ومتابعة برنامج التدوير الوظيفي.

الفصل الثالث

الروح المعنوية

3.1 مقدمة

3.2 مفهوم الروح المعنوية

3.3 أهمية الروح المعنوية

3.4 مظاهر الروح المعنوية

3.4.1 مظاهر الروح المعنوية المرتفعة والعوامل التي تساهم في رفعها

3.4.2 مظاهر الروح المعنوية المنخفضة

3.5 أهمية قياس الروح المعنوية

3.6 طرق قياس الروح المعنوية

3.7 أثر التدوير الوظيفي لقيادات الأمانة على الروح المعنوية

3.8 ملخص الفصل الثالث

الروح المعنوية

3.1 مقدمة

يتوقف نجاح المنظمات عموماً، والأمنية والشرطية خصوصاً على مستوى الروح المعنوية السائدة بين أعضائها ، حيث تسهم الروح المعنوية لديهم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة لهذه المؤسسة، وبالمقابل فإن الصراعات والنفور للعاملين، تؤدي بالضرورة إلى الإخلال الشديد بمسيرة العمل وإلى تعثر الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف. والحفاظ على كائن المؤسسة الأمنية والشرطية لا يمكن إلا من خلال تهيئة أجواء عمل مستقرة تسودها روح التعاون والألفة والمحبة والداعية في نفوس الأفراد والضباط. إن المعاملة الإنسانية اللائقة لكرامة العامل تفرض نفسها عاماً رئيساً جديراً بالاهتمام والعناية، فهو المحرك الرئيسي للعمل الأمني والشرطـي والإداري، فإن لم يحظ بالتقدير والاحترام والاهتمام فإن روحـه المعنوية تنخفض فـينخفض إنتاجـه وتـقل فـاعليـته وـيتـأثر سـير العمل ويـتـغير، فـتحـدـثـ الفـوضـىـ وـتضـيـعـ الجـهـودـ وـالأـموـالـ، وـتفـشـلـ المؤـسـسـةـ فـيـ تـحـقـيقـ أـهـافـهاـ (محمد، ٢٠١٢).

يتناول هذا الفصل مفهوم الروح المعنوية وأهميتها. كما يحدد مجالات الروح المعنوية ومظاهر هذه الروح بجانبيها، المرتفعة والمنخفضة، وكذلك العوامل التي تساعد في رفع الروح المعنوية. كما يتطرق هذا الفصل إلى طرق قياس الروح المعنوية وأهميتها. ويتناول هذا الفصل تأثير التدوير الوظيفي لقيادات الأمنية على الروح المعنوية للموظفين.

3.2 مفهوم الروح المعنوية

هناك العديد من التعريفات والتعبيرات التي ذكرها العلماء للروح المعنوية والتي يؤكد كل منها جانباً أو زاويةً تهم صاحب التعريف أو التفسير أكثر من غيرها.

فالروح المعنوية تكوين فرضي لا نلاحظه إلا عن طريق آثاره ونتائجـهـ فـنـحنـ نـصـفـ الجـمـاعـةـ الـتـيـ تـتـسـمـ بـرـوحـ مـعـنـوـيـةـ عـالـيـةـ سـوـاءـ كـانـتـ جـمـاعـةـ عـمـالـ أـوـ وـحدـةـ عـسـكـرـيـةـ أـوـ فـرـيقـ كـرـةـ أـنـهـ جـمـاعـةـ يـقـومـ كـلـ فـردـ فـيـهـ بـوـاجـبـهـ وـيـرـاعـيـ النـظـامـ بـمـاـ يـكـفـ حـسـنـ سـيرـ الـعـلـمـ، وـيـتـعـاـونـ أـعـضـائـهـ بـعـضـهـمـ مـعـ بـعـضـ لـتـحـقـيقـ الـأـغـرـاضـ الـتـيـ تـسـعـيـ إـلـيـهـ الـجـمـاعـةـ، بـحـيـثـ يـشـعـرـ كـلـ عـضـوـ فـيـ هـذـهـ جـمـاعـةـ بـأـهـمـيـةـ هـذـهـ الـأـغـرـاضـ وـتـكـامـلـهـاـ مـعـ أـغـرـاضـهـ الـخـاصـةـ. حـيـثـ تـعـرـفـ الـرـوحـ الـمـعـنـوـيـةـ بـأـنـهـ اـتـجـاهـ عـقـلـيـ يـدـفـعـ الـفـرـدـ إـلـىـ التـوـحـدـ مـعـ الـجـمـاعـةـ وـالـتـحـمـسـ لـتـحـقـيقـ أـهـافـهـاـ وـالـولـاءـ لـلـقـائـدـ بـطـوـاعـيـةـ وـالـتـعـاـونـ إـيجـابـيـ معـ الزـملـاءـ وـالـكـفـاـيـةـ فـيـ الـعـلـمـ، وـالـإـحـسـاسـ بـالـسـعـادـةـ وـالـرـضـاـ عـنـ الـعـلـمـ وـعـدـمـ الرـغـبـةـ فـيـ تـغـيـيرـ (الـزـهـرـانـيـ ، ٢٠٠٩ـ).

وتعرف الروح المعنوية بأنها الحالة النفسية الراسخة في أعماق النفس في قالب شعوري داخلي نابع من صميم الفرد يحيثه على القيام بعمله على أكمل وجه، وهي محصلة عدة عوامل روحية وفكرية ولهذا فهي سر أو بالأصح عامل نفسي جذوره وأساسه قوة إيمان الشخص المقاتل وتحليه بالصبر وقوة الإرادة (مجلـيـ ، ٢٠٠٩ـ).

وعرف الغنام (٢٠٠٨) الروح المعنوية بأنها قدرة الفريق على التكافل بإصرار و مثابرة و ثبات من أجل تحقيق هدف مشترك. وترتبط بخمسة عوامل وهي ثقة أعضاء الفريق في الهدف، وثقتهم في القيادة ، وثقتهم في بعضهم البعض، إضافة إلى الكفاءة التنظيمية للفريق، والحالة العاطفية والنفسية والذهنية لأعضاء المجموعة. وفي كثير من الحالات يكون من الصعب تحقيق معدل عال لهذه العوامل مجتمعة، إلا أنه لا يلزم لرفع الروح المعنوية للفريق اكتمال هذه العناصر، كما أن انخفاض أحدها لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الروح المعنوية الكلية.

ويقصد بالروح المعنوية المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، و التي تتميز بالثقة في الجماعة، وبالإخلاص لها، و بالاستعداد للكفاح من أجل أهدافها، فهي محصلة روح الأفراد المعنوية وترادف تماسك الجماعة (دويرار، ٢٠٠٠).

ويمكن تعريف الروح المعنوية كمفهوم غير ملموس يشير إلى الشعور بالإيجابية والانتماء نحو المنظمة التي تتنمي إليها المشاعر الخاصة تجاه أعضاء المجموعة الآخرين العاملين في نفس المنظمة، بحيث تساعد على تحقيق نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها (Ngambi, 2011).

ويعرف سيروكا (2009) الروح المعنوية بالمستوى العام للثقة أو التفاؤل التي يعيشها شخص أو مجموعة من الناس، لا سيما إذا كان هذا المستوى يؤثر على الانضباط والاستعداد لأداء العمل.

إن التعريف الإجرائي للروح المعنوية طبقا لما تتناوله هذه الدراسة هو الحالة النفسية أو الوجدانية المتولدة لدى الضباط العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بغزة، والتي تدفعهم إلى العمل بحماس يؤدي إلى تحسن الأداء والتغلب على المعوقات التي تؤثر على تنفيذ المهام، وهي عبارة عن مزيج من الحالة النفسية للفرد والجماعة.

3.3 أهمية الروح المعنوية

لقد أصبحت الأبحاث الخاصة بالروح المعنوية شائعة في مجال الإدارة، وتكون لدى المدراء الكثير من الوعي عن أهمية وجهة نظر الأفراد ومشاعرهم وردود أفعالهم ،وذلك بعد نشر البحث الرائد الذي تم في شركة Western (Leetric) قبل الحرب العالمية الثانية والمعرف بتجربة هوثورن، والتي من خلالها أصبح موضوع الروح المعنوية بين القوات العسكرية مثار مناقشات واسعة ،حيث ساعدت الحرب العالمية الثانية على نشر نظرية الروح المعنوية من أجل أداء أفضل، وقد أدى اهتمام علم الإدارة بالروح المعنوية إلى إيجاد نوعين أساسيين من البرامج أحدهما يختص بتطوير الأسس والتجارب لاكتشاف وتقسيم مشاعر الأفراد وردود الأفعال لديهم ،والثاني يهدف إلى الإقلال من ردود الأفعال السلبية، مع ضخ روح معنوية عالية والمحافظة عليها. ومن الملاحظ أن أهمية الروح المعنوية تكمن في قدرتها على الضبط والسيطرة على مقدار الإنتاج والعمل للشخص في حالات علوها أو هبوطها، وهذه النسب في مقدار وحجم العطاء الشخصي يكون لها دور مهم في حياتنا المعاصرة، لأنها سوف تضبط تصرفات ومعاملات الفرد فيلزم من علوها وتحسينها زيادة إنتاج الفرد وتحسين نوعية إنتاجه ،ومن

حسن تكيفه النفسي مع العمل الذي يقوم به، ومع الأشخاص الذين يعملون معه، والعكس صحيح في حالة هبوطها (العتبي، ٢٠٠٨).

إن العامل المعنوي له أهمية بالغة في الوقت الحاضر. وتعتبر الروح المعنوية أحد مستلزمات الجماعة المؤهلة للنهوض بمهامها الوظيفية وضمان تكافتها وتعاطفها وتوحدها وتماسكها. ويتوقف ارتفاع الروح المعنوية وانخفاضها على مدى التعاطف ومدى إحساس كل فرد في الجماعة بانتمائه إلى جماعته. وللروح المعنوية أهمية كبيرة في حياة ونشاط المنظمة انطلاقاً من كونها مقياس فاعلية الموظفين وجودتهم وجودهم في هذه الإدارة أو تلك. لذلك أصبح الاهتمام بالروح المعنوية وعلاقتها بأداء العاملين لمهامهم من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات وردود أفعال العاملين تجاه واقعهم المعاش وظروفهم المادية والإدارية والاجتماعية والنفسية. وتستدعي الضرورة التعرف الدائم على العلاقة بين الروح المعنوية ومستوى الأداء بحيث يتم تحديد مستوى الروح المعنوية في لحظة معينة وعلاقة ذلك بتأدية أفراد المنظمة لمهامهم مع التركيز على أن الروح المعنوية العالية تعني في الأساس انعدام الصراعات الفكرية والنفسية في نفس الفرد، وشعوره بالرضا والسعادة بالانتماء إلى منظمته، والتقبل الشخصي من الفرد لأهداف الجماعة وشعوره بالمسؤولية تجاه تنفيذ المهام وبلغ الأهداف المرسومة (مجلبي، ٢٠٠٩).

وتظهر أهميتها أيضاً من خلال مظاهر أفراد القوى العاملة، فإذا كانت معنويات هؤلاء العمال عالية، فإن ذلك يدفعهم إلى العمل بحماس واهتمام كبيرين لعملهم وإظهار روح المبادرة والابتكار وامتلاهم الاختياري للتعليمات ولوائح والأوامر والرغبة الاختيارية للتعاون مع الآخرين، وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المؤسسة، والولاء لها ولقادتها والشعور بالفخر والانتماء لها، أما إذا كانت المعنويات متدهورة، فهذا ينعكس بالضرورة على كره العمل لأعمالهم وكرههم لمؤسساتهم وكرههم لبعضهم البعض، وكرههم لرؤسائهم (حمزة، ٢٠٠٦).

ويرى هواك (2011) أن معنويات الموظفين أمر مهم في أي بيئة عمل لأسباب عديدة. قبل كل شيء، أن لديها تأثير مباشر على مستوى الإنتاجية للمؤسسة. إذا كانت الروح المعنوية لفرد الواحد أو لمجموعة من الموظفين في المنظمة منخفضة، فيمكن أن تؤثر على الشركة في نواح كثيرة بشكل سلبي. والروح المعنوية أيضاً لها تأثير مباشر على كيفية التخطيط للعمل والبقاء فترة طويلة مع الشركة الحالية، بحيث يمكن أن تؤدي إلى فقدان الاستثمار في موارد التدريب إذا انتقلوا إلى مناصب أخرى بسرعة أكثر مما كان متوقعاً. وهناك تأثيرات خفية من انخفاض معنويات الموظفين، غالباً ما تدور حول مسألة الفخر في العمل. إذا كانت معنويات الموظفين منخفضة فإن الوفاء والالتزام بتحقيق الأهداف العامة للمنظمة يكون بالحد الأدنى، وذلك لأنهم لا يشعرون بتقدير وأن لا مستقبل لهم في الشركة. وهذا يؤدي أيضاً إلى زيادة مستويات الحوادث، والإجازات المرضية، والتقاضي من قبل العمال الذين تركوا الشركة ويشعرن بالمعاملة الظالمة والسيئة فيها.

ويرى عبد الغني (٢٠٠٧) أن للروح المعنوية خصائص من أهمها

- ميل الجماعة إلى التماسك داخلياً أكثر من مجرد التماسك إزاء الضغوط الخارجية .

- قلة الاحتكاك والمنازعات الشخصية الداخلية التي تدعو إلى الانقسام.
- قدرة الجماعة على التكيف إزاء الظروف المختلفة بحيث لا تضعف الروح المعنوية بين أفرادها نتيجة ضعف التماสک في ظروف معينة.
- توفير اتجاهات إيجابية نحو أهداف وقيادة الجماعة ومعنى هذا أن تكون مشبعة لرغبات الأفراد.
- وبناء على ما سبق تتضح أهمية الروح المعنوية من خلال ما يلي:

 ١. إن الروح المعنوية دليل على كفاءة وفاعلية الإدارة في المنظمة ومدى نجاح القيادة في تحقيق الأهداف.
 ٢. أنها تؤثر على سلوك العاملين في المنظمة مهما اختلفت مواقعهم، ومهما كان وجودهم في الهيكل التنظيمي .
 ٣. تشكل الروح المعنوية قوة نفسية مؤثرة في ارتفاع مستوى الأداء.
 ٤. يدل وجود الروح في المنظمة على مدى التماسک، وال العلاقات الإنسانية السائدة في بيئة العمل.

3.4 مظاهر الروح المعنوية

إن الروح المعنوية كما سبقت الإشارة إليه هي شعور نفسي بالارتياح يحس بها الفرد نتيجة انتمائه إلى جماعة عمل متعددة ومتماضكة، والمشاعر هي مسألة ذاتية تقديرية يستدل عليها من خلال سلوك أفراد القوى العاملة، وذلك لأن الروح المعنوية الخاصة بمجموعة من العمال هي ظاهرة غير ملموسة، ولا يمكن اكتشافها إلا من خلال بعض الظواهر الدالة أو المعيبة عنها فالظواهر أو المظاهر هي السلوك الملاحظ على العمال، وهذا السلوك هو الذي يعكس المعنوية.

ولما كانت الروح المعنوية ظاهرة فردية وجماعية على السواء فلابد علينا من معالجة هذه الظاهرة بالنسبة للفرد وبالنسبة إلى الجماعة (حمزة، ٢٠٠٦) كالتالي:

- مظاهر الروح المعنوية لدى جماعة العمل : وهي جميع المظاهر أو الشواهد التي تبين لنا الحالة المعنوية الخاصة بجماعة العمل والتي يمكن أن نلاحظها ونستنتجها عن طريق السلوك العلني للعمال، أو عن طريق قياس الآراء أو الأفكار عن طريق الإجابة عن الأسئلة.
- مظاهر الروح المعنوية الخاصة بالفرد العامل : على غرار المظاهر الجماعية للروح المعنوية فإن هناك مظاهر فردية للروح المعنوية، فهي تظهر من خلال انتقاء الفرد للجماعة التي ينتمي إليها وتقبلها له أو نبذه وعزله من طرفها وهذا ما يؤدي به إلى الشعور بالاضطراب النفسي و عدم التوازن والإحباط وبالتالي عدم رضاه عن العمل، وعدم الرغبة فيبذل أي مجهود، أو تحقق العكس تماما.
- وهناك بعض المؤشرات المتوفرة في المنشآة تعد مقاييس مباشرة لمعنيات العاملين إذ يمكن من خلالها التعرف على ارتفاع أو انخفاض هذه المعنيات ومن بين هذه المؤشرات حسب ما ذكره عاصي (٢٠٠٦) ما يلي:

- الارتفاع أو الانخفاض في كمية الإنتاج ، وكمية الإنتاج التالف.
- عدد العاملين الذين يتركون العمل، ويتعذبون أو يتأخرون عن العمل ازدياد أو انخفاض الحوادث.
- عدد المتدربين والإقبال على التدريب.
- أعداد المرضى والمتمارضين.
- الشكاوى والاقتراحات ، زيادتها أو هبوطها.

وهذه المؤشرات إذا ما تمت دراستها جمياً وعلى فترات متقاربة يمكن الحصول على معلومات مهمة عن معنويات العاملين في المنشأة.

3.4.1 مظاهر الروح المعنوية المرتفعة والعوامل التي تساهم في رفعها

إن الروح المعنوية تتأثر بالطموح والأمل والثقة، كما تتأثر بعوامل أخرى مثل الحواجز والدوافع التي لها دور كبير في ارتفاع الروح المعنوية ، و يمكن تحديد العوامل التي تساهم في رفع الروح المعنوية من وجهة نظر محمد (٢٠٠٦) كما يلي:

أولاً: إرضاء الحاجات النفسية (العامل الداخلي)

الروح المعنوية للعاملين تتوقف من حيث ارتفاعها وانخفاضها على مدى إشباعهم وإرضائهم لاحتاجاتهم النفسية ومن بينها الحاجة إلى الأمان النفسي والانتفاء إلى الجماعة، وال الحاجة إلى التقدير والتشجيع، النجاح وتحقيق المكانة الاجتماعية.

ثانياً: توافر المناخ المناسب للعمل (العامل الخارجي)

يتطلب ذلك شروطاً معينة يجب أن توافر لتوفير المناخ المناسب للعمل والعاملين منها تحديد الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتتوفر مناخ نفسي واجتماعي يشعرهم بالأمن والاطمئنان. ورفع الحد الأدنى للأجور بحيث يكفل المستوى المعيشي المرضي للموظفين، كمكافأة لهم مقابل الجهد المبذول.

وتتمثل مظاهر الروح المعنوية العالية في مشاعر الأفراد والجماعات نحو المنظمة التي يعملون فيها، وإحساسهم بالانتماء لها. وقد ذكر العتيبي (٢٠٠٨) في ذلك النقاط التالية:

- الإحساس بالرغبة في العمل والسعى المستمر لتنمية آليات العمل ورفع درجةه عبر تقديم الاقتراحات الهدافة وسرعة الإنجاز والدقة والحرص في الإنجاز.
- إحساس الفرد بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها والمحافظة على سمعتها من خلال تفاعله مع الآخرين داخل وخارج المنظمة.
- التقيد بتنفيذ خطط العمل في المواعيد المحددة.

- المحافظة على مواعيد العمل والاجتماعات واللقاءات.

ويرى مجلـي (٢٠٠٩) أن من أهم مظاهر المعنويات العالية التماـكـ بين أفراد المنـظـمة بـحيـث يـشكـلـون صـفـاً واحدـاً بـدـافـعـ منـ أـنـفسـهـمـ لاـ مجـرـدـ خـصـوـعـهـمـ لـالـسـلـطـةـ وـالـأـمـرـ،ـ وـالـرـغـبـةـ فـيـ الـعـلـمـ وـالـتـرـحـيبـ بـالـتـكـالـيفـ وـالـأـوـامـرـ الصـادـرـةـ،ـ كـذـلـكـ حلـ الـخـلـافـاتـ وـالـصـعـوبـاتـ التـيـ قـدـ تـؤـديـ إـلـىـ صـرـاعـ وـفـرـقـةـ وـإـعادـةـ التـماـكـ بـروحـ الفـرـيقـ الوـاحـدـ.ـ وـفـهـمـ الأـهـدـافـ وـالـوـظـائـفـ وـالـعـلـمـ عـلـىـ تـحـقـيقـهاـ بـتـعاـونـ كـامـلـ،ـ وـاعـتـزـازـ الـأـفـرـادـ بـوحـدـتـهـمـ بـحـيـثـ يـكـوـنـواـ جـسـداًـ وـاحـدـاًـ وـاخـتفـاءـ الـفـرـديـةـ وـالـأـنـانـيـةـ وـالـعـصـبـيـةـ.ـ وـعـدـمـ تـرـدـيدـ الشـائـعـاتـ وـعـدـمـ التـأـثـيرـ بـالـحـربـ النـفـسـيـةـ الـمـعـادـيـةـ.ـ وـيـلـعـبـ القـائـدـ دـورـاًـ بـارـزاًـ فـيـ الـمـحـافـظـةـ عـلـىـ مـسـتـوـىـ الرـوـحـ الـمـعـنـوـيـةـ وـإـبـراـزـهـاـ وـهـوـ يـتـدـخـلـ بـاعـتـبارـهـ مـرـبـيـاًـ وـيـجـبـ أـنـ يـكـوـنـ الـهـدـفـ الـأـوـلـ لـكـلـ الـقـادـةـ هـوـ تـنـمـيـةـ الرـوـحـ الـمـعـنـوـيـةـ لـلـعـاـمـلـيـنـ.ـ وـيـرـىـ منـصـورـ (٢٠١٣)ـ أـنـ الرـوـحـ الـمـعـنـوـيـةـ لـدـىـ اـفـرـادـ الـشـرـطةـ الـفـلـسـطـينـيـةـ جـيـدةـ،ـ حـيـثـ يـظـهـرـ ذـلـكـ مـنـ خـلـالـ التـزـامـ الـمـوـظـفـيـنـ فـيـ الدـوـامـ وـالـحـضـورـ وـالـانـصـرافـ فـيـ الـوقـتـ الـمـحدـدـ،ـ وـادـائـهـمـ لـلـمـهـامـ الـمـوـكـلـةـ لـهـمـ عـلـىـ الـوـجـهـ الـاـفـضـلـ،ـ وـعـدـمـ التـغـيـبـ التـماـرـضـ،ـ اـضـافـةـ إـلـىـ عـلـاقـةـ الـمـوـظـفـيـنـ الـجـيـدةـ مـعـ بـعـضـهـمـ الـبعـضـ.ـ وـيـحدـدـ الـحـرـبـيـ (٢٠٠٥)ـ الـعـوـاـمـلـ الـتـيـ تـؤـثـرـ فـيـ الرـوـحـ الـمـعـنـوـيـةـ وـهـيـ الـمـرـتـبـ،ـ وـالـاطـمـئـنـانـ الـنـفـسـيـ،ـ وـأـحـوـالـ الـعـلـمـ،ـ وـتـقـدـيرـ الـعـلـمـ الـمـنـجـزـ،ـ وـالـمـدـيـرـ الـكـفـءـ،ـ وـالـفـرـصـ الـمـتـاحـةـ،ـ وـالـانـدـمـاجـ مـعـ الـزـمـلـاءـ فـيـ الـعـلـمـ،ـ وـالـحـوـافـزـ الـمـتـحـصـلـ عـلـيـهـاـ خـلـافـ الـمـرـتـبـ،ـ وـالـمـكـانـةـ الـاجـتمـاعـيـةـ.ـ

كـماـ ذـكـرـ أـيـضاًـ وـضـوـحـ أـهـدـافـ الـمـنـظـمةـ وـالـأـسـلـوبـ الـقـيـاديـ الـمـتـبـعـ،ـ وـنـظـامـ الـاتـصـالـاتـ وـالـعـلـاقـاتـ الـإـنـسـانـيـةـ دـاخـلـ الـمـنـظـمةـ.

وـقـدـ ذـكـرـ عـبـدـ الغـنـيـ (٢٠٠٧)ـ الـمـظـاهـرـ الـتـيـ تـدـلـ عـلـىـ اـرـتـقـاعـ الرـوـحـ الـمـعـنـوـيـةـ لـدـىـ اـفـرـادـ الـمـؤـسـسـةـ وـهـيـ :

- اـهـتـمـامـ الـمـسـتـخـدـمـيـنـ بـمـسـتـقـبـلـ الـمـؤـسـسـةـ وـعـزـمـهـمـ عـلـىـ الـبقاءـ وـالـعـلـمـ عـلـىـ تـمـكـينـهـاـ مـنـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـهـاـ.
- اـنـدـعـامـ الـصـرـاعـ بـيـنـ أـعـضـاءـ الـمـؤـسـسـةـ وـالـمـشـرـفـيـنـ عـلـىـ تـسـيـيرـهـاـ.
- تـماـكـ الـمـسـتـخـدـمـيـنـ وـتـعـاوـنـهـمـ مـنـ أـجـلـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـ الـمـؤـسـسـةـ.
- تـحـمـسـ الـعـالـمـ لـبـذـلـ الـمـزـيـدـ مـنـ الجـهـدـ لـتـغلـبـ عـلـىـ صـعـوبـاتـ الـعـلـمـ وـالـزـيـادـةـ فـيـ الـمـرـدـودـ.
- اـرـتـقـاعـ الـمـواـظـبـةـ وـانـخـفـاضـ مـعـدـلـ الـشـكـاوـيـ.

وـيمـكـنـ إـجـمـالـ مـظـاهـرـ الرـوـحـ الـمـعـنـوـيـةـ الـعـالـيـةـ فـيـماـ يـليـ:

- رـضاـ الـعـالـمـ نـفـسـيـاـ عـنـ عـلـمـهـ وـجـمـاعـةـ عـلـمـهـ.
- شـعـورـهـ بـأـنـهـ جـزـءـ مـنـ الـمـنـشـأـةـ الـتـيـ يـعـملـ فـيـهاـ.
- رـضاـهـ عـنـ أـجـرـتـهـ وـمـرـكـزـهـ فـيـ الـمـنـشـأـةـ .
- شـعـورـهـ بـالـأـرـتـياـحـ مـنـ جـرـاءـ اـنـتـمـائـهـ إـلـىـ جـمـاعـةـ الـعـلـمـ.
- عـدـمـ وـجـودـ صـرـاعـ بـيـنـ أـفـرـادـ الـجـمـاعـةـ.

- قدرة أفراد الجماعة على مواجهة الأزمات والمشاكل بشيء من العزم وتكيف أنفسهم للظروف المتغيرة والتواصل بين الأفراد.
 - ارتفاع كمية الإنتاج وجودته.
 - انخفاض نسبة تغيب العاملين ومعدل دوران العمل بينهم.
 - انخفاض معدل حوادث العمل والشكاوي والتظلمات.
- ومن السبل التي تؤدي إلى رفع وتنمية الروح المعنوية لدى الموظفين ما يلي:
- إدراك الجماعة العاملة للهدف العام الذي تسعى إلى تحقيقه إدارة الشركة، مع بيان دور ومسؤولية هذه الجماعة في هذا الصدد.
 - اتصال متبدل بين العمال والإدارة يفهم كل طرف ماله وما عليه.
 - إقامة أو جعل دوافع العمل وتنظيمها سواء أكانت مالية أم غير مالية.
 - شعور العمال بأن جهودهم موضع تقدير من طرف الإدارة.
 - إتاحة الفرصة للعمال ليعبروا عن آرائهم وما يجول في خاطرهم، وما يُكنون من مشاعر.
 - الطلب من العمال أن يتفهموا سياسة المؤسسة وخططها ونظمها كي يكونوا على علم بما يدور حولهم من أحداث ووقائع.
 - عدم الطلب من العمال أن يقوموا بعمل ينقص من احترامهم، وهي أعز ما يحرص عليه الإنسان أي العامل.
 - تحرر العامل من القلق النفسي، وإحساسه بالاطمئنان على عمله.
 - ضرورة أن يجد العامل في محيط العمل جواً اجتماعياً ممتعاً.
- ذلك شعور الموظفين بالعدالة في المعاملة والتقييم ومنهم الحوافز بما يتناسب مع ادائهم وقدراتهم، والعلاقة الجيدة القائمة على أساس الاحترام المتتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، إضافة إلى اشعارهم بالاطمئنان والامان الوظيفي (منصور، ٢٠١٣). ومن السبل التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى جماعة العمل أيضاً، تحسين الظروف الفيزيقية كالإضاءة والتهوية والحرارة، وإتباع سياسة عادلة في الأجور وتسوية الخلافات بين العمال والإدارة.

3.4.2 مظاهر الروح المعنوية المنخفضة

- إن تدني المعنويات تظهر بكل وضوح في الحالة النفسية السيئة والمعنوية المتردية للأفراد والوحدات وأهم تلك المظاهر بحسب مجلـي (٢٠٠٩) ما يلي:
- حالة الفوضى والعصيان أو التمرد.

- الغضب الذي يتصرف أحياناً بطابع عدواني.
- التوتر النفسي والعصبي الناتج عن الصراع النفسي والفكري الداخلي.
- حالة الهروب والغياب المترکر.
- عدم احترام الأوامر والاستهانة بالتعليمات والقوانين والتهاون في تنفيذ الواجب.

كما وأورد الحربي (٢٠٠٥) عدداً من المؤشرات التي تدل على مستوى الروح المعنوية المنخفضة لدى العاملين ذكر منها:

- فقدان الاهتمام بالعمل، تدني مستوى الأداء والإنتاجية ، وارتفاع نسبة الغياب والتأخير.
- التسرب الوظيفي، وكثرة طلبات اذونات العيادة، والشكوى .
- الإقبال على الكذب والنمية والغرور، وفقدان الثقة بالنفس وبغير.
- الخشونة والفاظنة في المعاملة، وعارضة الآراء الجيدة.
- تشبيط العزم والهمة لدى الموظفين.

ومن أهم مؤشرات ومظاهر انخفاض الروح المعنوية الخاصة بالموظفين حسب ما ذكره حمزة (٢٠٠٦) ما يلي:

- التغيب: حيث ينظر إلى التغيب في العمل على أنه دفاع أكثر أو أقل وجдан ضد توتر ناتج عن عدم وجود الرضا الذي يعنيه ويشعر به العامل من جراء ظروف العمل والحالة النفسية والروح المعنوية المتدهورة بالإضافة إلى التجهيزات والمواد
- زيادة معدل دوران العمل: وهي زيادة معدل الانتقال بين العمال من مهنة إلى مهنة أو من مؤسسة إلى أخرى وهذا ما يدل على انخفاض الروح المعنوية بين جماعات العمل، حيث أن زيادة هذا المعدل يعتبر من بين المظاهر السلبية للروح المعنوية
- تسيب العمل: وهو تخلي العمال وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً، وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهد، مما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل وإلى تدني في مستويات الكفاءة
- فقدان العامل للاهتمام: حيث يعتبر من أهم العوامل التي تقود إلى عدم استقرار المؤسسة، وهذا نتيجة الكره والملل وانخفاض الروح المعنوية للعمال.
- تقييد الإنتاج والحد منه: يهدف هذا الإجراء إلى منع المراقبين من وضع معايير لقياس الإنتاج، فالعامل يمنعون من القياس الزمني وذلك بالتباطؤ في إنجاز العمل، ويتوقفون عن العمل بمجرد ابتعاد الأخصائيين والمراقبين
- التظلمات والشكوى المرتفعة: هي مؤشر يدل على عدم رضا العمال، حيث أن هذه المظالم تمثل مواقف يشعر فيها العامل بعدم العدالة وعدم رضاه، مع وجود حالة من التذمر الداخلي لدى العمال، نتيجة عوامل الاستياء وضعف الروح المعنوي

- التخريب: يعتبر أيضاً مظهاً من مظاهير الروح المعنوية المنخفضة ناتج عن شعور العامل وإحساسه أنه غريب عن المؤسسة، نتيجة عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات.

3.5 أهمية قياس الروح المعنوية

يرى ندى (١٩٩٨) أن هدف قياس الروح المعنوية هو إخراج المشاكل التي تعاني منها المنظمة إلى العراء وكشفها وبيان حقيقتها بحيث يمكن تحليلها وفهمها ومعالجتها لأن النتائج التي يمكن الخروج بها لها قيمة وأهمية كبيرة. ومن مزايا قياس الروح المعنوية أنها تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في تنمية وتعزيز المشاعر والعلاقات الإنسانية. ويمكن استخدام نتائجها في تشخيص الكثير من المشاكل والمعوقات التي تعاني منها المنظمة ووضع الحلول الملائمة لهذه المشاكل مستقبلاً، كما تعتبر أداة لقياس كفاءة الإدارة داخل المنظمة، كما وتشعر الموظفين باهتمام الإدارة العليا في المنظمة بمصالحهم وحرصها على رفع الروح المعنوية لهم، وتعد أيضاً أحد وسائل تقييم الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة.

إن لقياس الروح المعنوية عدة فوائد نستطيع أن نوجزها فيما يلي (حمزة، ٢٠٠٦):

- توضح للإدارة المستويات العامة للروح المعنوية للموظفين لإمكان العمل على تحسين الخدمات الاجتماعية أو الترفيهية المقدمة لهم.
- معرفة مدى الاختلاف في الروح المعنوية بالنسبة للأقسام المختلفة داخل المنظمة وطبيعة الأسباب التي تؤدي لذلك والعمل على إحداث التوازن المطلوب، والارتفاع بالروح المعنوية لعمال الأقسام ذوي الروح المعنوية المنخفضة.
- تعتبر الاستفتاءات التي تقيس الروح المعنوية إحدى وسائل الاتصال وتبادل المعلومات بين جموع العمال والإدارة وهي أيضاً وسيلة لتعبير الموظفين عما يدور بأنفسهم اتجاه العمل والمنظمة وهي بجانب ذلك أيضاً فائدة شعور الموظفين بالمشاركة، واهتمام هذه الإدارة بهم وتحفظ من درجة التوترات النفسية التي يعاني منها العمال أحياناً مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين.
- إن قياس الروح المعنوية قد يؤدي إلى معرفة الإدارة للحاجات التدريبية للموظفين ، وذلك بطريقة غير مباشرة.
- تساعد الإدارة على فهم مدى أهمية الروح المعنوية للموظفين ، وأثر ذلك على الإنتاج فتعمل الإدارة على تحسين العلاقات الإنسانية السائدة داخل المنظمة.

٣.٦ طرق قياس الروح المعنوية

نظراً لأهمية الروح المعنوية فإن الإدارة تشعر بالحاجة إلى قياسها بغرض الرقابة عليها والتعرف على ما يحتاج إليه من إجراءات لتحسينها. أي أن الأمر يحتاج إلى عملية قياس ثم إلى عملية تقييم، وتشير عملية القياس إلى عملية جمع البيانات عن الروح المعنوية وتصنيفها وإعطائها قيمةً كمية، أما عملية التقييم فتعنى الحكم من خلال هذه المقاييس على حالة الروح المعنوية السائدة حيث أن الإدارة من خلال دراستها لمعنيات العاملين يمكنها التعرف على شعورهم تجاه الأعمال التي يقومون بها.

يشير العتيبي (٢٠٠٨) إلى أن عملية قياس الروح المعنوية من العمليات الصعبة، وذلك نظراً لتنوع العوامل المكونة لها والمؤثرة فيها، فهي ظاهرة مركبة ومعقدة ومتغيرة، ليست ثابتة ثباتاً مطلقاً. كما أن بعض المؤشرات التي قد تعتمد لها بعض الإدارات مثل دوران العمل والتغييب والشكوى، ليست منفصلة عن بعضها البعض، بمعنى أن كل أو بعض هذه المؤشرات تتأثر في نفس الوقت بالحالة التي تكون عليها الروح المعنوية.

ويمكن تلخيص الطرق المستخدمة في عملية قياس مستوى الروح المعنوية بحسب العتيبي فيما يلي:

المقابلة: بحيث قد تكون مقننة وموجهة بمعنى أن تحدد الأسئلة الموجهة لفرد مسبقاً، أو قد تكون غير موجهة بحيث يكون هناك مجال أوسع للمناقشة دون توجيه من المقابل. ويجب على المقابل إقناع الشخص المستجيب بسرية المعلومات التي سوف يدللي بها وذلك لضمان الحصول على معلومات صحيحة.

الاستبانة: وهي من أوسع الطرق انتشاراً وأكثرها سهولة وتمكننا من الحصول على قدر كبير من الآراء بتكليف قليلة وقت محدود، وتتميز عن المقابلة بسهولة تبويه وتحليل وتفسير الإجابات واستخلاص النتائج منها. ويرى الخالدي (٢٠٠٨) أن من مزايا الاستبانة أن المستجيب يحصل على الوقت الكافي للإجابة دون حصول ضرر وذلك كون اسمه غير مدون على الاستبانة، وهذا لا ينفي بعض السلبيات لهذه الطريقة مثل نمطية الاستجابة وعدم الاكتئاث مما يؤدي إلى إجابات ونتائج غير صحيحة. ويمكن تجنب هذه السلبيات إذا ما قام الباحث بتوزيع الاستبانة بنفسه وإشعار المستجيبين بأهمية الموضوع وسرية المعلومات.

الملاحظة: أن الروح المعنوية ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة المباشرة وبالتالي لا يمكن قياسها مباشرة، وإنما يمكن ملاحظتها عن طريق أثارها ونتائجها، والتي تدون على شكل سجلات وتقارير مثل معدلات الغياب والإنجاز والإنتاج والتسرب والشكوى.

ويرى حمزة (٢٠٠٦) أنه يمكن قياس الروح المعنوية للموظفين من خلال دراسة سجلات المؤسسة، حيث يكون للسجلات دلالات هامة على تمنع العمال بالروح المعنوية العالية. فدراسة سجلات الغياب لمعرفة معدلات الغياب للعمال والإجازات المرضية وتمارض العمال بالإضافة إلى عدد الشكاوى التي تقدم من العمال، وكذلك متوسط إنتاج العامل من حيث الزيادة أو النقص عن مستويات الإنجاز العادلة. بالإضافة إلى معدلات الفاقد في الخامات الخاصة بالمصانع ونوع الإنتاج ومدى جودته ومعدل الحوادث وطبيعتها. كل ذلك يتضح من طبيعة الروح المعنوية السائدة بين العمال.

ويشير محلي (٢٠٠٩) إلى أن المدير يستطيع بسهولة أن يقف على مستوى أفراد وحدته من خلال اختبارات معينة، لكنه عندما يرغب في قياس معنويات الأفراد، فليس هناك وسائل ثابتة ومحددة، لذلك من أهم واجبات ومهام العمل المعنوي، أن يقوم القادة على مختلف المستويات بمعرفة الروح المعنوية لوحداتهم . ويمكن فتح سجل للشكاوى في الوحدة تسجل عليه شكاوى الأفراد ومقترناتهم، دون ذكر أسمائهم كي يتمكن الفرد من الكتابة بحرية دون قيد أو خوف . ويقوم المدير بدراسة المشكلة ووضع الحلول المناسبة لها واتخاذ المقتراحات الملائمة والتي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية، هذه الطريقة توفر للمدير صورة واضحة عن المشاكل التي تواجهه أفراده، وعند حلها يشعر الأفراد بتقدير المدير لآرائهم وأنه يعمل على حل مشاكلهم قدر استطاعته، أما التي لا يمكن من حلها يرفعها إلى القائد الأقدم، وهذه الطريقة من أفضل الطرق التي تمكن القائد من القياس والحكم على الروح المعنوية للوحدة . ويمكن قياس الروح المعنوية من خلال مقابلات المدير الشخصية مع موظفيه، الوقوف على معنوياتهم، وهنا عليه مراعاة أن تكون المقابلة فردية وبعيدة عن الجو الرسمي، ومن المفضل أن لا تكون في مكتبه بل أثناء زيارته لأماكن إقامة الموظفين والأفراد.

3.7 أثر التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية على الروح المعنوية

يختلف تأثير التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وانعكاساته على الروح المعنوية للموظفين تبعاً لاختلاف نظرتهمعملية التدوير والشخصية التي يتمتعون بها، فإن كانت النظرة التي ينظرونها للموظفين للتدوير الوظيفي نظرة ايجابية مقلالية، وجاءت طبقاً لطلعاتهم فإنهم يشعرون بتفاؤل وایجابية وارتفاع في الروح المعنوية لديهم يعكس على الأداء والإنتاج، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وكذلك محاولتهم في إنجاح عملية التدوير وعدم وضع المعيقات والمسربات التي قد تؤدي إلى إفشال هذه العملية. أما إن كانت هذه النظرة سلبية ولا تلبي متطلبات الموظفين، فإنها قد تعمد إلى خفض الروح المعنوية لديهم، والتقليل من إنتاجية وأداء الموظفين، مما يعكس سلباً على أداء المؤسسة ككل. أن المنظمة عندما تخطط لتنفيذ عملية التدوير الوظيفي يكون هدفها الأساسي تحقيق الكفاءة والفاعلية وتطوير أداء المدراء وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، فالمنظمة دائماً ما تكون نظرتها وطلعاتها لعملية التدوير نظرة ايجابية من حيث القدرة على رفع الروح المعنوية للموظفين .

تهدف المؤسسة من تطبيق نظام التدوير الوظيفي إلى تحسين أداء الأفراد والرفع من كفاءتهم الإنتاجية وبالتالي الرفع من معنوياتهم، فعملية تدوير القيادات الإدارية والأمنية إذا ما تمت وأنجزت على أكمل وجه وتبعاً لما تقتضيه الحاجة الفعلية للمنظمة فإنها تعمل على توفير جو عمل ملائم تسود فيه علاقات طيبة بين الموظفين ومدراءهم يؤدي بالفرد إلى ارتفاع روحه المعنوية، ويتحسن أدائه وإنجازه كما وكيفاً، والعكس صحيح تماماً. ومن هنا يظهر ذلك التأثير الكبير لعملية التدوير الوظيفي على الروح المعنوية للعمال. أن الروح المعنوية من أهم المؤشرات التي يمكن الحكم من خلالها على مدى فعالية القيادة ومدى نجاحها في تحقيق أهداف المنظمة، فدرجة ارتفاع الروح المعنوية في المنظمة تعبر عن مقياس نجاح تلك القيادة في تحقيق الأهداف. بدوره أكد منصور

(٢٠١٣) أن التدوير ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الروح المعنوية للعاملين حيث أنها هي رأس مال العمل الشرطي وخاصة في ظل نقص الموارد المادية والبشرية المؤهلة والحرصار المفروض على قطاع غزة، فالروح المعنوية هي التي تحرك العمل الشرطي وتعتبر وقود له، حيث تنتكس هذه الروح من خلال الوضع الأمني الداخلي والذي يبرز فيه الاستقرار إلى حد كبير حيث يشعر به المواطن خلال ممارسته لحياته اليومية عدا ما يقوم به الاحتلال من خروقات وهجمات بين الفينة والآخر، إضافة إلى القدرة على ضبط الحدود والخوض من مستوى الجريمة.

إن نوع القيادة وسياسة الإشراف التي يمارسها المدير لها تأثير كبير في معنويات الموظفين وخاصة منها الجانب المتعلق بتوزيع السلطات ومنح الأفراد القدر الكافي منها حيث يجعلهم يشعرون بمسؤولياتهم وجودهم داخل المؤسسة، وهو ما يهدف إليه التدوير الوظيفي من خلال إيجاد أفضل أنواع القيادة والإشراف لدى المدراء من خلال إكتسابهم مزيداً من الخبرات في التعامل مع الموظفين. فالإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم، يعتبر من العوامل الهامة في رفع معنويات الموظفين ويكون ذلك عن طريق إيجاد علاقة طيبة، وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسه، والعدالة في معاملة الأفراد العاملين وبث روح الفريق والتعاون بينهم وهذا ما يعطى لهم كثيراً من الأمان النفسي ومنه يعمل على الرفع من معنويات الموظفين.

إن ترقية الموظفين وتدويرهم داخل المنشأة يحفزهم ويدفعهم للعمل، وزيادة الإنتاج ويرفع من معنوياتهم. وبينما يبذل الموظفين جهودهم في عمل يشعرون أنه يؤدي إلى ترقيتهم وليس المهم في نظرهم أن تعطى لهم مسؤوليات أكبر وأكثر إذ أنهم ميلون بطبعهم للتقدير المادي المقررون بالتقدير المعنوي، أما المنشآت التي تعتمد في ترقيتها على أساس العلاقات الشخصية وتهمل جوانب المقدرة والأهلية لدى الموظفين فتؤدي إلى انخفاض معنوياتهم وانخفاض إنتاجهم. إذن فإن إتاحة فرص الترقى أمام الموظفين إنما يرفع من معنوياتهم ويساعد على القضاء على عوامل القلق والاضطراب بينهم وغير ذلك من العوامل النفسية التي تؤثر عليهم وبالتالي على إنتاجهم.

ويهدف التدوير الوظيفي إلى القضاء على المشاكل والخلافات بين الإدارة والموظفيين والتي قد تنشأ نتيجة لأسلوب القيادة غير الفعال أو النمط السلبي المتبع في الإدارة أو حتى نتيجة الفساد الإداري الذي يقوم به المدراء، فإذا قامت العلاقات بين هذين الطرفين على التفاهم والإقناع وليس على القهر والإرغام يؤدي إلى ارتفاع معنوية الموظفين فيها، أي أن شعور الموظفين باهتمام الإدارة فيهم وفي راحتهم وتقديرهم يجعل كل منهم يحس بوجوده الاجتماعي وبدوره في المجتمع وهذا الشعور ينعكس على معنوية هؤلاء الموظفين بصورة إيجابية. أي لابد أن يسود جو من الثقة والفهم، والاحترام المتبادل بين الإدارة الموظفين بقصد تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية واقتصاد.

إن الروح المعنوية تقترب بعوامل الثبات والاستقرار لكل من القيادة والعاملين وهذه العوامل يصعب تطويرها في ظل سرعة التدوير الوظيفي للقيادات. ويمكن للمدير أن يتعرف على بعض أساليب دراسة وفهم شخصية العاملين

معه والتبنؤ بامكاناتهم وقدراتهم وذلك من خلال التدريب السلوكي حيث يساعد هذا التدريب على التغلب على مساوى قصر المدة الزمنية للتدوير وسرعته.

وهناك سبب آخر يؤثر في الروح المعنوية بسبب التدوير الوظيفي وهو عدم تمكن تلك القيادات من إعطاء الموظفين الحواجز والتشجيع الذي يستحقونه لأن تلك القيادات وبسبب سرعة دورانها قد لا تتمكن من تقييم أوضاع الموظفين بشكل عادل، حيث أنها تحتاج لفترة زمنية معينة كي تتعرف على امكانات هؤلاء الموظفين وقدراتهم ومدى استحقاقهم للحواجز والتشجيع المادي والمعنوي حيث قد يتم تضييع فرصة ترقية بعض الموظفين مما يؤدي إلى شعورهم بحالة من الإحباط والشعور بانخفاض الروح المعنوية. ومن هنا يجب النظر وبأهمية إلى المدة الزمنية التي يتم تحديدها لعملية التدوير بحيث تكون كافية للمدراء للتعرف على قدرات وإمكانات موظفهم ومنهم ما يستحقونه مما يرفع روحهم المعنوية، رغم كون عملية التدوير في بعض الأحيان لا ترتبط ولا تقييد بوقت محدد بل هي خاضعة لقرارات سيادية أو أنظمة عسكرية خاصة بالقيادة العليا تفرض على المنظمة، وهي قد تتسم بالسرعة أو الفجائية الأمر الذي يؤثر سلبا على مستوى الروح المعنوية للموظفين.

إن نظرة الموظفين لعملية التدوير الوظيفي كعقاب وتهديد من قبل المؤسسة وجعلها سيف مسلط على رؤوسهم، والتي قد تكون بنيت على أساس خاطئ تؤثر سلبا على معنوياته وتزيد من إحباطهم وقلقهم على مستقبلهم المهني. وعليه فإن الوقوف على إمكانات الموظفين وقدراتهم والاعتراف بجهودهم ومكافأتهم هو الأساس في بناء ورفع الروح المعنوية وفي نفس الوقت فإن أكثر ما يحبط الموظفين وربما قد يحطم معنوياتهم هو شعورهم بالظلم وإهمال القيادات لجهودهم أو عدم تقديرهم ومكافأتهم على تلك الجهدود في الزمان والمكان المناسبين.

3.8 ملخص الفصل الثالث

تناول هذا الفصل مفهوم الروح المعنوية حيث عرفها على أنها الحالة النفسية أو الوجدانية المتولدة لدى الموظفين، والتي تدفعهم إلى العمل بحماس يؤدي إلى تحسن الأداء والتغلب على المعوقات التي تؤثر على تنفيذ المهام، وهي عبارة عن مزيج من الحالة النفسية للفرد والجماعة.

وتتبع أهمية الروح المعنوية في تأثيرها على أداء المنظمة وقدرتها الإنتاجية والتنافسية، وكونها مقياس كفاءة وفاعلية الإدارة في المنظمة ومدى نجاح القيادة في تحقيق الأهداف. كما تعتبر الروح المعنوية أحد مستلزمات الجماعة المؤهلة للنهوض بمهامها الوظيفية وضمان تكافتها وتعاطفها وتوحدها وتماسكها. ويتوقف ارتفاع الروح المعنوية وانخفاضها على مدى التعاطف ومدى إحساس كل فرد في الجماعة بانتسابه إلى جماعته.

وتطرق الفصل إلى مجالات الروح المعنوية لأنها الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، والمؤشرات التي من خلالها يمكن التعرف على ارتفاع أو انخفاض هذه المعنويات

ونظراً لأهمية الروح المعنوية فإن الإدارة تشعر بالحاجة إلى قياسها بغرض الرقابة عليها والتعرف على ما يحتاج إليه من إجراءات لتحسينها. أي أن الأمر يحتاج إلى عملية قياس ثم إلى عملية تقييم وذلك من خلال المقابلة، والاستبانة، واللاحظة، ودراسة سجلات المنظمة للتعرف على معدلات الغياب والدوران وغيرها. ويهدف قياس الروح المعنوية إلى إخراج المشاكل التي تعاني منها المنظمة إلى العراء وكشفها وبيان حقيقتها بحيث يمكن تحليلاً وفهمها.

يختلف تأثير التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وانعكاساته على الروح المعنوية للموظفين تبعاً لاختلاف نظرتهم لعملية التدوير، فإن كانت النظرة التي ينظرونها الموظفين للتدوير الوظيفي نظرة إيجابية مترافقاً، وجاءت طبقاً لتطوراتهم فإنهم يشعرون بتقاول وإيجابية وارتفاع في الروح المعنوية لديهم ينعكس على الأداء والإنتاج، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وكذلك محاولتهم في إنجاح عملية التدوير وعدم وضع المعيقات والمسيّبات التي قد تؤدي إلى إفشال هذه العملية. أما أن كانت هذه النظرة سلبية ولا تلبي متطلبات الموظفين، فإنها قد تؤدي إلى خفض الروح المعنوية لديهم، والتقليل من إنتاجية وأداء الموظفين، مما ينعكس سلباً على أداء المؤسسة ككل.

الفصل الرابع

جهاز الشرطة الفلسطينية

4.1 مقدمة

4.2 تعريف الشرطة

4.3 نظام الشرطة عبر التاريخ الجاهلي والإسلامي

4.4 أهداف ووظائف العمل الشرطي

4.5 التخطيط في الشرطة

4.6 الشرطة الفلسطينية عبر التاريخ

4.6.1 الشرطة أثناء الانتداب البريطاني

4.6.2 الشرطة في العهد المصري من عام 1948 وحتى عام 1967

4.6.3 الشرطة خلال فترة الاحتلال الإسرائيلي

4.6.4 الشرطة الفلسطينية منذ اتفاق أوسلو(1993) و حتى انتفاضة الأقصى (2000)

4.6.5 الشرطة الفلسطينية منذ اتفاق أوسلو(١٩٩٣) و حتى انتفاضة الأقصى (٢٠٠٠)

4.6.6 الشرطة الفلسطينية وتداعيات الانقسام الداخلي (2006 - 2007)

4.7 التكوين التنظيمي والإداري للشرطة الفلسطينية

4.8 أعداد عناصر الشرطة في قطاع غزة

4.9 ملخص الفصل الرابع

جهاز الشرطة الفلسطينية

٤.١ مقدمة

تشكل الشرطة مركباً أساسياً في كل نظام وكل مجتمع ، ويعتبر جهاز الشرطة من أهم الأجهزة الأمنية الموجودة في العالم ، لأنه هو الواجهة الرئيسية للتعامل مع المواطنين، وهي تعتبر مؤسسة حكومية قانونية ذات طابع إجتماعي تهدف إلى المحافظة على النظام العام، وتطبيق القانون وضمان وجود النظام وتواصله، في كل أشكال النظام القائمة. وتمثل الشرطة التي تعمل في المجتمع ، مبدأ مساواة المواطنين أمام القانون، من خلال المحافظة على حقوق الإنسان والمواطن ، وهو من أهم الأجهزة الأمنية المكلفة بحماية الأمن الداخلي للمجتمع وإنفاذ القانون وتطهير المجتمع من المجرم والجريمة نظراً للصفة والطبيعة الخاصة التي تتمتع بها بحكم النظام والقانون ، فالشرطة بشكلها العام البسيط أول ما ظهرت منذ أن وجدت أول تجمعات بشرية من أجل تنفيذ القرارات التي تصدر من حكام تلك التجمعات فتطور عملها إلى أن وصلت الحد أو الشكل الذي تعشه الآن بحيث أصبح لها دور كبير وشملت كافة نواحي الحياة سواء على مستوى حفظ الأمن (الصلاحية الإدارية) أو على مستوى إنفاذ القانون وكشف الجريمة (سلطة الضبط القضائي) (حمدان م. ، ٢٠١٠).

يتناول هذا الفصل نظرة عامة عن الشرطة تشمل تعريفها ، وبيان وظائفها ومهامها، كما ويطرق إلى تاريخ الشرطة بدأ من العصر الجاهلي، مرورا بالعصور الإسلامية المختلفة، ويناقش الفصل أهمية التخطيط في الشرطة، وال المجالات التي يستخدم فيها التخطيط. ويدرس الفصل الشرطة الفلسطينية منذ تأسيسها في عهد الانتداب البريطاني، ثم في العهد المصري، وكذلك زمن الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية، انتهاءً بواقع الشرطة الفلسطينية من تاريخ توقيع اتفاقية أوسلو ١٩٩٣ إلى اليوم.

٤.٢ تعريف الشرطة

لغة: يقال في لسان العرب للشرطة بالتحريك، العلامة، وشرط فلان نفسه لكتاً أعلمها له وأعدها، ومنه سمي الشرط لأنهم جعلوا علاماً يعرفون بها، وذكروا أن واحد الشرطة هو الشرطي، والجمع شرط وسموا بذلك لأنهم أعدوا لذلك لأنهم أعلموا أنفسهم بعلامات يعرفون بها، وقال الأصمسي: أشراط الساعة أي علاماتها، ومنها أيضاً الاشتراط الذي يشترط به الناس بعضهم على بعض أي أنها علامات يجعلونها بينهم (الخالدي، ٢٠١٢). وفي معنى آخر أن الشرطة تعني حفظ الأمن في البلاد (المعجم الوسيط، باب الشين).

وكلمة الشرطة هي عربية الأصل والجذور ويفاصلها في اللغات الأجنبية الأخرى بالفرنسية GENDARME ، بالإنجليزية POLICE ، بالألمانية POLIZI .

اصطلاحاً: الشرطة هي هيئة مدنية تؤدي واجبها في خدمة الشعب وتケفل للمواطنين الأمان والطمأنينة وتختص بالمحافظة على النظام والأمن العام والأداب وحماية الأرواح والأعراض وعلى الأخص منع الجريمة وضبطها، كما تختص بكفالة الطمأنينة والأمن للمواطنين في كافة المجالات وتنفيذ ما تفرضه عليها القوانين واللوائح من واجبات (هلال، ٢٠٠٧).

أما الشيفلي (٢٠٠٥) فيرى بأن الشرطة هي هيئة مدنية تابعة للدولة، ومسئولة عن استتاب النظام العام بمعناه التقليدي (الأمن العام، والصحة العامة، والسكنية العامة) وبمعناه الجديد (الحفاظ على البيئة، وعلى جماليات المدينة، وعلى أخلاقيات المجتمع). وعلى الرغم من وجود خصائص عسكرية في عمل الشرطة وزبائها الرسمي إلا أنها هيئة مدنية، وذلك لأن الصفة العسكرية يجب أن ينفرد بها الجيش وحده، كما أن الصفة المدنية للشرطة تنطوي على ضمانة لحقوق الإنسان وذلك لمسألة هذه الجهة عند تعسفها وتجاوزها للقانون.

و يعرفها النفيعي (٢٠١٠) بأنها هيئة نظامية مدربة تدريباً خاصاً للمحافظة على الأمن وتطبيق الأنظمة وتنفيذ أوامر الدولة وتعليماتها دون المساس بأموال الناس وأعراضهم وحرياتهم الشخصية إلا في حدود النظام. ويعرف دحلان (٢٠٠٧) الشرطة على أنها هيئه مدنية نظامية تتبع لوزارة الداخلية تؤدي وظائفها وتبادر اختصاصاتها برئاسة مدير عام الشرطة وهو الذي يصدر القرارات المنظمة للنظام والأمن العام والأداب وتتولى تنفيذ ما تفرضه عليها القوانين واللوائح من واجبات ووفقاً للقانون .

4.3 نظام الشرطة عبر التاريخ الجاهلي والإسلامي

يقال أن العرب في جاهليتهم قد عرّفوا ضرورة الشرطة، ومارسوا بعضاً من وظائفها بشكل بدائي موسمي في حاضرة اجتماعهم السنوي، فقد ورد أن شيوخ القبائل كانوا يعينون رجالاً أشداء من مختلف القبائل لحفظ الأمن والنظام عندما ينعقد سوق عكاظ من كل عام، وهدفوا من ذلك إلى تصدي هذه المجموعة الجوالة من الرجال للخلافات والاشتباكات، والمشاكل التي تنشأ بين أفراد القبائل والجماعات الصغيرة، كيلا تؤدي إلى حرب قلبية ضروس، كما هدفوا إلى الحفاظ على مفهوم الأشهر الحرم لديهم (كلوب، ٢٠٠٧).

وتتطور مفهوم الشرطة عبر عدة مراحل من العهد الإسلامي حيث عرفت الشرطة في العهد الإسلامي لأول مرة في عهد أبو بكر الصديق، وكانت آنذاك تسمى العسس، وهو الطواف ليلاً لتبصر أهل الريب وكان عبد الله بن مسعود أول من تولى العسس بالليل بأمر الخليفة. وال الخليفة الثاني عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان يسعى بنفسه ويرتاد منازل المسلمين ويتفقد أحواهم ويهب لنجدة المحتاجين ويطوف بالأسواق خشية السارقين في المدينة والمفسدين فيها، وكان يرافقه عبد الرحمن بن عوف، ومولاه أسلم، ومحمد بن سلمه. وفي عهد الخليفة علي بن أبي طالب كرم الله وجهه، فإن القول الرابع لدى عدد من الباحثين أنه أول من أطلق لفظ شرطة واستخدمه من بعده الخلفاء والأمراء والملوك والقادة. أما في العهد الأموي عندما توسيع الدولة الإسلامية وامتد نفوذها بعد سيطرتها على بلاد الفرس والعراق شرقاً ودخول الشام ومصر في حوزتها وبلاد شمال إفريقيا، اقتضى ذلك فصل

الشرطة عن القضاء لتمارس المهام والأعمال الكبرى. وتطورت الشرطة تطوراً ملحوظاً ز من العباسين وأصبحت أكثر دقة ونظاماً حيث أولاًها الخلفاء أهمية كبيرة لأنها حصن البلاد ودرعها، فخصص لذلك رجال مسئولون عن مراقبة أداء الدولة، وأصبح لرئيس شرطة بغداد حق تدبير حرس الخليفة الخاص وتوزيع الحراسة على مداخل بغداد الأربع (كروب، ٢٠٠٦).

وقد قال ابن الربيع في سلوك المالك في تدبير المالك "وما صاحب الشرطة في ينبغي أن يكون حليماً مهيباً ودائماً الصمت طويلاً الفكر بعيد الغور، وأن يكون غليظاً على أهل الريب في تصارييف الحيل، شديد اليقظة وإن يكون حفيظاً، ظاهر النزاهة عارفاً بمنازل العقوبة غير عجوز. وبينبغي أن يكون نظره شذراً، قليل التبسم غير ملتفت إلى الشفاعات. وأن يأمر أصحابه بمخالفة المحابيس، وتفتيش الأطعمة، وما يدخل السجون، ولن يأمر الحراس، من أول الليل إلى آخره بتفقد الدروب والشوارع ويحكم أمرها، ولينظرها آخر وقت، ومن يخرج منها عند فتحها، فهو وقت الريبة، ويجب عليه عمارة سور المدينة وأبوابها ولم شعثها، ومعرفة من يدخلها" (عمر، ١٩٩٧).

٤.٤ أهداف ووظائف العمل الشرطي

من البديهي أن يهدف العمل الشرطي بصفة عامة إلى تحقيق المصلحة العامة وأن يعمل على إقامة وحماية النظام العام والذي يشتمل على عدة عناصر تتمثل فيما يلي (عبدالحميد، ٢٠٠٦):

٤.٤.١ الوظيفة الإدارية

ويقصد بالوظيفة الإدارية للشرطة، مجموعة الواجبات والمهام التي تتضطلع بها قوة الشرطة حين تمارس حق الإدارة العامة (الدولة) في إقرار النظام العام ، وتمثل في مراقبة أنشطة الأفراد وسلوكهم ، وتوجيهه بطريقة تكفل حماية النظام العام. بهذه الوظيفة وقائية ، تستهدف منع أي شخص من انتهاك أو مخالفه القوانين المتعارف عليها ، وفي هذا السياق تتخذ هيئة الشرطة الاحترازية غالباً مجموعة من الإجراءات والتدابير ، التي تستهدف الحيلولة دون قيام أي شخص تسول له نفسه اختراع القانون ، من تنفيذ ما يفكر به أو يخطط له .

وأن المهام الملقاة على عائق أجهزة الشرطة في نطاق وظيفتها الإدارية، تختلف من دولة إلى أخرى فهي تزيد أو تقل حسب الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للدولة، وحسب المفهوم السياسي السائد فيها. وإن الشرطة مكلفة بالمحافظة على الأمن العام بمفهومه الثلاثي "الأمن العام، الصحة العامة، السكينة العامة" (حمدان، ٢٠١٠).

• تحقيق الأمن العام

ومعنى ذلك أن يكون الهدف من الأعمال الشرطية منع وقوع حوادث أو التقليل من احتمال وقوعها، مثل حوادث السرقة والسطو والقتل أو حوادث السير والمرور وكذلك أيضاً اتخاذ الاحتياطات الأمنية الازمة لمواجهة المخاطر الطبيعية مثل الفيضانات أو الزلازل ودرء الكوارث العامة، وقد شهد مطلع الأمن العام تطوراً ملحوظاً في المجتمع الحديث وشمل العديد من الجوانب مثل الأمن الاقتصادي ومن صوره الوقاية من الجرائم الاقتصادية ومكافحتها بكافة أشكالها التقليدية والمستجدة ومن أمثلتها تزييف وتزوير العملة وغسل الأموال والاحتيال

الإلكتروني، كما شمل أيضاً هذا المدلول الأمان الاجتماعي الذي يعني بالسلوكيات المخلة بالأمن والتسوّل والتعرض للغير بالقول أو الفعل.

• المحافظة على الصحة العامة

ويتم ذلك من خلال القيام بكافة الإجراءات الكفيلة بالحفاظ على صحة الجمهور ووقايتها من أخطار الأمراض وانتشار الأوبئة، ومن الملاحظ أنه وإن كان الجانب الأكبر من هذه الإجراءات يقع على عاتق الأجهزة غير الشرطية، إلا أن المتغيرات الحالية في كافة المجتمعات والتي أدت إلى زيادة تدخل العمل الشرطي في كثير من نواحي الحياة أدى إلى قيام الأجهزة الشرطية بدور فعال في هذا الجانب من خلال القيام بالإجراءات التي تهدف إلى الوقاية من جرائم التلوث البيئي ومكافحتها. وأيضاً القيام بإبعاد من تثبت إصابته بأحد الأمراض المعدية أو ذات الخطورة على الصحة العامة وكذلك مكافحة الاتجار بالمواد ذات الخطورة على الإنسان مثل المخدرات للحفاظ على صحته البدنية والعقلية.

• توفير السكينة العامة

ويتم ذلك من خلال قيام الأجهزة الشرطية بالتصدي لمحاولات تعكير الهدوء أو إحداث الضوضاء والجلبة وبصفة خاصة بالمناطق السكنية أو بالطرق العامة، ومثال ذلك الضوضاء المقلقة لراحة الناس والمنبعثة من أجهزة الكاسيت والتلفزيون ومكبرات الصوت، ولعل أبرز الأعمال التي تقوم بها الأجهزة الشرطية في هذا المجال العمل بالتنسيق مع الإدارات المحلية المختصة والبلدية على نقل المنشآت الصناعية أو الأنشطة المثيرة للضوضاء بعيداً عن المناطق السكنية للمحافظة على الهدوء فيها، ومما لا شك فيه أن أهداف العمل الشرطي تتحقق وبصورة فعالة من خلال قيام الجهاز الشرطي بالعديد من الأعمال والتي يتمثل البعض منها فيما يلي:

- التواجد والانتشار الأمني المستمر ليلاً ونهاراً لتوفير مجتمع آمن ومستقر.
- ملاحقة الخطرين والعمل على وضعهم تحت السيطرة الأمنية لإجهاض مخططاتهم الإجرامية.
- رصد الظواهر الإجرامية وأماكن تجمع الخطرين على الأمان.
- تأمين المنشآت والمرافق الحيوية والسفارات والقنصليات تحسباً لأي عمل يخل بالأمن.
- تنظيم حركة السير والمرور لمنع الاحتكاكات والازدحام المروري وسرعة فحص الحوادث الناجمة عنها ونقل المتوفين والمصابين.
- رصد ومراقبة المتغيرات الأمنية مما يسمح بالتدخل لاحتواها قبل أن تتزايد حدة تأثيراتها السلبية.
- إدارة المنشآت العقابية وحراستها والعمل على تأهيل النزلاء بها.
- منع وقوع الاضطرابات الأمنية وأعمال الشغب والتصدي لها في حال وقوعها.
- التنسيق والتعاون المستمر مع كافة الأجهزة المعنية بالدولة وبصفة خاصة مؤسسات الضبط الاجتماعي للعمل على الوقاية من الجريمة وتنمية الوعي الأمني وتفعيل التواصل بين الشرطة والجمهور.

٤.٤.٢ الوظيفة القضائية للشرطة "الضبط القضائي"

الوظيفة القضائية للشرطة هي الوظيفة التي تمارسها نيابة عن السلطة القضائية ولمصلحتها، و هي نظام رادع أو قائم ونطاقه "الضبط القضائي" فهو يهدف إلى البحث عن مرتكبي الجريمة بعد وقوعها، ومحاولة تعقبهم وضبطهم وجمع الأدلة ضدهم وتقديمهم للقضاء لإنزال العقوبات الرادعة عليهم (مدوح، ٢٠٠٠). وقد نصت المادة "٥٥" من قانون الإجراءات الجزائية رقم "٣" لسنة ٢٠٠١ في ما يتعلق ب مباشرة التحقيق :

- ١) تختص النيابة العامة دون غيرها بالتحقيق في الجرائم والتصريف فيها.
 - ٢) للنائب العام أو وكيل النيابة العامة المختص بتقويض أحد أعضاء الضبط القضائي المختص بالقيام بأي من أعمال التحقيق في دعوى محددة، وذلك عدا استجواب المتهم في مواد الجنایات.
 - ٣) لا يجوز أن يكون التقويض عاما.
 - ٤) يتمتع المفروض في حدود تقويضه بجميع السلطات المخولة لوكيل النيابة.
- فقد جسدت المادة المذكورة ما سبق ذكره بخصوص تقويض رجال الشرطة بالعمل كوظيفة قضائية ويلاحظ أن دور رجال الشرطة يأتي لاحقاً لارتكاب الجريمة أي بعدما تنتهي مهمة الشرطة الإدارية في محاولات المنع، ويكون دور الشرطة القضائية بالتحقيق في الجرائم بناءً على تقويض من النائب العام إلى وكيله ويكون التقويض محدد في أعمال معينة حسب طلب النيابة العامة. وتميز هذه الوظيفة بأنها تقع على عاتق الشرطة بعد وقوع الجريمة وتحصر في إجراء الاستدلال عن الجريمة، وتكون وفق الإجراءات التالية : التحريات ، تلقي البلاغات والشكوى ، الحصول على الإيضاحات ، جمع القرائن المادية والتحفظ على الأشياء التي قد يكون لها علاقة بالجريمة، وأخيراً كتابة المحاضر (الحنة، ٢٠٠٩).

ويرى عريف وآخرون (١٩٩٨) أنه إذا ما وقعت الجريمة، رغم التدابير الوقائية السابق ذكرها، فإن الشرطة تقوم بعدة إجراءات للبحث عن مرتكبي الجريمة وجمع الأدلة لتقديمهم إلى العدالة، وهذا ما يعبر عنه بضبط الجريمة. ولأن هذا التدخل من جانب الشرطة من طبيعته أن يمس الأفراد في صميم حرি�تهم لما يستلزم منه ذلك من إجراءات ضبط وتقتيش، لذا كان لزاماً أن تكون ممارسة هذه الأعمال تحت إشراف السلطة القضائية، ممثلة في النائب العام ووكالاته ضماناً لعدم إساءة استخدام السلطة، وهو ما يسمى بـ الوظيفة القضائية للشرطة.

٤.٤.٣ الوظيفة الاجتماعية للشرطة:

إذا كانت الوظيفة الإدارية للشرطة تهدف في الأساس إلى الحد من الجريمة باتخاذ وسائل وتدابير المنع المتعارف عليها، فإن الوظيفة الاجتماعية تتمثل في الوقاية من الجريمة بإزالة الأسباب والعوامل التي تدفع بالأفراد إلى ارتكابها. وتأخذ هذه الوظيفة شكل مساعدات ذات طابع اجتماعي تقدمها الشرطة للجماهير أو تساهم فيها مع الهيئات المختصة بهذا الشأن، مثل تأهيل نزلاء مراكز الإصلاح والتوعية من أضرار ومخاطر المخدرات والتوعية بخصوص إجراءات السلامة على الطرق وفي مجالات الحفاظ على النفس والمال (عريف، ١٩٩٨).

لم تعد وظيفة الشرطة في المجتمعات الحديثة مقصورة على الوظيفتين التقليديتين للشرطة المتعلقان بحماية الأرواح والأموال والأعراض بل امتد هذا الدور إلى القيام بخدمات اجتماعية عديدة ومديدة العون والرعاية للأفراد بقصد توفير المناخ الاجتماعي والأمني للأفراد في المجتمع. فالشرطة تعلم أن الجرائم إنما تقوم بسبب وجود بعض المشاكل الاجتماعية، ولمواجهة ذلك كان على جهاز الشرطة واجب التدخل للعمل على حل ما يمكن حله من مشاكل بالتعاون مع الأفراد صاحبة المصلحة الحقيقية في حلها والقضاء عليها. بل أن هذا الدور الاجتماعي مفروض على جهاز الأمن بحكم طبيعة عمله في مكافحة الجريمة. وترجع أهمية قيام الشرطة بالوظيفة الاجتماعية إلى أن جهاز الشرطة يعتبر هو المسئول عن الجريمة أمام المجتمع بل أن الرأي العام إنما يحمله مسؤولية هبوط المستوى الأخلاقي في مجتمعه مما يدفعه إلى الإسهام ببذل الجهد الاجتماعي اللازم للوقاية من الجريمة بالمشاركة بالبحث عن أسبابها وعواملها وكيفية الوقاية منها، وعلاج المجرم لا سيما بعد أن تقدم علم الإجرام وما توصل إليه من حقائق فتحت الأفاق أمام جهود المجتمع في الوقاية من الجريمة (المراسي، ١٩٩٥).

٤.٤.٤ الوظيفة السياسية للشرطة

تلك التي تستهدف حماية المجتمع من مظاهر الانحراف السياسي والتطرف ومن الاتجاهات السياسية المناهضة والتيارات التي تهدف إلى الإخلال بنظام الحكم وزعزعة الاستقرار في الدولة وكذلك محاربة الشائعات والدعایات المغرضة والأنشطة الهدامة لنظام الدولة (ابوزيد، ٢٠٠٠).

٤.٤.٥ الوظيفة الاقتصادية للشرطة

تمارس الشرطة هذه الوظيفة في المجتمعات الحديثة بدرجات متفاوتة، فبعض الدول تمنح سلطات واسعة لممارستها في حين يضيق البعض الآخر من هذه السلطات، ويرجع ذلك إلى تفاوت الظروف في كل دولة عن الأخرى، وتهدف إجراءات الشرطة في هذا الشأن إلى حماية اقتصاد الدولة، والحفاظ على أموال وممتلكات الدولة، ومكافحة الجرائم الاقتصادية مثل تزوير العملات، التهريب، التهرب من دفع الضرائب، إلى جانب التفتيش على سرقة الخدمات الأساسية مثل الماء والكهرباء والهاتف، وكذلك التفتيش على المواد الغذائية والصحية بالتعاون مع الوزارات والجهات المعنية (الخالدي، ٢٠١٢).

ويمكن إجمال المهام الشرطية المتعددة والمتدخلة في النقاط التالية:

- حماية الأرواح والممتلكات العامة والخاصة ، وحماية حريات الأفراد وحقوقهم الخاصة.
- قيادة إجراءات الوقاية من الجريمة.
- مكافحة الجريمة، واتخاذ إجراءات اكتشاف الجريمة، والقبض على الجناة.
- البحث الجنائي وتوفير الأدلة اللازمة لتحقيق العدالة الجنائية، ومساعدة ضحايا الجريمة.
- تطبيق القوانين والأنظمة السارية في الدولة، وحفظ النظام العام.

- إدارة نظم السير والمرور، وتأمين وسائل النقل والمواصلات.
- تأمين نظم المعلومات الخاصة العامة.
- المحافظة على الأمن السياسي بجميع متطلباته، وكذلك الأمن الاقتصادي والثقافي.
- تسخير دوريات الشرطية وضمان التواجد الشرطي الدائم مما يضمن المحافظة على نظام الأمن العام، ويضبط الاستقرار، ويكفل الأمن لجميع المواطنين.

٤.٥ التخطيط في الشرطة

التخطيط بأبسط معانيه هو الإعداد المسبق لهدف معين، وبمعنى أدق هو التبيير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل، ولقد عرف تخطيط القوى العاملة بأنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة (زوليف، ٢٠٠٢). أن تخطيط القوى البشرية في جهاز الشرطة يجب أن يكون جزء من التخطيط الشامل للجهاز نفسه، كما يجب أن يكون هناك تأكيد من الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة والتي من الممكن توافرها في وقت الحاجة إليها. ويعتبر التخطيط شرطاً أساسياً لنجاح جهاز الشرطة كأي مؤسسة إدارية، وذلك لأن نجاح مرافق الأمن في الوفاء بالمسؤوليات الأمنية الجسيمة الملقاة على عاتقه يتوقف إلى حد بعيد على نجاح المرفق في تخطيط وظائفه الإنتاجية في مجال تنفيذ العمليات الأمنية المختلفة التي يعدها ويخرجها كأدوات رئيسة لمواجهة شتى المخاطر الأمنية (كامل، ٤ ٢٠١٣). من جانبه يرى حماد (٢٠١٣) أن الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية تولي اهتماماً كبيراً بموضوع التخطيط في العمل الشرطي، حيث أن هيكلية الأجهزة الأمنية تحوى ضمن اداراتها الرئيسية والمهمة ادارة متخصصة يطلق عليها ادارة التخطيط والتطوير، تهتم هذه الادارة بتطوير الاجراءات والأنظمة المعمول بها في الأجهزة الأمنية لارتقاء بالعمل الشرطي واعiliar المواطنين بالأمن والامان من خلال العمل الجاد واستخدام افضل الممارسات الشرطية.

وتشمل مجالات التخطيط في الشرطة بحسب ما ذكره الغماري (٢٠١٢) ما يلي:

- التخطيط لبناء عقيدة شرطية مستندة إلى المبادئ والأسس الاجتماعية والأخلاقية والسياسية الموروثة والتي تضمن لجهاز الشرطة تحقيق الوظائف المنوطة به بطريقه حضارية.
- تخطيط النظام الإداري للموارد البشرية والمادية وفقاً لبيئة العمل المحلية والإمكانات المتاحة.
- التخطيط لبناء قانون الشرطة لينظم مسلكيات وحدود وصلاحيات عناصر الشرطة.
- تخطيط التدريب بما يتوافق مع الاحتياجات المستجدة في العمل الشرطي.

فالخطيط الشرطي كما يراه أبو شامة (١٩٨٨) لابد أن يشمل مستقبل الشرطة وتطورها المنطقي المرتبط بتطور كل الأجهزة الأخرى في المجتمع، على أساس أن التطور هو سنة طبيعية في الحياة، وذلك حتى لا تبقى الشرطة

جامدة في مكانها لا تأخذ اعتبار حركة المجتمع إلى الأمام وهو ينشد التقدم والرقي، كما أن التخطيط في الشرطة لابد أن يأخذ في اعتباره الاتجاهات السائدة في المجتمع سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو دينية أو ثقافية ويأخذ في اعتباره الواقع الاجتماعية الثابتة منها والمتحركة وهذا يكون هدفاً لأن الشرطة لابد أن تغير تخطيطها عند حدوث تغيير في أي من هذه الأوضاع بما يخدم القضية الأساسية للشرطة وهي مهمتها في مكافحة الجريمة، ولابد أن يشير التخطيط إلى مسائل العمل الأساسية للشرطة في مكافحة الجريمة، لأن يتحدث عن تقوية وسائل مكافحة الجريمة والاهتمام بكل التقنيات الحديثة العلمية في هذا المجال، كما يشار إلى كيفية اتخاذ الإجراءات كقواعد عامة في منع الجريمة واكتشافها بعد وقوعها، ووضع القواعد العامة للإجراءات المناسبة لحماية المجتمع من المجرمين. كما يشمل التخطيط تحديد دور تكوين الدوريات الثابتة والراجلة والحراسات، وتطوير هذه النظم واستحداث أخرى جديدة للاستعانة بأحدث وسائل النقل لتأكيد فعالية هذه الإجراءات.

كما يجب أن يهتم التخطيط ليس فقط بنواحي مكافحة الجريمة ولكن أيضاً بشؤون العاملين في الشرطة بوضع طرق لمسار حياتهم المهنية من تعين وتدوير وترقيات وتنقلات وإنها خدمة واستحقاقات ومكافآت وغيرها. ووضع القواعد المناسبة التي تؤكّد على كل حقوقهم وشؤونهم الاجتماعية حتى ينعموا بالاستقرار في العمل (كلوب، ٢٠١١).

4.6 الشرطة الفلسطينية عبر التاريخ

إن لجهاز الشرطة موقع متميز ومكانة مرموقة في نفوس أبناء المجتمع الفلسطيني وذلك لطبيعة العمل المسند إليه والمسؤوليات الجسمانية التي يقوم بها، ولقد تعدد وتشعب دور جهاز الشرطة وأصبح أوسع وأكبر من التحديد بحيث طال مختلف مناحي الحياة بعيداً عن الحصر والتحديد.

نشأت الشرطة بشكلها ونظامها في أماكن تواجد السلطة الفلسطينية بالأراضي الفلسطينية وذلك بعد اتفاق أوسلو والذي اشتمل على تشكيل قوة شرطية فلسطينية. وعليه فجهاز الشرطة يقوم بدوره كمأمور ضبط قضائي استناداً للقانون كونه يشكل الضمانة الأكيدة الأساسية لحماية الحقوق الأساسية للأفراد إلى جانب كونها ضمانة لمأمورى الضبط القضائي أنفسهم من إثارة المسؤولية ضدهم أياً كان نوعها، ومررت الشرطة الفلسطينية حسب ما يرويه كلوب (٢٠٠٦) بالمراحل التاريخية التالية:

4.6.1 الشرطة أثناء الانتداب البريطاني

كانت الإدارة العسكرية البريطانية في فلسطين قد مهدت السبيل لتنفيذ سياساتها وخططها ولكن التنفيذ اتخذ شكلاً عملياً عندما استعاضت الحكومة البريطانية عن الإدارة العسكرية بإدارة مدنية جعلت على رأسها (هربرت صموئيل) وهو يهودي بريطاني كان معروفاً بنشاطه في الحركة الصهيونية وأطلق عليه لقب (المندوب السامي البريطاني لفلسطين). وبعد انتهاء الحرب العالمية الأولى ووضع فلسطين تحت الانتداب البريطاني قررت سلطة الانتداب تشكيل قوة البوليس. وقد أصدر المندوب السامي البريطاني قانون يقضي بتنظيم قوة بوليس فلسطين

ونظم سلطاتها وواجباتها. وكان من واجبات هذا البوليس كما ورد في المادة الرابعة من قانون البوليس أن القوة تستخدم في اكتشاف الجرائم ومنعها والقبض على المجرمين ومحاكمتهم وحراسة السجناء وتوطيد الأمن العام والمحافظة على الأرواح والأموال. وقد تألفت قوة البوليس في فلسطين من الإنجليز والعرب واليهود وقد عملت الشرطة بمقتضى القوانين العثمانية وأنظمة شرعتها سلطة الانتداب البريطاني حتى عام 1936 حيث أصدرت قوانين سميت بالقوانين الفلسطينية (دحلان، ٢٠٠٧).

4.6.2 الشرطة في العهد المصري من عام 1948 وحتى عام 1967

عند انتهاء فترة الانتداب البريطاني عام 1948 وقيام الدولة الصهيونية على الأراضي الفلسطينية تم حل قوة البوليس وحصل أفرادها على حقوق التقاعد والتغüيضات ومنحوا أسلحتهم الشخصية وعلى أثر الاحتلال القسم الأكبر من أراضي فلسطين فقد ضمت الضفة الغربية إلى المملكة الأردنية الهاشمية، وقطاع غزة الحق للإدارة المصرية والتحق أفراد البوليس في الضفة بالشرطة الأردنية، أما أفراد البوليس الذين نزحوا إلى قطاع غزة فالتحقوا بالشرطة التابعة للإدارة المصرية، أما أفراد قوة البوليس من اليهود فقد التحقوا بالشرطة الإسرائيلية بعد قيام الكيان الصهيوني.

بعد قيام ما يسمى بدولة إسرائيل ولجوء عشرات الآلاف من شعبنا الفلسطيني إلى الضفة الغربية وقطاع غزة أصدر مدير عام سلاح الحدود الملكي والحاكم العسكري للصحراء الشرقية وغيرها والحاكم الإداري للمناطق التي تخضع لرقابة القوات المصرية بفلسطين أمراً بتشكيل الحرس الوطني في قطاع غزة، وبهذا أصبح قطاع غزة تحت الإدارة المصرية حيث بدأ تعيين حكام إداريين من قبل الإدارة المصرية سواء كان في عهد الملكية أو الجمهورية. وأصدر الحاكم الإداري العام لقطاع غزة قراراً باستبدال تعبير كلمة بوليس لتصبح الشرطة. وقد كانت قوة الشرطة الفلسطينية في عهد الإدارة المصرية خاضعة لسلطة الحاكم الإداري العام لقطاع غزة وتدار من قبل مدير الداخلية والأمن العام وهو ضابط مصرى ويتبعه الحكام الإداريون (مدراء الشرطة) وجميعهم من الضباط المصريين (كروب، ٦٢٠٠).

4.6.3 الشرطة خلال فترة الاحتلال الإسرائيلي (1967-1993)

مع بداية شهر حزيران 1967 وعلى أثر احتلال إسرائيل ما تبقى من الأرض الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، بقي في قطاع غزة عدد من رجال الشرطة، على عكس الضفة الغربية التي نزح رجال الشرطة منها إلى الضفة الشرقية، حيث لم يبقى إلا عدد قليل من أصل فلسطيني في أماكن عملهم. وقامت سلطات الاحتلال الإسرائيلي بتسمية الشرطة العربية باسم الشرطة المحلية وحددت نشاطهم في مناطق محددة فقط، وقد كان عدد الشرطة العرب في البداية قليلاً نسبياً وتم تجنيدهم جدد في ذلك الوقت، وقد عمل الشرطة العرب بالجانب الجنائي والشرطة الإسرائيلية بالجانب الأمني ولكن إدارة جهاز الشرطة كاملاً كانت بأيدي الشرطة الإسرائيلية، وعمل أفراد الشرطة العرب على تطبيق القوانين الأردنية في الضفة الغربية والفلسطينية بقطاع غزة والتي كانت

سارية المفعول قبل الاحتلال الإسرائيلي بالإضافة إلى بعض الأوامر العسكرية والتي صدرت من قبل الاحتلال الإسرائيلي، وقد غادر عدد كبير من ضباط وأفراد الشرطة الفلسطينية المتواجدين في قطاع غزة إلى جمهورية مصر العربية بعد الاحتلال الإسرائيلي حيث باشروا العمل في إدارة الحكم العام لقطاع غزة وتحت إشراف وزارة الدفاع المصرية، يدير هذه الإدارة ضابط مصرى برتبة عسكرية كبيرة. وبعد اندلاع الانتفاضة المباركة الأولى استقال رجال الشرطة العرب تاركين أماكن عملهم دون الانتظار إلى ردود الاستقالات الجماعية، ولم يبق إلا النفر القليل، وأحدثت هذه الاستقالة صدمة للاحتلال وتحولًا في سياسة الانتفاضة وأربكت سلطات الاحتلال الإسرائيلي لفترة طويلة. ولقد اقتصر دور الشرطة المحلية أثناء الاحتلال الإسرائيلي والذي كان محدوداً نسبياً فالشرطة الإسرائيلية كانت تقوم بالإشراف على إدارات الشرطة المحلية والتحقيق في المواضيع والقضايا الأمنية التي تتعلق بالإسرائيليين وتقديمهم للمحاكم الإسرائيلية، أما القضايا الأمنية فكانت تحولها للمحاكم العسكرية. أما بالنسبة للشرطة المحلية فكانت تقوم بجميع أعمال الشرطة من الناحية الجنائية فقط، وتنظيم حركة المرور والتحقيق وإحالة المخالفين للمحاكم النظامية والمحافظة على أمن المواطن وحماية ممتلكاته وعرضه وتوفير الأمن والنظام في المناسبات العامة والقيام بأعمال الدورية سواء ليلاً أو نهاراً وتعقب المجرمين والمخالفين وتقديمهم للعدالة. وكانت الشرطة لعدم توفر الإمكانيات تقوم بالاستعانة بحراس الجيش أو حرس الحدود لهم أثناء تأديتهم لبعض واجباتهم (كلوب، ٢٠٠٦).

4.6.4 الشرطة الفلسطينية منذ اتفاق أوسلو(1993) وحتى انتفاضة الأقصى (2000)

بعد توقيع اتفاقية أوسلو بين منظمة التحرير الفلسطينية وبين الجانب الإسرائيلي، تولت السلطة الوطنية الفلسطينية المنبثقة عن هذه الاتفاقية صلحياتها التشريعية والتنفيذية والقضائية، فقد نشأت الشرطة الموجودة حالياً وبشكلها ونظامها الحالي وبلونها الفلسطيني في أماكن تواجد السلطة الفلسطينية بالأراضي الفلسطينية. وجاءت الاتفاقية الانتقالية بواشنطن، والتي حلّت محل اتفاقية القاهرة، والتي اشتغلت تحت فصل ترتيبات الأمن والنظام العام على نص تشكيل قوة شرطية فلسطينية قوية، ومنذ اللحظة الأولى لقيام السلطة الفلسطينية على أرض فلسطين، نشأت الشرطة الفلسطينية، وسارت الشرطة بخطوات سريعة باتجاه الاعتراف بالعمل الشرطي كمهنة جديرة بالاحترام، وأن معظم ما أمكن تحقيقه في هذا الصدد يتصل بالتقدم العلمي والفنى في الأساليب والوسائل والمعدات، كما أن النواحي الاجتماعية والسلوكية سايرت التقدم بنفس الدرجة، إلا أن الموقف لا يزال يتطلببذل المزيد من الجهد لتنمية علاقات المواطنين بالشرطة وتحقيق الارتباط والتعاون فيما بينهما، فعمل الشرطة يقوم على مبدأ الشراكة مع المجتمع ومؤسساته لأن الأمن مصلحة الجميع (كلوب، ٢٠٠٦).

4.6.5 الشرطة الفلسطينية ما بعد انتفاضة الأقصى (2000 - 2006)

لقد أدى اندلاع انتفاضة الأقصى في سبتمبر عام ٢٠٠٠ م إلى تغير في كبير في قوة السلطة الفلسطينية وقدرتها على بسط سيادتها، حيث عملت إسرائيل على زعزعة استقرارها، ومحاربة أجهزتها الأمنية والشرطية، وذلك

من خلال العديد من الإجراءات والخطوات التي أفقدت الشرطة أسباب وجودها في المجتمع، والتي تركزت في الإجراءات التالية (حمدان، ٢٠٠٩):-

- (١) قامت إسرائيل بتدمير موقع الشرطة والأجهزة الأمنية، عبر القصف من الجو ومداهمة مقار قيادتها، وأغتيال واعتقال العشرات من عناصرها.
- (٢) منعت قوات الاحتلال الإسرائيلي إدخال التجهيزات التي كانت تأتي من الدول الأوروبية كما عرقلت جهود الشرطة في المحافظات الشمالية من الوطن ومنعوها من ملاحقة الجريمة.
- (٣) وضع إسرائيل خطة لاستهداف البنية الأمنية الفلسطينية المتمثلة بجهاز الشرطة، كونه الجهاز الأمني الذي قد يحتاج إليه المواطن في كل لحظة حيث قامت باستهداف وقصف مجمعات مراكز الشرطة ومقرات قيادتها العامة.
- (٤) عمدت إسرائيل على الاجتياحات المتكررة لمناطق نفوذ السلطة الفلسطينية، المتمثلة وفق اتفاقية أوسلو في مناطق (أ) بشكل افقد الشرطة والمؤسسات الأمنية الفلسطينية هيبتها ومبررات وجودها أمام الرأي العام والجمهور الفلسطيني في الدفاع عنهم أمام القوة الجبرية الإسرائيلية.
- (٥) الفساد الإداري في جهاز الشرطة، ودخول العمل التنظيمي بشكل فج في عمل الشرطة والإنتساب إليها مما أبعد الكفاءة والمهنية.
- (٦) ضعف هيبة الشرطة نتيجة للممارسات الخاطئة من قبل بعض قياداتها الأمنية.
- (٧) صراع الصالحيات بين الأجهزة الأمنية.

حيث توجت إسرائيل إجراءاتها تلك بإعادة احتلال الضفة الفلسطينية، بتنفيذ أوسع عملية اجتياح للمدن الفلسطينية تقوم بها منذ احتلالها الضفة الغربية وقطاع غزة في يونيو ١٩٦٧ ، حيث أقدمت قوات عسكرية إسرائيلية في مارس ٢٠٠٢، ويقدر عددها بمائتي دبابة ومدرعة ونافلة جند، وأعداد كبيرة من قوات المشاة والمظليين والقوات الخاصة، باجتياح مدينتي رام الله والبيرة، وحاصرت مقر الرئيس ياسر عرفات، تنفيذاً لما أعلنه رئيس الحكومة الإسرائيلية بأن حكومته اتخذت قراراً بعزل رئيس السلطة الفلسطينية في مكتبه، وفرضت قوات الاحتلال حصاراً عسكرياً مشدداً على مقر الرئاسة الفلسطينية، وقامت باقتحامه، وترافق ذلك مع قيام قوات الاحتلال بأعمال قصف للمقرات الأمنية الفلسطينية ومكاتب الرئاسة بما فيها مكتب الرئيس ياسر عرفات. كما شنت تلك القوات عمليات اعتقال واسعة النطاق في صفوف المواطنين الفلسطينيين من المدنيين وأفراد قوات الأمن والشرطة على حد سواء، وطالت هذا الاعتقالات المئات منهم. كما واقررت قوات الاحتلال الإسرائيلي جرائم واسعة النطاق في مدينتي رام الله والبيرة، من خلال الإعدام الميداني لأفراد الأجهزة الأمنية الفلسطينية الذين تمت تصفيتهم جسدياً وهم في وضع غير قتالي، كما وتم اعتقال المئات من المدنيين الفلسطينيين وأفراد الأجهزة الأمنية وبعضهم جرحى، وتم اقتيادهم إلى جهات غير معلومة، معرضين حياتهم للخطر.

وشكل الاستهداف المتعمد والمتسسل المستمر داخل الأجندة الإسرائيلية، حالة من الإخلال الأمني ، حيث استخدمت إسرائيل كافة أنواع السلاح في قصف قوى الأمن الفلسطيني ومقراتها، في الوقت الذي لا يوجد فيه أية تكافؤ أو مقارنة في ميزان القوى والإمكانيات بين قوى الأمن الفلسطيني وقوات الاحتلال الإسرائيلي، ورغم ذلك كله فإن الشرطة الفلسطينية استهضبت قواها وأدت واجبها رغم قصف مبانيها ومواعدها (خليل، ٢٠١٢).

4.6.6 الشرطة الفلسطينية وتداعيات الانقسام الداخلي (2006-2007)

من الشعب الفلسطيني بمرحلة جديدة في أعقاب الانتخابات التشريعية عام 2006 أخذت معها الساحة الفلسطينية منحنى جديد ونوع آخر من الفوضى والفلتان الأمني، والتي تميزت بالاقتتال الداخلي، بعد أن خاض الشعب الفلسطيني مرحلة ديمقراطية، تمثلت بإجراء الانتخابات التشريعية بتاريخ 25/1/2006 ،شهد العالم على نزاهتها، حيث تفاعل بها الكثير من أبناء الشعب الفلسطيني كونها مرحلة جديدة تبعد عنهم شبح الفوضى و الفلتان الذي عاشوه لفترات طويلة. ولكن ما جاءت به الانتخابات التشريعية الفلسطينية بفوز حركة المقاومة الإسلامية حماس بأغلبية مقاعد المجلس التشريعي لم يرق لكثير من التنظيمات والدول التي تختلف مع حركة حماس فكريًا وعقائديًا، حيث أوجد حالة من الصراع بين أكبر التنظيمات الفلسطينية على الساحة الفلسطينية، حركة فتح من جهة وحركة حماس من جهة أخرى. أوجد هذا التغير الكبير في الخريطة السياسية الفلسطينية حالة من التعددية المختلفة في الاستراتيجيات والتوجهات الأيديولوجية، حيث أصبحت الحكومة في يد حركة حماس والرئاسة في يد حركة فتح، فكان من الطبيعي ظهور النزاعات بين قطبين تقاسما السلطة والحكم في فلسطين. واحتدم صراع الصالحيات بين مؤسستي الرئاسة والحكومة بإصدار الرئيس مرسوم بتبعية إدارة المعابر والحدود إليه مباشرة وإصدار مرسوم بخضوع قوات الأمن الوطني التي تضم(الأمن العام والبحرية والاستخبارات والحرس الرئاسي) لسيطرته مباشرة، وبتعيين رشيد أبو شباك قائد قوات الأمن الوقائي سابقًا مديرًا للأمن الداخلي الذي يضم (الشرطة ،الأمن الوقائي ، الدفاع المدني). وعلى الصعيد الآخر اتخذ سعيد صيام وزير الداخلية في أبريل 2006 قراراً بتشكيل قوة أمنية خاصة تتبعه مباشرة، سميت (القوة التنفيذية)، والتي شكل رجال المقاومة أغلب أفرادها، لمساندة قرارات الشرطة، حيث أن القرارات التي كان يتخذها صيام تبقى دون تنفيذ وذلك لعدم قيام ضباط الأجهزة الأمنية بالانصياع لأوامره ، كما قام بتعيين مراقب عام جديد لوزارة الداخلية ، الامر الذي أثار حفيظة الرئيس عباس، وادى به لإلغاء القرار في اليوم التالي (المصري، ٢٠٠٧) .

فالتابع لهذه الاحاديث والتطورات كان يرى أنها تأخذ منحى تصعيدي وخطير على مستوى الاقتتال الداخلي، حيث شهدت هذه الاحاديث أعمال إعدام واعتقال على اللحى والانتقام السياسي ، وكانت تشير إلى مخطط وبرنامج يتم تنفيذه بخطى واسحة، وأن مرحلة الانفجار الأوسع قادمة لا محالة منها. أخذت الاحاديث التي اندلعت في قطاع غزة في يونيو 2007 ابعاداً جديدة تختلف عن الاحاديث السابقة، حيث تعاظمت وتطورت تلك الاحاديث إلى أن سيطرت حركة حماس على العديد من مقار الأجهزة الأمنية ، وانهارت تلك الأجهزة بسرعة والتي كان من بينها جهاز الشرطة الفلسطينية. وقد أدى الصراع المسلح بين الفريقين السياسيين المتخصصين إلى انهيار المؤسسات

الأمنية للسلطة الفلسطينية ، ولم يعد هناك قوة فلسطينية أمنية تابعة للسلطة الوطنية تستطيع فرض الأمن والقانون في قطاع غزة، وأصبح القطاع تحت سيطرة حركة حماس في نهاية الامر (ابحص و سعد، ٢٠٠٨). على ضوء ذلك أصدر رئيس السلطة الفلسطينية في نفس التاريخ مرسوماً رئاسياً، أعلن بموجبه حالة الطوارئ في جميع مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية بعد أن قام بإقالة الحكومة الفلسطينية التي يترأسها إسماعيل هنية، وقرر تشكيل حكومة أخرى تقوم بتنفيذ أنظمة وتعليمات حالة الطوارئ ، على أن تقوم هذه الحكومة بتأدية اليمين القانونية أمام رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية. حيث فرض الواقع الجديد في مناطق السلطة الوطنية نوعين من السلطة: سلطة يقودها رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية، محمود عباس، وينفذ سياستها حكومة تم تشكيلها بعد إعلان حالة الطوارئ التي نص عليها القانون الأساسي في الضفة، وسلطة أخرى تعرف في القانون الدولي بسلطة الأمر الواقع، يقودها رئيس الوزراء السابق إسماعيل هنية. ونجم عن ذلك وجود سلطة وطنية فلسطينية بتوجهين مختلفين ، الأول في غزة والثاني في الضفة وكلا منهما له سياسته ومؤسساته وأجهزته الأمنية الخاصة، باستثناء بعض الوزارات الخدمية التي استمر التنسيق بين اجزائها في الضفة وغزة لخدمة المواطن الفلسطيني، كوزارة التربية والتعليم العالي ، ووزارة الصحة، والأوقاف وغيرها. وأصبح يوجد في المجتمع الفلسطيني وزارتين داخلية، لكل منها أجهزته الأمنية و الشرطية الخاصة به. والتي أصبح لكل منها نشاطات واهتماماتها وفق قدراتها وإمكانياتها المادية والبشرية، وهو يمثل الصورة الأبرز التي وصل إليها المجتمع الفلسطيني من صور الانقسام الداخلي ، الذي لا يتمناه أي مواطن شريف (خليل، ٢٠١٢).

٤.٧ التكوين التنظيمي والإداري للشرطة الفلسطينية :

الشرطة الفلسطينية بنص القانون المعدل الأساسي الفلسطيني المعدل لعام 2003 هي هيئة نظامية تمتلك قوة مسلحة تتبع لوزارة الداخلية تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة مدير عام الشرطة وهو الذي يصدر القرارات المنظمة لجميع شؤونها فجميع أفراد الشرطة يتبعون مدير عام الشرطة ويعملون تحت اشراف وزير الداخلية وفقاً للتدرج الهرمي ابتداءً من أعلى الهرم حتى اسفله حيث توزع هيكلية الشرطة جغرافياً على محافظات الوطن ومن ثم إلى مراكز الشرطة في كل مدينة ثم تقسم إلى ادارات ودوائر وأقسام وشعب تبعاً لظروف العمل في كل مدينة (خليل، ٢٠١٢).

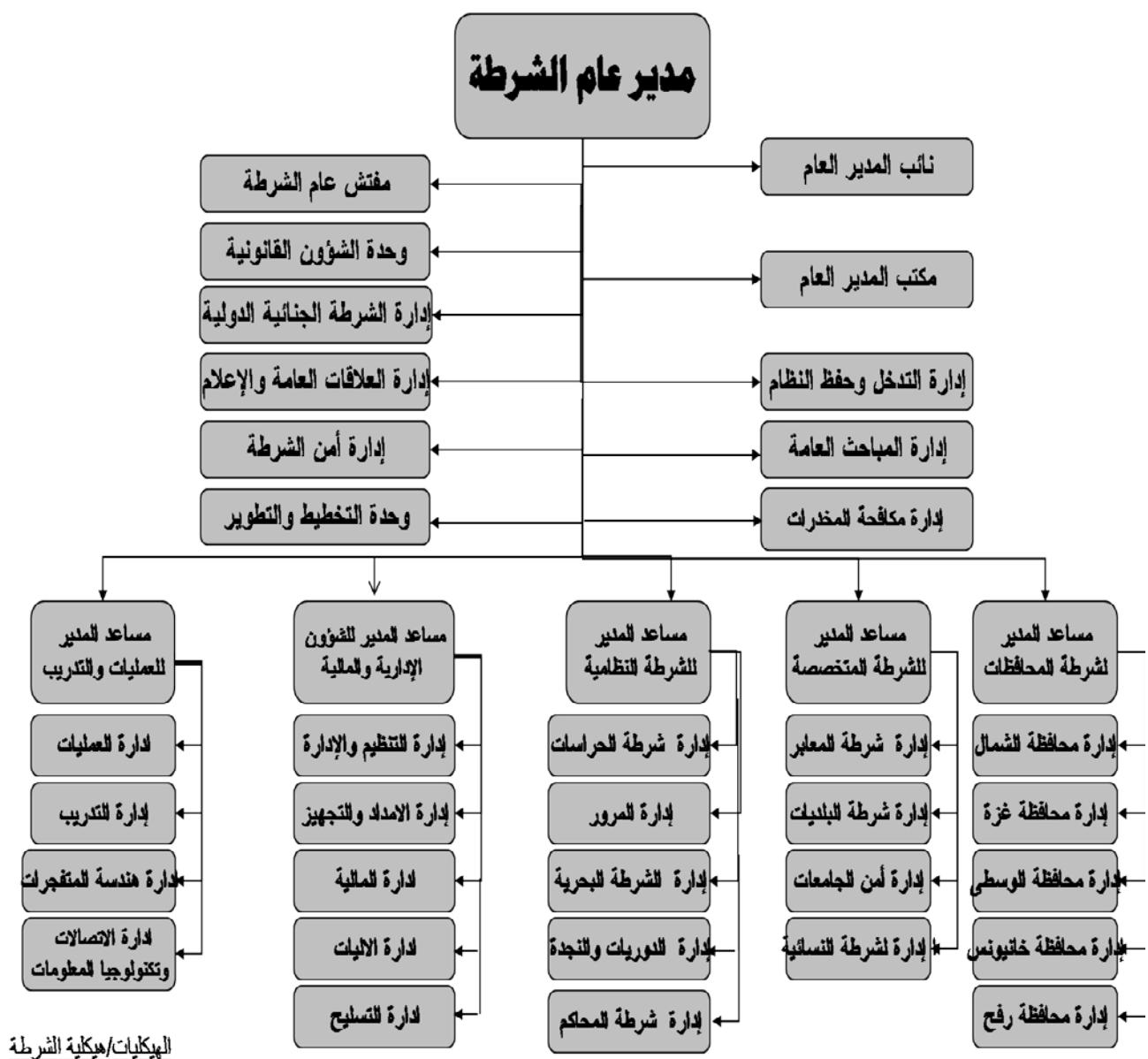
وبحسب الشكل(5.1)، تتكون المؤسسة الشرطية الفلسطينية من عدد من الإدارات التي تنظم العمل الشرطي وتهكيل مساره من خلال توزيع الاختصاصات على مجموعات متنوعة من رجال الشرطة ذو اهتمامات وخبرات وخصخصات مشتركة .

ويتكون جهاز الشرطة من الرتب والدرجات النظامية التالية:

- فئة الضباط وتكون من (لواء- عميد- عقيد - مقدم - رائد- نقيب- ملازم أول- ملازم)

- فئة مساعدو الشرطة وت تكون من (مساعد أول - مساعد)
- فئة ضباط الصف والافراد وت تكون من (رقيب أول - رقيب - عريف - شرطي - طالب شرطة)

شكل (5.1) نموذج الهيكلية الخاصة بادارات الشرطة الفلسطينية للعام 2013



المصدر: تنظيم وادارة الشرطة بتصريف

4.8 أعداد عناصر الشرطة في قطاع غزة:

كان يبلغ عدد أفراد الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة (18800) فرداً قبل تاريخ 15/6/2007 حسب بيانات دائرة التنظيم والإدارة بجهاز الشرطة الفلسطينية للعام 2007 موزعين حسب الجدول (5.1) على النحو التالي :

جدول (5.1) يوضح توزيع افراد الشرطة في قطاع غزة والضفة الغربية (2007)

المجموع	قطاع غزة	الضفة الغربية
18800	11800	7000
% 100	% 62.77	% 37.23

وتؤكد الأعداد المذكورة في جهاز الشرطة بأنه لا يوجد معيار واضح ومحدد لعدد عناصر الشرطة بالنسبة لعدد السكان، فهو أمر نسبي ويكون متاثراً بعدة عوامل سياسية وأمنية واقتصادية وغيرها. ويشير هنا إلى عامل هام وهو الارتباط الوثيق والعلاقة الطردية بين زيادة عدد أفراد الشرطة وبين الاستقرار الأمني في كل دولة أو مدينة.

جدول (5.2) يوضح متوسط أعداد الشرطة مقابل عدد السكان في قطاع غزة (2013)

عدد السكان مقابل شرطي واحد	عدد عناصر الشرطة	عدد السكان
208	8193 **	1,701,437 *

*المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2013

**المصدر: دائرة التنظيم والإدارة بجهاز الشرطة الفلسطينية 2013

ولعل قطاع غزة في وضعه الحالي يحتاج إلى نسبة أعلى من هذه النسبة (شرطي لكل 208 مواطن) كما هو موضح في الجدول (5.2) السابق، وذلك لعدم الاستقرار الأمني والسياسي والاقتصادي فيه، ولكن يعزى إنجام الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة عن زيادة أعداد الشرطة لسببين مهمين وهما:

١. صعوبة توفير الاحتياجات المطلوبة بشكل عام للأجهزة الأمنية، ولجهاز الشرطة بشكل خاص، حيث العجز في توفير السيارات المطلوبة والوقود والنشريات وأجهزة الاتصال ومتطلبات ضرورية لا يمكن بدونها لأي جهاز أن يقوم بواجباته المناطة به، وعلاوة على ذلك عدم توفير مباني كافية لاستيعاب عناصر الشرطة فيها.
٢. عدم قدرة الحكومة على توفير رواتب زائدة لعناصر جديدة فهذا الأمر ظاهر للجميع وتصرح به بعض قيادات الحكومة، وذلك كنتيجة طبيعية للحصار الظالم على غزة وعدم وجود موارد طبيعية أو اقتصادية في قطاع غزة تعوض هذا النقص أو العجز.

ولكن برغم من تلك الظروف فإن عدد عناصر الشرطة في قطاع غزة يبدو بصورة أو بأخرى مناسباً في الوقت الحالي لعدد السكان، وقيام الشرطة بالحد الأدنى من الأداء المطلوب منها على جميع الأصعدة. حيث تمكنت وزارة الداخلية من التغلب على ضعف الإمكانيات بالإخلاص في العمل والبحث عما هو متوفّر في السوق عن طريق الأنفاق، واستخدامه في الحياة اليومية لوزارة الداخلية وبذلك تمكنت من إنجاز الكثير خاصة فيما يتعلق

بالمقرات والمباني الأمنية وإعادة ترميمها وتوفير جزء من السيارات ومواصلة التدريب والارقاء بأداء أبناء الأجهزة الأمنية (الغماري، ٢٠١٢).

ويقدر العدد الإجمالي لأفراد الشرطة العاملين في قطاع غزة في جميع الإدارات المركزية ومراكز الشرطة بحوالي 8193 رجل شرطة تقريباً طبقاً لبيانات دائرة التنظيم والإدارة بجهاز الشرطة الفلسطينية للعام 2013، يتم توزيع الضباط فيها حسب المحافظة والرتبة كما هو موضح في الجدول (5.3) على النحو التالي:

جدول (5.3) يوضح توزيع الضباط حسب الرتبة العسكرية على محافظات شرطة قطاع غزة (2013)

المجموع	رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	شمال غزة	المحافظة \ الرتبة	
						ملازم	ملازم أول
766	116	124	116	259	151	ملازم	ملازم أول
1138	187	247	150	321	233	نقيب	نقيب
760	139	108	135	217	161	رائد	رائد
204	32	30	23	80	39	مقدم	مقدم
67	12	9	11	21	14	عقيد	عقيد
11	-	2	1	5	3	عميد	عميد
2	1	-	-	1	-		
2948	487	520	436	904	601	المجموع	

دائرة التنظيم والإدارة بجهاز الشرطة الفلسطينية 2013

فيما يتبقى 5245 فرداً موزعين على محافظات قطاع غزة هم ما دون رتبة ملازم.

4.9 ملخص الفصل الرابع

تناول هذا الفصل مفاهيم عامة عن الشرطة، حيث تم تعريفها بأنها هيئة مدنية تؤدي واجبها في خدمة الشعب وتケفل للمواطنين الأمن والطمأنينة وتحتني بالمحافظة على النظام والأمن العام والأداب وحماية الأرواح والأعراض وعلى الأخص منع الجريمة وضبطها، كما تختص بكفالة الطمأنينة والأمن للمواطنين في كافة المجالات وتنفذ ما تفرضه عليها القوانين واللوائح من واجبات.

إن العرب في جاهليتهم عرروا ضرورة الشرطة، ومارسوا بشكل بدائي موسمي في حاضرة اجتماعهم السنوي، وتطور مفهوم الشرطة عبر عدة مراحل من العهد الإسلامي حيث عرفت الشرطة في العهد الإسلامي لأول مرة في عهد أبو بكر الصديق، وكانت آنذاك تسمى العسس، وأول من أطلق لفظ شرطة هو الخليفة على بن أبي طالب كرم الله وجهه، وقد استخدمه من بعده الخلفاء والأمراء والملوك والقادة. أما في العهد الأموي

عندما توسيع الدولة الإسلامية وامتد نفوذها، اقتضى ذلك فصل الشرطة عن القضاء لتمارس المهام والأعمال الكبرى. وتطورت الشرطة تطوراً ملحوظاً زمن العباسين وأصبحت أكثر دقة ونظماماً حيث أولاًًا الخلفاء أهمية كبرى لأنها حصن البلاد ودرعها.

من البديهي أن يهدف العمل الشرطي بصفة عامة إلى تحقيق المصلحة العامة وأن يعمل على إقامة وحماية النظام العام والذي يشتمل على الوظائف الإدارية والقضائية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

ويعد التخطيط شرطاً أساسياً لنجاح جهاز الشرطة كأي مؤسسة إدارية، وذلك لأن نجاح مرفق الأمن في الوفاء بالمسؤوليات الأمنية الجسيمة الملقاة على عاتقه يتوقف إلى حد بعيد على نجاح المرفق في تخطيط وظائفه الخدمية

نشأت الشرطة بشكلها ونظامها في أماكن تواجد السلطة الفلسطينية بالأراضي الفلسطينية وذلك بعد اتفاق أوسلو والذي اشتمل على تشكيل قوة شرطية فلسطينية. وقد مرت الشرطة الفلسطينية بمراحل تاريخية من الانتداب البريطاني إلى عهد الحكم المصري، وبعد توقيع اتفاقية أوسلو بين منظمة التحرير الفلسطينية وبين الجانب الإسرائيلي، تولت السلطة الوطنية الفلسطينية المنبثقة عن هذه الاتفاقية صلاحياتها التشريعية والتنفيذية والقضائية، فقد نشأت الشرطة الموجودة حالياً وبشكلها ونظامها الحالي وبلونها الفلسطيني في أماكن تواجد السلطة الفلسطينية بالأراضي الفلسطينية. وت تكون المؤسسة الشرطية الفلسطينية من عدد من الإدارات التي تنظم العمل الشرطي وتهكيل مساره من خلال توزيع الاختصاصات على مجموعات متنوعة من رجال الشرطة ذو اهتمامات وخبرات وخصائص مشتركة.

الفصل الخامس

الدراسات السابقة

5.1 الدراسات العربية

5.3 التعليق على الدراسات السابقة

5.2 الدراسات الأجنبية

الدراسات السابقة

تختلف الدراسات التي تناولت التدوير الوظيفي وأثره على الروح المعنوية والإنتاجية والأداء بناء على اختلاف الباحثين، وتوجهاتهم، وتنوع مشاربهم، وهناك عدة دراسات تناولت هذا الموضوع من زوايا مختلفة سوف نتناولها في هذا الفصل.

٥.١ الدراسات العربية

١. دراسة الخالدي (٢٠١٢) بعنوان " ضوابط ومعايير اختيار وتعيين أفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي من وجهة نظر ضباط الشرطة الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى استعراض وقياس بعض السمات والخصائص والمعايير والصفات الشخصية النموذجية للمتقدمين للالتحاق بكلية الشرطة والمتسببين الجدد على حسد سواء للعمل في الشرطة كالقدرات الجسمية بأنواعها والعقلية والنفسية والحركية والحسية والبدنية والميول المهنية والقيم الاجتماعية السلوكية، وترتيب أهميتها بالنسبة لهم، لأنقاء أفضل العناصر منهم .والتعرف على الفروق في دراسة الضوابط والمعايير المتبعة في اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي وفقاً لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، المحافظة ، عدد الدورات التدريبية، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة.

ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بجمع البيانات عن شريحة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من شريحة الضباط رتبة نقيب فما فوق، وتمأخذ نسبة 47.1 % من هذه الطبقية من عدة إدارات في الشرطة الفلسطينية موزعة على المحافظات الخمسة ما يتاسب مع حجم كل إدارة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في أسلوب البحث وأدوات التحليل بنظام (SPSS) والأداة الرئيسية للدراسة هي الآستبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن لدى ضباط وأفراد الشرطة مستوىً متوسطً في مجال القوة الجسدية تعطيهن القدرة على فرض القانون، وأنهم يتمتعون بالقدرة على تقدير الموقف عند التعرض للأخطار واتخاذ القرارات المناسبة زمانياً ومكانياً ، ولديهم مستوىً متوسطً في مجال الاستقادة من الدورات التدريبية التي يتلقونها لتطوير وتحسين أدائهم، ويتمتعون بالسمع والطاعة لرؤسائهم والولاء للمؤسسة الشرطية، ويميزون في تعاملهم مع الجمهور بين الذكر والأنثى، وكذلك يميزون بين الفئات العمرية المختلفة والأنتماءات السياسية عند تعاملهم مع الجمهور، كما أظهرت أن ضباط وأفراد الشرطة لا يُتمتعون بالوزن المناسب حسب المعايير المطلوبة .ويتم اختيارهم وتعيينهم بناء على الولاء التنظيمي والحزبي. وبينت أيضاً أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الجسدية والقدرات العقلية والذهنية والمؤهلات العلمية والتدريب والسلوك الاجتماعي الإيجابي والسمات الشخصية لأفراد الشرطة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بضوابط معايير اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة حسب الصفات الجسدية والقدرات العقلية والمؤهلات العلمية والتدريب والسلوك الاجتماعي الإيجابي والسمات الشخصية

المميزة، والأهتمام بمعيار الوزن والطول . وأوصت بضرورة الاهتمام بتدريب ضباط وأفراد الشرطة من خلال تكثيف الدورات ودراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم التي تساعدهم على اكتساب المهارات المختلفة في مواقف أمنية متباينة وباستخدام أساليب وتقنيات تدريبية متقدمة . كما أوصت بضرورة تعزيز الدور الرقابي على جهاز الشرطة للمحافظة على مظهر رجل الشرطة وتطبيقه للقانون بشكل عادل، إلى جانب ضرورة الاهتمام بإجراء اختبارات نفسية (المزاج العام، الاستقرار النفسي، الروح المعنوية... الخ) لضباط وأفراد الشرطة قبل تعيينهم، وضرورة الاهتمام بالجوانب التحفيزية للعاملين في جهاز الشرطة بنظام جيد للحوافز المادية والمعنوية والترقيات حسب الكفاءة والانتماء للعمل وليس الانتماء التنظيمي أو الحزبي، حتى تتحقق الدافعية للإنجاز وتحسين الأداء.

وأوصت أيضاً بضرورة ربط الترقيات إلى المناصب القيادية الشرطية باحتياز الدورات التدريبية المتخصصة في تنمية المهارات القيادية اللازمة للقادة، وإيفاد لجان من ذوي الاختصاص لدول مجاورة والاستفادة من تجاربهم، وأخيراً الاهتمام باستخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا لتطوير الأداء الشرطي وتوفير قاعدة معلومات عن ضباط الشرطة ومستوى المهارات الإدارية المتوفرة لديهم و مجالات المهارات التي يحتاجون إلى تطويرها.

٢. دراسة فلاتة (٢٠١١) بعنوان "التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض"

حيث هدفت إلى دراسة عملية التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وأثرها على العاملين بمستشفى القوات المسلحة في مدينة الرياض السعودية. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمستشفى القوات المسلحة وعددهم ٣٠٠٠ موظف وكانت عينة الدراسة ٢٩٥ موظفاً يمثلون مجتمع الدراسة . وكان من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين يتأثر بشكل كبير بعملية التدوير الوظيفي وأنهم موافقين على الإيجابيات والسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي والتي ذكرها الباحث في دراسته، وكذلك بينت الدراسة وجود فروق في آراء المبحوثين حول انعكاسات التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية للعاملين بناءً على متغير العمر. وكان من بين التوصيات التي خرجت بها الدراسة العمل على تنمية مشاعر الانتماء الوظيفي، والاهتمام بجوانب التحفيز المادي والمعنوي لما لها من اثر كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتوفير الفرص التدريبية لتنمية المهارات والقدرات العلمية والعملية ، وكذلك العمل بالتدوير الوظيفي للقيادات حتى يساعد على التنافس بين القيادات الإدارية ، والاستفادة من القيادات الجديدة لتحسين العمل وتطويره.

٣. دراسة القحطاني (٢٠١١) بعنوان "التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية "

تتلخص مشكلة الدراسة في مدى إسهام التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض؟. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني وعددهم ٣٥٧ ضابطاً، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع 357 استبانة على مجتمع الدراسة وكان عدد الاستبيانات التي تم استرجاعها 288 استبانة وحصل الباحث منها

على 287 استبانة خضعت للتحليل الإحصائي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي نظراً لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أفراد الدراسة موافقون تماماً على أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية من خلال الإيجابيات المتوقعة لتطبيقه والتي كان من أهمها أنه يساهم في إتاحة الفرصة لاكتساب خبرات ومهارات جديدة، ويساعد العاملين على الإلمام بمهام المنظمة. كما أن أفراد الدراسة موافقون على أن هناك سلبيات متوقعة في تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية، وكان من أهمها التأثير على مبدأ التخصص في العمل. وأن أفراد الدراسة موافقون على أن هناك معوقات تواجه تطبيق التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية، وكان من أهمها اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين والثقافة السلبية تجاه أسلوب التدوير الوظيفي. كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة وبعض محاور الدراسة. وكان من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة العمل على عقد ندوات ومحاضرات للفيادات العليا لتعريفهم بالأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي. والعمل على تحديد المسار الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للدفاع المدني للمساعدة في تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي. وسن وتعديل بعض الأنظمة واللوائح الوظيفية بما يدعم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بالمديرية العامة للدفاع المدني.

٤. دراسة القرعان (٢٠١١) بعنوان "التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية- مكتب غزة الإقليمي"

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية- مكتب غزة الإقليمي. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي تعزيزياً للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة. وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من 51 فقرة، تم توزيعها عشوائياً على 230 موظفاً وموظفة من العاملين الإداريين بالوكالة. وقد أمكن جمع 199 استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبيانات الموزعة 86.5%. وأظهرت الدراسة توجهاً عاماً بنسبة 75% على وجود تأثير إيجابي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين الإداريين في الوكالة- مكتب غزة الإقليمي. وان هناك علاقة إيجابية قوية بين متطلبات التدوير الوظيفي وأداء العاملين الإداريين في الوكالة. وبينت الدراسة مستوىً جيداً من الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الوكالة. كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أراء أفراد العينة حول درجات تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزيزياً إلى الخبرة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة أن تولي إدارة الوكالة اهتماماً خاصاً بجميع متطلبات التدوير الوظيفي باعتباره متغير هاماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى زيادة المعرفة والحماس والطموح. وأهمية أن تركز الوكالة على التدريب وتطوير القدرات كاستراتيجية تساعد في تحسين

وزيادة القدرات لدى الموظفين لتحمل الأعباء على الوجه الصحيح وتسهيل عملية التدوير الوظيفي. وان على إدارة الوكالة أن تهتم بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف لتكون أكثر مرونة وتنقلي من استخدام الممارسات التطويرية مثل التدوير الوظيفي ولتسهل عملية نقل المهارات والخبرات. وضرورة أن تهتم الوكالة بالقدرات والمؤهلات والخبرات الخاصة التي يتمتع بها العاملون وتطويرها في ظروف العمل المتغيرة للوصول للأداء المطلوب. وضرورة أن تسمح الوكالة لعدد أكبر من الموظفين بممارسة فن الإدارة في المجالات المختلفة كالإشراف والإدارة والقيادة. وضرورة أن تهتم الوكالة بعملية متابعة ومراقبة التدوير الوظيفي وهذا يتطلب الاهتمام بالتصميم الوظيفي الذي يشمل (تحديد الأداء المطلوب، أنواع النشاطات المطلوبة، حجم المسؤوليات، الأدوات المستخدمة، طبيعة العلاقات، ظروف العمل والبيئة المحيطة).

٥. دراسة الجريسي (٢٠١٠) بعنوان "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي حيث تكون مجتمع الدراسة من 575 موظفاً من جميع الإدارات وقد اتبعت الدراسة منهج المسح الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وكان من أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة أن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفعة وكذلك مستوى الولاء التنظيمي لديهم وكذلك وجود علاقة طردية بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين حيث اتضح أنه كلما تحسن مستوى الروح المعنوية لديهم كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي. وقدمت الدراسة بعض التوصيات للجهات المختصة ذكر منها:

العمل على تحسين العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بأقسام وإدارات مجلس الشورى وكذلك ضرورة تحسين العمل والاهتمام بالحوافز المعنوية والحالة الصحية والبدنية للعاملين وكذلك ضرورة إتاحة الفرصة أمام الأكفاء للحصول على علاوات استثنائية.

٦. دراسة الزهراني والقطامي (٢٠٠٩) بعنوان "إسهام حركة نقل مديرى ووكلاه المدارس في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المشرفين المنسقين والمعلمين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام حركة نقل مديرى ووكلاه مدارس التعليم العام بمدينة جدة في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المشرفين المنسقين والمعلمين. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وبإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التوصل إلى أن حركة نقل مديرى ووكلاه المدارس أسهمت في تطوير الأداء المدرسي المتعلق بالطلاب بدرجة عالية. وكانت أبرز إسهامات حركة نقل المديرين ووكلاه في تطوير الأداء المدرسي المتعلق بالطلاب تمثل في الحد من المشكلات السلوكية للطلاب. ووضع الخطط والبرامج العلاجية لرفع مستوى

التحصيل الدراسي. والارتقاء بمستوى النشاط الطلابي داخل المدرسة. ويرى أفراد الدراسة أن حركة نقل مديرى ووكلاء المدارس أسهمت في تطوير الأداء المدرسي المتعلق ببيئة العمل بدرجة عالية. وكان أبرز إسهامات حركة نقل المديرين ووكلاء في تطوير الأداء المدرسي المتعلق ببيئة العمل تتمثل في تعزيز القيم والمبادئ الإسلامية داخل المدرسة. والرفع من مستوى الحس الوطني والأمني لدى منسوبي المدرسة. وتوفير الأجواء الإيجابية داخل المدرسة (الألفة، التعاون). وتحقيق مبدأ العدالة بين منسوبي المدرسة. ويرى أفراد الدراسة أن حركة نقل مديرى ووكلاء المدارس أسهمت في تطوير الأداء المدرسي المتعلق بالعاملين بدرجة عالية. وكان من أبرز إسهامات حركة نقل المديرين ووكلاء في تطوير الأداء المدرسي المتعلق بالعاملين تتمثل في القضاء على مشكلات العاملين السلوكية أو الحد منها. وكسب ثقة العاملين وتقليل الشعور بالإحباط والتذمر. واكتشاف طاقات العاملين معه وتوظيفها التوظيف الأنسب. وتفويض الصالحيات الإدارية للعاملين . والاهتمام بمشكلات وحاجات وتطورات العاملين معه .

وفي ظل النتائج السابقة أوصى الباحثان بالاستمرار في التدوير الأفقي لمديرى ووكلاء المدارس بشكل سنوي في ضوء المعايير المستند إليها في حركة النقل. والتوسيع التدريجي في تدوير القيادات التربوية بدءً من المشرفين التربويين ثم مديرى مراكز الإشراف التربوي. كما يمنح مدير المدرسة الحاصلة على الأداء المتميز عامين دراسيين متتالين للبقاء في مدرسته، ولمرة واحدة، ينقل بعدها إلى مدرسة أخرى. وشمول مديرى المدارس المطبقة للبرامج الوزارية بالتدوير على أن يكون التدوير في نطاق المدارس المطبقة لنفس البرنامج.

٧. دراسة الفرجاني (٢٠٠٨) بعنوان "واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة"

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

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري بالشرطة وممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري لم يصل إلى الحد المطلوب، وأن استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تساهم في تعزيز الأمن الفلسطيني، واتفقت القيادات على التهديدات التي تؤثر بالسلب على أمن المجتمع منها على سبيل المثال وليس الحصر، الصراع التنظيمي خاصه بين حركتي حماس وفتح، والوضع الاقتصادي السيئ جراء الحصار وضعف الولاء والانتماء، وضعف الوازع الديني، وشيوخ الاتجار بالمخدرات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة العمل على تبني استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري وممارستها بشكل فعال في المؤسسة الشرطية وإعداد برامج تدريبية لرفع كفاءة القيادات والعمل على

إعداد خطة لإعداد وتأهيل الكادر الشرطي والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الذي من شأنه حل المشاكل الأمنية والقضاء على الظواهر والممارسات السلبية التي تهدد أمن المجتمع الفلسطيني.

٨. دراسة عساف (٢٠٠٧) بعنوان "الروح المعنوية ومستواها ومصادرها ومجالاتها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس- فلسطين"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الروح المعنوية ومصادرها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في ضوء متغيرات (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدرجة العلمية، والخبرة العملية) والتفاعل بين متغير الجنس وهذه المتغيرات. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها 121 معلماً ومعلمة وهي تعادل ما نسبته 33% من مجتمع الدراسة. لقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لتحليل نتائج الدراسة، وذلك نظراً لملاءمتها لأغراض وأهداف الدراسة. ودللت النتائج أن مستوى الروح المعنوية عند معلمي المرحلة الأساسية الدنيا كان بمتوسط قدره 2.73 أي ما يعادل 54.6% وهذا يدل على أن الروح المعنوية عند المعلمين والمعلمات منخفضة. وكان ترتيب مجالات الروح المعنوية تنازلياً: مجال العلاقات مع الزملاء ، مجال الحوافز والأجور والترقيات ، مجال ظروف العمل ، مجال الإدارة و القيادة ، مجال الأنظمة والتعليمات. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية تعزى لمتغير جنس المعلم حيث تبين أن لدى المعلمين روح معنوية أعلى من المعلمات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية تعزى للمتغيرات الأخرى. وقد تم تفسير النتائج بالرجوع للدراسات السابقة والصعوبات الاقتصادية والسياسية التي تواجه المعلمين بسبب إجراءات الاحتلال الإسرائيلي. كما أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يتذمرون بشكل رئيسي من عدم الموضوعية في التعيينات وفي الترقيات ثم من الوضع العام الخارجي المتعلق بالاحتلال الإسرائيلي وبالفتان الأمني داخل مدينة نابلس و أن الإدارة المدرسية بالدرجة الأولى هي المسئولة عن الضغوط النفسية التي يتعرض لها المعلمون والمعلمات.

وأوصت الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بالعمل على مراجعة قوانين الوزارة وأنظمتها وخاصة فيما يتعلق بالتعيينات والترقيات والحوافز المادية والمعنوية للمعلمين ، والعمل على إعداد مديرى المدارس وتأهيلهم وذلك من خلال دورات تدريبية تعقد لهم عن الإدارة و القيادة والروح المعنوية، والجودة الشاملة، تحسين وضع المدارس من تهوية وإضاءة، وتدفئة، ومرافق، ونظافة وترتيب، وغرف مناسبة للمعلمين والمعلمات، وكذلك تشكيل لجان خاصة للنظر في شكاوى المعلمين والمعلمات فيما يتعلق في سلوك المديرين والإداريين في مديريات التربية والشرفين.

٩. دراسة صيام (٢٠٠٧) بعنوان "متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين في الجهاز، ومحاولة التعرف إلى

الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفقاً لمتغيرات الجنس،
العمر، المؤهل العلمي، المحافظة ، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، سنوات الخبرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من نسبة من فئة الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات
غزة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية إدارة الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقدير الأداء، هذا بالإضافة إلى غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعده في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقاً والتي تسير وتسهل عمل الشرطة، بالإضافة إلى وجود تكدس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف وغياب أيضاً تأهيل الكادر البشري والذي كان تأهيله عشوائياً وليس مدروساً.

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بتأسيس إدارة متخصصة لإدارة وتنمية الموارد البشرية تكون من مهامها الأساسية جميع الأنشطة المتعلقة بأفراد الشرطة مع التركيز على التصحيح الوظيفي لجميع كوادر الشرطة وأيضاً إعداد خطة لقوى العاملة تشتمل على البرامج التطويرية وتقدير الأداء والحوافز وإنشاء مركز بحوث تابع لجهاز الشرطة يشترك مع الإدارة المتخصصة لإدارة وتنمية الموارد البشرية في إعداد خطة تنمية لإعداد وتأهيل الكادر البشري في الشرطة بالإضافة إلى دراسة حالة الضباط والأفراد ومعرفة مدى الخلل الواقع على العنصر البشري والنظام الإداري، وأيضاً لمواكبة آخر المستجدات التي تطرأ على تنمية الكادر الشرطي على المستوى المحلي ودول العالم والاستفادة من خبرتهم بما يتاسب والواقع الفلسطيني. كما يجب التركيز على وجود قانون خاص بجهاز الشرطة الفلسطينية (قانون فلسطيني) أسوة بجميع دول العالم، والعمل على مواكبة هذا القانون واشتقاء اللوائح والإجراءات التي تسير وتسهل عمل الشرطة وحدود صلاحياتها في إطار القانون

١. دراسة عاصي (٢٠٠٤) بعنوان "الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الروح المعنوية للعاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة على إنتاجيتهم وقد تم دراسة العوامل المؤثرة على الروح المعنوية في الشركة من خلال تطوير استبانة لأغراض هذا البحث تم توزيعها على 150 عامل هم عينة البحث . لقد حدد البحث العوامل المؤثرة على الروح المعنوية والتي تمثلت بالراتب والأجور ، الاحتفاظ بالعمل والفاخر بأدائه ، الشعور بالانتماء للمنظمة ، كفاءة الإدارة والثقة بها ، كفاءة طرق ووسائل الاتصال ، ملائمة ظروف ومتطلبات العمل ، وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته ، فرص التقدم والترقية ، المكافآت المادية والمعنوية ، فاعلية و موضوعية نظام

الإشراف ، توافر علاقات طيبة بين العاملين في المنشأة ، توافر الخدمات والمزايا الإضافية للعاملين ، توفر العمل لمركز اجتماعي مناسب ، والمشاكل العائلية. أما الإناتجية فقد تم قياسها من خلال معادلة خاصة.

خلص البحث بأن هناك علاقة واضحة بين الروح المعنوية وإنتاجية العاملين وان الروح المعنوية للعاملين في الشركة هي ليست جيدة . وقد تضمن البحث التوصيات الرامية إلى دراسة العوامل المؤثرة في الروح المعنوية للعاملين والاهتمام بها بصورة أفضل للاستفادة من آثارها الايجابية على الإناتجية. وأظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن معنوية العاملين في الشركة ليست جيدة وأن ذلك يعود إلى عدة أمور أهمها قلة الأجر والمكافئات المادية والمعنوية و ضعف عملية الاتصال بين الإدارة والعمالين. وعدم ملائمة ظروف ومتطلبات العمل المادية. وكانت العلاقة الارتباطية بين الروح المعنوية للعاملين وإناتجيتهم قوية ومحببة وذات دلالة إحصائية وتحمل هذه العلاقة مدلولات منطقية تشير إلى دور وأهمية الروح المعنوية في زيادة إنتاجية العاملين. وكشفت النتائج الإحصائية أن للروح المعنوية أثر ذو دلالة إحصائية في إنتاجية العاملين أي عند اهتمام الشركة مجتمع الدراسة بالروح المعنوية سيؤدي بالنتيجة إلى زيادة إنتاجية العاملين لديها.

وإشارة إلى ما جاء في نتائج البحث واستنتاجاته يمكن التوصية بـ ضرورة دراسة نظام الأجر والمكافئات المادية والمعنوية ووضع نظام جديد يتاسب وحركة الأسعار. وايلاء الاهتمام من قبل إدارة الشركة المبحوثة بعملية الاتصال بينها وبين العاملين وخاصة فيما يتعلق بإيصال الأوامر والتعليمات للعاملين ليتمكنوا من أداء أعمالهم بالسرعة الممكنة وقبل فوات الأوان. والعمل على توفير الظروف الملائمة للعمل ومتطلباته المادية وبالاخص معالجة الضوضاء التي يحدثها المكن لما تسببه أو سببته من ضعف السمع للعاملين (الطرش الصناعي) كذلك الاهتمام بنظافة مكان العمل والتخلص من الأتربة ومخلفات الإنتاج. كما يتطلب من إدارة الشركة المبحوثة اختيار المشرف على العمل من بين العاملين الأكفاء ذوي الخبرة وإخضاعه لبرامج تدريبية في الإشراف وكيفية التعامل مع المرؤوسيين. كذلك ضرورة قيام الشركة بدراسة حالات التأخر عن مواعيد العمل وحالات الغياب المتكررة وأسباب المؤدية لها للعمل على معالجتها، فقد تكون الأسباب اجتماعية، أسرية مما يتطلب معه أن تتضمن برامج التدريب نتائج البحوث والدراسات التي أجريت على الأسرة العمالية وأساليب مواجهة مشكلات الحياة اليومية التي قد تؤثر في استقرار العامل وفي توافقه الاجتماعي.

١١. دراسة اليامي (٢٠٠٠) بعنوان "عملية التدوير الوظيفي وأثرها على أداء الموظف الجمركي بالتطبيق على جمرك مطار الملك خالد الدولي "

حيث هدفت إلى دراسة عملية التدوير الوظيفي وأثرها على العمل الجمركي بما في ذلك معرفة أهدافها ومدى رضا العاملين عنها وابعاداتها وإيجاد الحلول المناسبة في حالة وجود معوقات لهذه العملية وكذلك معرفة علاقة التدوير الوظيفي بالأداء . وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي في دراسته معتمدًا على أداة الاستبانة وأداة المقابلة الشخصية غير المبوبة إضافة إلى الوثائق والتقارير والنشرات الصادرة عن الجمارك لجمع البيانات.

وكان مجتمع الدراسة مكون من موظفي حمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 80 موظف لتطبيق الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج إلى أن الغالبية من أفراد العينة يرون أن عملية التدوير الوظيفي تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على أدائهم من خلال اكتساب خبرات جديدة في العمل والمساعدة على التطوير والابتكار وعلى ارتفاع انجاز المعاملات. وأن عملية التدوير الوظيفي تساعده في الارتفاع بالسلوك داخل وخارج الجمرك من خلال مساعدة العاملين على تقبل أفكار جديدة في العمل. كما أن غالبية أفراد العينة يرون أن عملية التدوير الوظيفي تساعدهم على تطوير علاقات حسنة مع رؤسائهم وزملائهم وجمهورهم. كذلك أن الغالبية من أفراد العينة حالياً يعملون داخل المكاتب وداخل الصالات مما يستدعي من إدارة الجمارك العمل على زيادة عمليات التدوير لموظفي هذه الأقسام بحكم طبيعة أعمالهم.

5.2 الدراسات الأجنبية

١٢. دراسة Khan& Nawaz& Mohsan (2012) بعنوان "أثر التدوير الوظيفي على تحفيز الموظفين والالتزام والانغماض الوظيفي في القطاع المصرفي - باكستان"

الغرض من هذه الدراسة هو معرفة إلى أي مدى يعزز التدوير الوظيفي تحفيز الموظفين والالتزام والمشاركة الوظيفية في القطاع المصرفي في باكستان وعلى البنوك بشكل عام. تم استخدام منهجية الدراسة الاستقصائية لهذا البحث. وقد تم توليد 285 رد صالح من المشرفين العاملين في سبعة بنوك كبرى تعمل في العاصمة الباكستانية. وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات من خلال الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط. ووجدت الدراسة أن معظم أفراد العينة قد أمضى فترة كافية من وقت العمل في القطاع المصرفي، وكان يتم تدويرهم من وقت لآخر طوال حياتهم المهنية. وقد وجد أنه عندما يتم تدوير الموظفين في وظائف مختلفة في مختلف الإدارات، يقل لديهم مستوى الدافعية والتحفيز بينما يزداد الالتزام والمشاركة في وظائفهم الخاصة. وقد قدمت توصيات بشأن الكيفية التي يمكن بها تحسين ممارسات التدوير على الوظائف في البنوك، كما رصدت الدراسة كمية معقولة من الاستثمارات سنوياً من قبل البنوك على تدوير موظفيها لتطوير الموظفين.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن التزام الموظف والانغماض الوظيفي يمكن زراعته من خلال تعزيز أنشطة التدوير الوظيفي في القطاع المصرفي في باكستان في حين أن مسألة تحفيز الموظفين لا تزال قابلة للنقاش وإن مزيداً من البحوث يجب القيام بها في هذا المجال لفهم هذه الظاهرة أكثر بطريقة دقيقة ومناسبة.

١٣. دراسة papastamuteiou & karadimas (2010) بعنوان "التدوير الوظيفي أداة للوصول للتدريب المهني"

تقدّم هذه الدراسة أداة التدوير الوظيفي كأسلوب يمكن أن يؤلف شبكة المعرفة لتسهيل الحصول على دورات التدريب المهني، وبهذه الطريقة، وتوفير حل متكامل لكل من أصحاب العمل والباحثين عن عمل. يتم تطبيق أداة دوران الوظيفي باعتبارها خدمة إلكترونية على الخط الذي يجمع بين سياسات التدريب وسياسات العمالة. هذه

الأداة تساعد ليس فقط الشركات في إيجاد موارد تدريب الموظفين ولكنها يساعدتهم أيضاً في ملء الشواغر التي تنتج عن تدريب الموظفين . ومن نتائج هذه الدراسة أن التدوير الوظيفي هو وسيلة إيجابية وفعالة لجميع الأطراف المعنية . والشركات لديها القدرة على تنفيذ موظفيها مدى الحياة وإعادة تشكيل المهارات . كما يوفر للموظفين هامش من الوقت والوسائل ليكون تعليمياً من دون إزعاج حياتهم الشخصية وعلاقات العمل . ويسهل الوصول إلى معلومات حول دورات التدريب المهني من مصادر غير متجانسة . كما يقلل من الفجوة بين المؤهلات المقدمة والمؤهلات المطلوبة في سوق العمل .

ومن توصيات هذه الدراسة أن نموذج الدوران الوظيفي هو أيضاً فرصة عظيمة للمنظمات لتعزيز دراستهم وتوفير أساليب التدريب ذات الصلة بالاحتياجات الحقيقية لسوق العمل . والاهتمام ب مجالات قياس دورات التدريب المهني ، ورصد كفاءة التدريب المهني .

٤. دراسة lizakeholy (2010) بعنوان "التدوير الوظيفي كأداة تعلم في مكان العمل في مكتبة جامعة فلندرز للدراسات العليا "

تبث هذه الدراسة في مكان التدوير الوظيفي كأداة تعلم في مكان العمل في برنامج الدراسات العليا في مكتبة جامعة فلندرز ، بأستراليا . على وجه التحديد ، والدراسة تسأل ما إذا كان التدوير الوظيفي هو أداة فعالة للتعلم في مكان العمل لأمناء المكتبات الجديدة ، وما إذا كانت تجربة المتدرب ساهمت في التقدم الوظيفي . وتشير النتائج إلى أنه في حين أن معدل المشاركين ببرنامج التدريب بشكل عام كان إيجابي ، كان معدل ارتياحهم للتعلم في مكان العمل أقل . غالبية المتدربين السابقين في المكتبة تقدموه في حياتهم المهنية .

وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن المشاركين في برنامج التدريب الذين شملهم الاستطلاع أظهروا مستوى عال من الرضا العام عن البرنامج . والدلائل تشير إلى أن غالبية أولئك الذين بدأوا كمتدربين لا يزالون يعملون في المكتبة ، وشهدوا تقدماً في مهنتهم . وكان هناك مؤشرات أخرى ، مثل الطموحات المهنية والمشاركة في مزيد من الدراسة من أفراد العينة ، وأشاروا إلى مزيد من التقدم الوظيفي من المتدربين السابقين وال الحاليين . يظهر هذا دليلاً على أن العائد على الاستثمار لبرنامج المتدرب كان إيجابياً .

وخرجت الدراسة بعدة توصيات كان من ضمنها إدراج مكتبة جامعة فلندرز في التدريب في المستقبل . ويجب على مكتبة جامعة فلندرز أن تعمل تقييم للتحصيل الدراسي (المعارف والمهارات المكتسبة للمشاركين في البرنامج) وتغيير السلوك (كيف سيطبق المشاركون ما تعلموه) .

٥. دراسة Erny & Martines (2009) بعنوان "التناول الوظيفي في جامعة كارديف"

تقدم هذه الدراسة البحثية دراسة حالة التناوب على الوظائف التي تتطوّي على ستة مساعدين في مكتبة كارديف ودرست ما إذا كان التناوب على الوظائف يحسن الدافع ، وما إذا كان هناك تحسّن في المهارات والتكنولوجيا لدى عينة الدراسة وبعد مراجعة الأدب ، والمقابلات شبه المنظمة معهم ، على حد سواء قبل وبعد التناوب . كانوا قد أكملوا سجلات العمل يومياً خلال فترات التناوب الخاصة بهم والتي تم تحليلها أيضاً . وقد أدى التناوب في تحقيق نتائج

إيجابية واسعة النطاق بما في ذلك زيادة الدافعية والمهارات التقنية والتطوير الوظيفي والتي تأثرت أيضاً من استراتيجية التطوير الوظيفي. وشملت النتائج الإيجابية الأخرى زيادة الثقة، والشعور بالصورة الأكبر للمكتبة. وزيادة العلاقات الاجتماعية. وأوصت الدراسة بأن التناوب على الوظائف يمكن أن يكون أداة إيجابية قوية للموظفين في التنمية. وينبغي على الجامعة أن تركز على التدوير كأداة تنمية للمهارات والمعرفة والموافق.

٦. دراسة Ortega & Tomas (2006) "تبني التناوب الوظيفي : اختبار النظريات "

تحتقر هذه الورقة ثلاثة تفسيرات محتملة لأسباب اعتماد الشركات لأسلوب التدوير الوظيفي : تعلم الموظف (التدوير يجعل الموظفين أكثر تنوعاً)، وتعلم صاحب العمل (من خلال التدوير، يمكن لأصحاب العمل معرفة المزيد عن العمال و نقاط القوة لديهم)، و تحفيز الموظفين (التدوير يخفف الملل وضغط العمل) . و تدمج هذه الدراسة معلومات من مسح مفصل عن شركات القطاع الخاص الدنماركية مع بيانات أصحاب العمل والموظفين المرتبطين ، مما يتتيح خصائص مميزة للشركة ، وقوة العمل ، والقيام بمارسات إدارة الموارد البشرية لإدراجها كمتغيرات تفسيرية .

وكان من نتائج هذه الدراسة رفض فرضية تحفيز الموظفين ، ولكن دعمت فرضية تعلم الموظف ، وخاصة فرضيات تعلم صاحب العمل. وأن الشركات التي تخصص المزيد من الموارد لتدريب الموظفين أكثر عرضة لتدوير العمال؛ وكانت خطط التدوير أكثر شيوعاً في الشركات الأقل هرمية و الشركات التي لديها مدى متواضع لحيازة الموظف ، وكان نمو العمل قد ارتبط بشكل إيجابي مع خطط التدوير. كما أن هناك علاقة سلبية بين التدوير الوظيفي وعدم التجانس عامل .

٧. دراسة Lazim (2003) بعنوان "العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي والتطوير الوظيفي للعاملين في الشركات اليابانية في ماليزيا "

تحاول هذه الدراسة التحقق من العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي والتطوير الوظيفي وآفاق التنمية بين عمال الإنتاج في شركات الأجهزة الالكترونية اليابانية في ماليزيا. وهي تفحص مدى أهمية التدوير الوظيفي في التقدم الوظيفي ، واكتساب المعرفة والمهارات وكذلك إدارة الحياة الوظيفية للعاملين في هذه الشركات. وقد استخدم نموذج من التدوير الوظيفي قام بوضعه كلا من كاميرون وستجن (1994) كما تم استخدام فرضية لاختبار علاقة خطية بين التدوير الوظيفي والتطوير الوظيفي للموظف في مكان العمل. ويتم ذلك من خلال تحليل البيانات المستندة إلى مسح المجموعات التي تم الحصول عليها من عينات خاصة من 209 عامل من عمال الإنتاج في شركات التصنيع الالكترونية اليابانية في ماليزيا . وقد استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات واختبار فرضيات البحث .

وقد وجدت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط كبير بين ممارسات التدوير على الوظائف وإدراك الموظف نحو ثلاثة نتائج متوقعة من التطوير الوظيفي ، وهي التقدم الوظيفي ، واكتساب المعرفة و المهارات وفوائد التدوير.

كما يعتبر التدوير الوظيفي أحد أنواع التدريب في العمل وينبغي التركيز على هذه الممارسة وبذل المزيد من الجهد فيها. كما يمكن للموظفين المشاركون في التدوير الاستمتاع بتجارب مختلفة ومهارات قيمة في تنمية حياتهم المهنية في المستقبل.

وقد أوصت الدراسة باستخدام التدوير الوظيفي كوسيلة لتطوير الوظائف وتحفيز الموظفين. واستخدام التدوير كأداة مساعدة للتغلب على بعض الظروف مثل مشكلات نقص المهارات والبطالة على المدى الطويل.

١٨. دراسة Jans (2001) بعنوان "التدوير الوظيفي والقدرة العسكرية بين المنفعة والتکالیف"

هدفت هذه الدراسة للإجابة عن عدة أسئلة تتمحور حول مدى اختلاف أداء الموظفين الذين قضوا فترات طويلة نسبياً بالمقارنة مع زملائهم الآخرين وإذا ما كان ارتفاع معدل الدوران الوظيفي يعتبر مساعداً، عائقاً، أو محيداً في تعزيز الأداء الوظيفي في الدرجات الوظيفية المتوسطة والعلياً؟ وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لتحليل الدراسة وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

(١) كما هو متوقع، كلما أمضى الشخص فترة زمنية أطول في نفس المكان الوظيفي كان أدائه أفضل مقارنة مع الآخرين في الفئة الوظيفية نفسها. حيث وجد أن من هم في السنة الأولى من عملهم كانت درجة أدائهم 3.6 مقارنة مع 3.9 لمن هم في السنة الثالثة من نفس العمل حيث يظهر أنه كلما تقدم الشخص في مكانه الوظيفي كلما كان أدائه أفضل بشكل واضح مقارنة مع نظرائه الذين أمضوا فترات زمنية أقل لنفس الوظيفة.

(٢) يعد ارتفاع معدل الدوران الوظيفي بالنسبة لبعض الفئات المهنية عائقاً في عملية تطوير الأداء الوظيفي، أما بالنسبة للآخرين فيمكن تبرير ارتفاع معدلات دوران الوظيفي كاستثمار في الأداء في المستقبل ضمن تلك الحقوق.

(٣) لا يوجد أحد ينفي أهمية سياسة التدوير الوظيفي داخل المؤسسة الأمنية كأداة استراتيجية فاعلة في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ولكن يجب أن يكون هناك دراسة وتفكير أفضل وأكثر في تطبيق هذه الاستراتيجية لتجنب الانعكاسات السلبية على أداء العاملين داخل هذه المؤسسة.

5.3 التعليق على الدراسات السابقة

استعرض الباحث ثمانية عشر دراسة سابقة، منها سبع دراسات أجنبية، وقد عرض الباحث تلك الدراسات وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم من العام 2012 وحتى العام 2000 ، و هذه الدراسات أجريت على القطاع الأمني بشكل عام مثل أجهزة الشرطة، والدفاع المدني والأمن العام وحرس الحدود وغيرها. وكذلك تطرقت بعض الدراسات التي أجريت على القطاع الحكومي العام إلى التدوير في الوزارات المدنية مثل التعليم والصحة. كما اهتمت معظم الدراسات السابقة بتنمية وإدارة الموارد البشرية في حقلِيِّ الأمن والتعليم، مثل الإصلاح والتطور الإداري ، التطور التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البناء التنظيمي.

كما وأجريت تلك الدراسات في دول عديدة مثل فلسطين، السعودية، أستراليا ، باكستان، أمريكا، كندا.

وقد تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض المجالات مثل تناولها لموضوع جهاز الشرطة وتطويره مثل دراسة الخالدي (٢٠١٢)، ودراسة فلاته (٢٠١١)، ودراسة الفرجاني (٢٠٠٨)، ودراسة صيام (٢٠٠٧). كما وافقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التدوير الوظيفي، مثل دراسة فرازر وجنس (٢٠٠١)، ودراسة لازيم (٢٠٠٣)، ودراسة ايرني ومارتينيز (٢٠٠٩). كما وتشابهت هذه الدراسة في تناول موضوع الروح المعنوية مع دراسة عاصي (٢٠٠٤)، ودراسة عساف (٢٠٠٧)، ودراسة فلاته (٢٠١١).

كما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات. ويتبين من استعراض الدراسات السابقة الخاصة بالتدوير الوظيفي تأكيدها على ضرورة إيجاد دماء جديدة لتنشيط العمل وزيادة إنتاجيته ورفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تغيير موقع القيادات الأمنية في إدارات جهاز الشرطة المختلفة.

وتختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في تركيز الدراسات السابقة على التدوير الرئيسي، أما هذه الدراسة فركزت على التدوير الأفقي وهو انتقال القيادات الأمنية من إدارة إلى إدارة أخرى ليديريها، وركزت على معرفة مدى أثر هذا التدوير في رفع الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية.

وما يميز هذه الدراسة ندرتها من حيث تناولها لموضوع في قطاع غزة - حسب علم الباحث - وطرحها للبحث والتحليل واهتمامها بهذا الجهاز الشرطي الذي قلما كتب عنه في قطاع غزة و حتى في الضفة الغربية. ويؤكد الباحث أن جميع تلك الدراسات استفاد منها في إثراء الجزء النظري لدراسته هذه. واستأنس بها في بناء أدوات الدراسة (المقابلة والاستبانة)، وكذلك في تحليل وتفسير النتائج.

كما ويأمل الباحث أن تمثل هذه الدراسة منطلقاً للاهتمام بعملية التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية في الأجهزة الأمنية وفقاً للعوامل المؤثرة في هذه العملية بهدف تعزيز الأمن بشكل عام وأيضاً للاستفادة القصوى من تلك القيادات في أماكن تواجدهم وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

الفصل السادس

منهجية الدراسة

6.1 مقدمة

6.2 أسلوب الدراسة

6.3 مجتمع الدراسة

6.4 أداة الدراسة

6.5 صدق الاستبانة

6.6 ثبات الاستبيان

6.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

منهجية الدراسة

6.1 مقدمة

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

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

6.2 أسلوب الدراسة

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

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

١. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والقارئات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في موقع الإنترن特 المختلفة.
٢. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال المقابلات الشخصية والاستبانة كأداة رئيسة للبحث، والتي صمم她 خصيصاً لهذا البحث.

6.3 مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين هم موضوع مشكلة الدراسة. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع الضباط القائمين على رأس عملهم في جميع الإدارات والمحافظات التابعة لجهاز الشرطة

الفلسطيني في قطاع غزة والبالغ عددهم 2868 ضابطاً من رتبة ملازم وحتى رتبة رائد وذلك حسب بيانات الإدارة العامة للتنظيم والإدارة التابعة لجهاز الشرطة الفلسطينية للعام 2013.

- عينة الدراسة -

قام الباحث باستخدام العينة العنقودية وذلك لحساب أفراد العينة، حيث يشير الجدول (6.1) إلى حجم العينة والتي بلغت 380 ضابطاً أخذًا بعين الاعتبار التوزيع النسبي للرتب ومكان العمل حسب المحافظة، وقد تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 351 استبانة بنسبة 91% مما تم توزيعه وذلك خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2013/2014.

جدول (6.1)
يوضح عينة الدراسة التي وزعـت على محافظات قطاع غزة

المجموع	رائد	نقيب	ملازم أول	ملازم	الرتبة المحافظة
78	7	21	30	20	شمال غزة
112	12	28	40	32	غزة
59	5	18	20	16	الوسطى
68	5	15	31	17	خانيونس
63	5	18	24	16	رفح
380	34	100	145	101	المجموع

- خطوات بناء الاستبانة -

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - غزة، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة :-

- ١- الإطلاع على الأدب الإداري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- ٢- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين وقيادات الشرطة في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
- ٣- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- ٤- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- ٥- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (6) مجالات و (81) فقرة .

٦- تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين الإداريين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى ووزارة الداخلية. والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

٧- في ضوء أراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتسقى الاستبانة في صورتها النهائية على (5) مجالات و (56) فقرة، ملحق رقم (2).

6.4 أدوات الدراسة

انقسمت أدوات الدراسة إلى قسمين الأول المقابلة والثاني الاستبانة
أولاً :**المقابلة** فقد قام الباحث بإعداد قائمة أسئلة لمقابلة مجموعة من قيادات الشرطة والمختصين في عملية التدوير الوظيفي - ملحق رقم (3)- حيث شملت المقابلات مدير عام ادارة التنظيم والادارة السابق في جهاز الشرطة العقيد/ عطية منصور، كذلك المقدم/ منصور حماد مدير عام ادارة التخطيط والتطوير في جهاز الشرطة ، وتمت المقابلات كما خطط لها واستفاد الباحث كثيراً من خلال هذه التجربة واستطاع الحصول على كثير من المعلومات والإجابات التي وظفها في وصف حالة جهاز الشرطة في قطاع غزة في الوقت الحالي وفي معرض حديثه في الإطار النظري لهذه الدراسة.

ثانياً :**الاستبانة** تم إعداد استبانة حول التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية- غزة ويتكون استبانة الدراسة من قسمين رئисين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المحافظة، الرتبة، عدد المدراء الذين عمل المستجيب تحت إشرافهم خلال السنوات السابقة، عدد سنوات الخدمة الشرطية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 56 فقرة، موزع على 5 مجالات :

المجال الأول: مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية- غزة، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثاني: متطلبات التدوير الوظيفي للقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية، ويتكون من (22) فقرة، مقسم إلى

أولاً: التدريب وتطوير القدرات، ويتكون من (5) فقرات.

ثانياً: تصميم الوظائف، ويتكون من (6) فقرات.

ثالثاً: استراتيجية التطور الوظيفي، ويتكون من (6) فقرات.

رابعاً: النظم والإجراءات، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثالث: إيجابيات التدوير الوظيفي، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الرابع: سلبيات التدوير الوظيفي، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الخامس: العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي، ويتكون من (8) فقرات.

وقد تم استخدام المقياس 1-10 بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

6.5 صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين وهما صدق المحكمين وصدق المقاييس

صدق المحكمين "الصدق الظاهري"

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 10 متخصصين في مجال إدارة الأعمال والإحصاء والعلوم الشرطية في وزارة الداخلية والأمن الوطني وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترنات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

• العينة الاستطلاعية:

تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الصدق والثبات للإسبانية. حيث تم جمع هذه الاستبيانات وإخضاعها للتحليل الإحصائي ولم يتم إدخال هذه الاستبيانات ضمن تحليل النهائي للإسبانيات التي تم توزيعها على عينة الدراسة. وكانت النتائج على الشكل التالي:

صدق المقياس أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

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

يوضح جدول (6.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية- غزة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6.2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية- غزة" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون لارتباط	الفقرة	م
*0.001	.538	أشعر أنني أحقق ذاتي في مجال عملي.	١.
*0.003	.483	أشعر بالارتياح عندما أقوم بعملي.	٢.
*0.000	.658	أشعر بالسعادة والرضا الوظيفي.	٣.
*0.007	.447	أحظى بالاحترام من قبل الزملاء.	٤.
*0.001	.566	الأقى الشكر والثناء من القيادات التي أعمل معها.	٥.
*0.018	.385	توفر لي القيادة التي أعمل معها فرص تدريبية.	٦.
*0.000	.612	أتقبل قرارات القيادة بصدر رحب.	٧.
*0.007	.441	أنال حواجز ومكافآت تناسب إمكانياتي.	٨.
*0.000	.705	أشعر بالرضا عن القرارات الإدارية والتنظيمية.	٩.
*0.000	.725	أشعر أن الإدارة تستخدم معايير عادلة تتعلق بتقييم أداء العاملين.	١٠.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "متطلبات التدوير الوظيفي للقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6.3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "متطلبات التدوير الوظيفي للقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون لارتباط	الفقرة	م
أولاً: التدريب وتطوير القدرات			
*0.000	.641	تستخدم الأجهزة الأمنية وسائل وتقنيات مختلفة للتدريب وتطوير قدرات الموظفين لتهيئتهم للتعامل مع أي وظيفة أخرى.	١.
*0.000	.761	يشعر الموظف بعد تدريبيه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها.	٢.

*0.000	.591	٣. يخضع الموظفون إلى تدريب كافٍ قبل تدويرهم عبر الوظائف في الإدارات الأخرى.
*0.000	.718	٤. يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى وإنقاذها.
*0.000	.832	٥. تهتم الأجهزة الأمنية بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى.

ثانياً: تصميم الوظائف

*0.000	.691	١. يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.
*0.000	.738	٢. تتميز الوظائف في الدائرة التي أعمل بها بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي.
*0.000	.839	٣. تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة.
*0.000	.804	٤. تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة ومتابعة عملية التدوير الوظيفي.
*0.000	.784	٥. يتم تحديد العوائق في كل وظيفة للتغلب عليها خلال الاندماج في التدوير الوظيفي.
*0.000	.841	٦. معايير الأداء واضحة لكل وظيفة ليسهل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.

ثالثاً: استراتيجية التطور الوظيفي

*0.000	.879	١. توفر استراتيجية التطور الوظيفي المناخ الذي يشجع على التدوير الوظيفي في الأجهزة الأمنية.
*0.000	.594	٢. يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطور الوظيفي في الأجهزة الأمنية.
*0.000	.847	٣. يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي في الأجهزة الأمنية.
*0.000	.899	٤. تساعد استراتيجية التطور الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي.
*0.000	.872	٥. تساعد قناعة الأجهزة الأمنية باستراتيجية التطور الوظيفي في نجاح التدوير الوظيفي.
*0.000	.776	٦. يحاول الموظفون دائمًا تطوير مسارهم الوظيفي للوصول للمناصب العليا لذلك يتقبلون التدوير الوظيفي.

رابعاً: النظم والإجراءات

*0.000	.719	١. تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها.
*0.000	.689	٢. تشجع النظم والإجراءات المتبعة في الأجهزة الأمنية على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة.
*0.001	.547	٣. يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في الأجهزة الأمنية.
*0.000	.708	٤. تقلل نظم وإجراءات الأجهزة الأمنية من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى.

*0.000	.698	٥. تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في الأجهزة الأمنية.
--------	------	--

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إيجابيات التدوير الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6.4)
معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إيجابيات التدوير الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة	م
*0.000	.769	١. إتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين لاكتساب خبرات جديدة.	
*0.000	.861	٢. المساعدة على التجديد في العمل، والتقليل من الروتين الوظيفي.	
*0.000	.652	٣. المساعدة على رفع معنويات العاملين.	
*0.000	.612	٤. المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.	
*0.000	.689	٥. المساهمة في اكتشاف مواهب العاملين.	
*0.000	.723	٦. التدريب على المهارات القيادية.	
*0.000	.651	٧. المساهمة في تغيير الاتجاهات السلبية لدى العاملين.	
*0.000	.812	٨. سد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة.	
*0.000	.783	٩. المساهمة في مكافحة الفساد الإداري و الحد من سوء استغلال السلطة.	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (6.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "سلبيات التدوير الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6.5)
معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "سلبيات التدوير الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة	م
*0.000	.685	١. انخفاض أداء العاملين بسبب نقلهم إلى وظائف أدنى.	
*0.000	.617	٢. تحويل بعض الأقسام أعباء العاملين غير الأكفاء.	

*0.000	.728	إمكانية استغلال أسلوب التدوير لإلحاق الضرر بالموظف.	٣.
*0.000	.772	التأثير على مبدأ التخصص.	٤.
*0.000	.612	شعور العاملين بعدم الاستقرار الوظيفي.	٥.
*0.000	.747	إحباط لدى بعض العاملين نتيجة لنفقة لأقسام تتطلب مجهود أكبر.	٦.
*0.002	.509	الإسهام في تقليل سلطة المدير على العاملين.	٧.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (6.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة	م
*0.044	.317	زيادة عدد العاملين في الأجهزة الأمنية .	١.
*0.000	.572	الأنظمة والتشريعات الوظيفية لا تساعد على التدوير.	٢.
*0.000	.580	ضعف الوعي بأهمية التدوير لعملية التطور الوظيفي.	٣.
*0.001	.550	ضعف إدارة التطوير مادياً وبشرياً.	٤.
*0.003	.496	الاختيار غير المناسب للمديرين.	٥.
*0.000	.618	عدم وجود نظام معلومات إدارية فاعلة .	٦.
*0.001	.532	مقاومة العاملين للتغيير.	٧.
*0.000	.574	قلة الحوافز المادية.	٨.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دالة $\alpha = 0.05$

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

يبين جدول (6.7) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول (6.7)
معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.773	مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية. غزة.
*0.000	.899	متطلبات التدوير الوظيفي للقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية.
*0.000	.827	١. التدريب وتطوير القدرات.
*0.000	.892	٢. تصميم الوظائف.
*0.000	.856	٣. استراتيجية التطور الوظيفي.
*0.000	.799	٤. النظم والإجراءات.
*0.000	.739	ايجابيات التدوير الوظيفي.
*0.004	.478	سلبيات التدوير الوظيفي.
*0.000	.591	العائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

6.6 ثبات الاستبيان Reliability

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

- معامل ألفا كرونباخ : Cronbach's Alpha Coefficient

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6.8).
ويلاحظ من النتائج الموضحة في جدول (6.8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.928، 0.616)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبيان (0.932). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.785، 0.963)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبيان (0.966) وهذا يعني أن الثبات مرتفع.

جدول (6.8)
معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.912	0.833	10	مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية- غزة.
0.864	0.747	5	التدريب وتطوير القدرات.
0.934	0.872	6	تصميم الوظائف.
0.949	0.900	6	استراتيجية التطور الوظيفي.
0.830	0.689	5	النظم والإجراءات.
0.963	0.928	22	متطلبات التدوير الوظيفي لقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية.
0.942	0.887	9	ايجابيات التدوير الوظيفي.
0.887	0.787	7	سلبيات التدوير الوظيفي.
0.785	0.616	8	العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي.
0.966	0.932	56	المجالات السابقة معا

*الصدق الذاتي=الجزء التربيري الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

6.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

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

- اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6.9).

جدول (6.9)
يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال
0.979	مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية- غزة.
0.847	متطلبات التدوير الوظيفي للقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية.
0.705	ايجابيات التدوير الوظيفي.
0.959	سلبيات التدوير الوظيفي.
0.952	العائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي.
0.976	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (6.9) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتقيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار كولمغوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .

٦. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
٧. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاثة مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاثة مجموعات فأكثر.

الفصل السابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

7.1 المقدمة

7.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

7.3 تحليل فقرات الاستبانة

7.4 اختبار فرضيات الدراسة

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

7.1 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (العمر، المؤهل العلمي، المحافظة، الرتبة العسكرية ، عدد المدراء الذين عمل المستجيب تحت إشرافهم خلال السنوات السابقة، عدد سنوات الخدمة الشرطية)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

7.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والمتغيرات الوظيفية.

• توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يتضح من جدول (7.1) السابق أن ما نسبته 6.0% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 عام، وأن 60.4% تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 35 عام، بينما 29.3% تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 عام، بينما 4.3% أعمارهم 45 عام وأكبر.

جدول (7.1)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
6.0	21	أقل من ٢٥ عام
60.4	212	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ عام
29.3	103	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ عام
4.3	15	٤٥ عام وأكبر
100.0	351	المجموع

والنسبة الغالبة هي من 25 – 35 عام وتشكل ما نسبته 60.4% من إجمالي أفراد الدراسة وهذا طبيعي ومنطقي تبعاً للتسلسل العسكري الشرطي خاصة لحاملي الشهادات الجامعية الأولى، بمعنى خريج الجامعة عند التحاقه بالشرطة يحصل على رتبة ملازم ويكون عمره 23 أو 24 وبعد سنتين يحصل على رتبة ملازم أول وبعد أربع سنوات يحصل على رتبة نقيب وبعد أربع سنوات يحصل على رتبة رائد وبعد خمس سنوات يحصل على رتبة مقدم وبعد خمس سنوات يحصل على رتبة عقيد (المادة 36 من قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم 8 لسنة 2005).

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي يتضح من جدول (7.2) أن ما نسبته 22.8% من عينة الدراسة يحملون درجة الثانوية فما دون، وما نسبته 10.5% من عينة الدراسة يحملون درجة الدبلوم، كما أن 63.5% يحملون درجة البكالوريوس، بينما 3.1% من إجمالي أفراد الدراسة يحملون درجة الماجستير.

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي		
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية فما دون	80	22.8
دبلوم	37	10.5
بكالوريوس	223	63.5
ماجستير	11	3.1
دكتوراه	-	-
المجموع	351	100.0

يعتبر الباحث أن التوزيع السابق طبيعي ما عدا حملة الثانوية والدبلوم ويعزو الباحث ذلك لسببين رئисين وهما بعد التنظيمي والاعتقال عند الاحتلال، بمعنى أن معظم من انضم إلى صفوف الشرطة من هذه الفئة هم من المعتقلين الذين لم يحالفهم الحظ في استكمال دراستهم الجامعية وبناء عليه تم دمجهم تنظيمياً حتى يواصلوا حياتهم بشكل طبيعي، حيث انتماءهم التنظيمي ساعدتهم بالالتحاق في جهاز الشرطة. أما بخصوص حملة الماجستير والدكتوراه فليسوا بكثرة بحسب ما يراه منصور (٢٠١٣) وذلك لعدم تمكن وزارة الداخلية من ابتعاث ضباطها إلى الخارج في مجال العلوم الشرطية نتيجة للحصار الخانق على قطاع غزة والتضييق عليه، أو التحاقهم بمجال التدريس الأكاديمي ولأن معظم من يكمل دراسته العليا يكملها في مجالات بعيدة نوعاً ما عن العمل الشرطي، وكذلك لقيام هؤلاء الدارسين بدفع جميع تكاليف دراستهم من حسابهم الخاص. كما ويعود السفر إلى خارج القطاع لاستكمال الدراسة من أكبر الصعوبات التي تواجه ضباط الأجهزة الأمنية في غزة وذلك نتيجة الظروف السياسية والأمنية المحيطة بالمنطقة.

- توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة(مكان العمل)
- يتضح من جدول (7.3) أن ما نسبته 19.7% من عينة الدراسة يعملون في محافظة شمال غزة، و 28.5% يعملون في محافظة غزة، كما أن 16.0% يعملون في محافظة الوسطى، بينما 20.2% من عينة الدراسة يعملون في محافظة خانيونس، و 15.7% يعملون في محافظة رفح.

جدول (7.3)
توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة

المحافظة	المجموع	العدد	النسبة المئوية %
شمال غزة	69	19.7	
غزة	100	28.5	
الوسطى	56	16.0	
خانيونس	71	20.2	
رفح	55	15.7	
المجموع		351	100.0

و هذه النسب تتوافق إلى حد كبير مع واقع توزيع سكان قطاع غزة حسب عدد السكان لكل محافظة، حيث أن محافظة غزة تأتي في المرتبة الاولى وهي صاحبة الحصة الأكبر من عدد سكان قطاع غزة تليها محافظة خانيونس، فيما تأتي محافظة الشمال في الترتيب الثالث من ناحية عدد السكان، تلتها محافظة الوسطى، وجاءت محافظة رفح في المرتبة الأخيرة (احصاءات وزارة الداخلية الفلسطينية، يناير/2013). ولقد اهتم الباحث بعمل توزيع نبغي لأفراد العينة حسب المحافظة التي يعملون بها، وذلك لضمان أن تكون النتائج موافقة لتوزيع ضباط جهاز الشرطة على محافظات قطاع غزة.

• توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

يتضح من جدول (7.4) أن ما نسبته 25.1% من عينة الدراسة أجابوا أن رتبتهم العسكرية ملازم، وأن 37.0% من عينة الدراسة ملازم أول، كما أن 31.1% من عينة الدراسة يحملون رتبة نقيب، بينما 6.8% يحملون رتبة رائد.

جدول (7.4)
توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

الرتبة العسكرية	المجموع	العدد	النسبة المئوية %
ملازم	88	25.1	
ملازم أول	130	37.0	
نقيب	109	31.1	
رائد	24	6.8	
المجموع		351	100.0

و هذه النسب تتوافق مع واقع توزيع ضباط الشرطة في قطاع غزة حسب الرتبة العسكرية، حيث أن رتبة ملازم أول تأتي في المرتبة الاولى وهي صاحبة النصيب الأكبر من ضباط الشرطة في قطاع غزة تليها رتبة نقيب، فيما تأتي رتبة ملازم في الترتيب الثالث من ناحية توزيع ضباط الشرطة في قطاع غزة ، تلتها رتبة رائد. ولقد اهتم

الباحث بعمل توزيع نسيي لأفراد العينة حسب الرتبة العسكرية التي يحملونها، وذلك لضمان أن تكون النتائج موافقة لتوزيع ضباط جهاز الشرطة في محافظات قطاع غزة حسب الرتبة العسكرية.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد المدراء الذين عمل المستجيب تحت اشرافهم خلال السنوات السابقة يتضح من جدول (7.5) أن ما نسبته 31.1% من عينة الدراسة أجابوا أن عدد المدراء الذين عملوا تحت اشرافهم ٣ فأقل، وأن 55.0% من الضباط عمل تحت إشراف مدراء يتراوح عددهم من ٤-٧ مدراء، بينما 14.0% أجابوا أن عدد المدراء الذين عملوا تحت اشرافهم ٨ فأكثر.

جدول (7.5)
توزيع عينة الدراسة حسب عدد المدراء الذين عمل المستجيب تحت اشرافهم

النسبة المئوية %	العدد	عدد المدراء الذين عمل المستجيب تحت اشرافهم
31.1	109	٣ مدراء فأقل
55.0	193	من ٧-٤ مدراء
14.0	49	٨ مدراء فأكثر
100.0	351	المجموع

إن هذه النسب السابقة تعد منطقية إلى حد ما، وذلك يرجع إلى أسباب عدة من بينها أن جهاز الشرطة شهد العديد من التغيرات والتنقلات بين مدراء الإدارات وذلك بعد الجسم العسكري الذي شهد قطاع غزة في العام 2007، حيث أن بعض قيادات الشرطة استنكمفت عن العمل في حينه، مما اتاح الطريق أمام قادة جدد في العمل الشرطي لتولي إدارة جهاز الشرطة، وقد تم تنقل هذه القيادات بين إدارات الجهاز وذلك حسب الهيكليات والتغييرات التي طرأت على العمل الشرطي في قطاع غزة بهدف إيجاد الاستقرار في العمل وكذلك وضع أصحاب الكفاءات كلام في مكانه وإدارته. ويرى منصور (٢٠١٣) أن الأجهزة الأمنية اتبعت سياسة التدوير الوظيفي في إطار إكساب واكتساب الخبرات وتدالوها بين الضباط العاملين ضمن هذه الأجهزة، والعمل على الارتقاء بالعمل الشرطي والأمني في قطاع غزة. وهو ما يفسر أن عدد كبير من الضباط محل الدراسة عملوا تحت إشراف اربعه إلى سبعة مدراء خلال فترة خدمتهم في جهاز الشرطة.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة الشرطية يتضح من جدول (7.6) أن ما نسبته 13.7% من عينة الدراسة كانت سنوات الخدمة الشرطية لديهم 5 سنوات فأقل، وأن 75.2% يتراوح عدد سنوات الخدمة الشرطية لديهم من 6 إلى أقل من 10 سنوات وهي تشكل النسبة الأكبر من عينة الدراسة، بينما 11.1% من عينة الدراسة كان عدد سنوات الخدمة الشرطية لديهم 10 سنوات فأكثر.

جدول (7.6) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة الشرطية

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات الخدمة الشرطية
13.7	48	٥ سنوات فأقل
75.2	264	من ٦ إلى أقل من ١٠ سنوات
11.1	39	١٠ سنوات فأكثر
100.0	351	المجموع

ويؤكد الباحث إلى أن أعلى نسبة هي للضباط الذين امضوا في الخدمة الشرطية من 6 إلى أقل من 10 سنوات ترجع لسببين رئيسيين وهما أن الفئة الأولى هم من انضموا وانخرطوا في العمل الشرطي بعد سيطرة حركة حماس على الحكم والإدارة في قطاع غزة في عام 2006 ، أما الفئة الأخرى فهي مجموعة كبيرة من الشرطة التي لم تترك مجال عملها في السلطة السابقة واستمرت في أداء واجبها الوطني بين أهلها وشعبها وهي تتمتع بخبرات واسعة في المجال الشرطي .

7.3 تحليل فقرات الاستبانة

تحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا .

الفرضية الصفرية : متوسط درجة الإجابة يساوي 6 وهي تقابل الموافقة المتوسطة.

الفرضية البديلة : متوسط درجة الإجابة لا يساوي 6.

إذا كانت $Sig > 0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6 ، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهيرية عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

- تحليل فقرات مجال "مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية. غزة".

لتتعرف على مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة لدى أفراد عينة الدراسة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة على فقرات هذا المجال وهي 6 أم لا. وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (7.7).

جدول (7.7) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرات مجال "مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية- غزة"

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
4	*0.000	21.66	79.94	7.99	أشعر أنني أحق ذاتي في مجال عملِي.	١.
2	*0.000	27.45	85.24	8.52	أشعر بالارتياح عندما أقوم بعملي.	٢.
5	*0.000	18.64	78.79	7.88	أشعر بالسعادة والرضا الوظيفي.	٣.
1	*0.000	39.46	88.34	8.83	أحظى بالاحترام من قبل الزملاء.	٤.
6	*0.000	14.18	75.60	7.56	ألاقي الشكر والثناء من القيادات التي أعمل معها.	٥.
8	*0.000	5.52	66.05	6.60	توفر لي القيادة التي أعمل معها فرص تدريبية.	٦.
3	*0.000	25.85	82.03	8.20	أتقبل قرارات القيادة بصدر رحب.	٧.
10	*0.000	-8.60	47.46	4.75	أنا حواجز ومكافآت تناسب إمكانياتي.	٨.
7	*0.000	6.70	66.87	6.69	أشعر بالرضا عن القرارات الإدارية والتنظيمية.	٩.
9	*0.000	4.08	64.64	6.46	أشعر أن الإدارة تستخدم معايير عادلة تتعلق بتقييم أداء العاملين.	١٠.
	*0.000	20.65	73.50	7.35	جميع فقرات المجال معاً	

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

من خلال الجدول (7.7) يمكن استخلاص ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "أحظى بالاحترام من قبل الزملاء" 8.83 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.34%， وكانت قيمة الاختبار 39.46 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- حيث أن الاحترام والتقدير يعطي الشخص دفعه إيجابية قوية إلى الأمام، ويبث في الشخص الثقة بالنفس والشعور بالنجاح، ويثبت الإنسان في مواقف الشدائد. وأي إنسان يحب أن يشعر باهتمام الآخرين واحترامهم له كما يقول ويليام جيمس "إن القاعدة الأساسية في الطبيعة البشرية هي النزع إلى التقدير والاحترام" (كارينجي, 1936).

أن التقدير والاحترام بين العاملين من اهم عوامل استقامة الشخصية الإنسانية، وهي من أولى عوامل ارتفاع الروح المعنوية للإنسان.

■ المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "أنا حواجز ومكافآت تناسب إمكانياتي" يساوي 4.75 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 47.46%， قيمة الاختبار 8.60، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

■ يمكن القول بشكل عام بأن المتوسط الحسابي الإجمالي يساوي 7.35، وأن المتوسط الحسابي النسبي الإجمالي يساوي 73.50%， وقيمة الاختبار 20.65، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - غزة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

مما سبق يتبيّن أن الروح المعنوية للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية – قطاع غزة بلغت مستوى جيد بالنظر للظروف التي يحياها المجتمع الفلسطيني، وهي ترتبط بعدد من العوامل التنظيمية والبيئية والتي يجب على الأجهزة الأمنية أن تهتم بها والعمل على تعزيزها وتطويرها بحيث يتم رفع مستويات الأداء بين الضباط، وتعتبر الحواجز المادية والمعنوية عاملا هاما في التأثير على الروح المعنوية للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية . حيث أن أهمية الحواجز تكمن في أن الموظف يلزمـه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه، وهذا لا يتأتـى إلا باستخدام الحواجز حيث أنها يمكن أن توـقـظـ الحـمـاسـ والـدـافـعـيـةـ وـالـرـغـبـةـ فـيـ الـعـمـلـ لـدىـ العـاـمـلـ مـاـ يـنـعـكـسـ إـيجـابـاـ عـلـىـ الـأـدـاءـ الـعـاـمـ وـزـيـادـةـ إـلـتـاجـيـةـ،ـ كـمـاـ أـنـ الـحـواـجـزـ تـسـاعـدـ عـلـىـ تـحـقـيقـ التـفـاعـلـ بـيـنـ الـفـرـدـ وـالـمـنـظـمـةـ وـتـدـفـعـ الـعـاـمـلـيـنـ إـلـىـ الـعـمـلـ بـكـلـ مـاـ يـمـكـونـ مـنـ قـوـةـ لـتـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ الـمـرـسـومـةـ لـلـمـنـظـمـةـ،ـ وـكـذـلـكـ تـعـمـلـ الـحـواـجـزـ عـلـىـ منـعـ شـعـورـ إـلـيـنـسانـ بـالـإـحـبـاطـ،ـ إـذـ أـنـ تـهـيـئـةـ الـأـجـوـاءـ سـوـاءـ كـانـتـ مـادـيـةـ أـوـ مـعـنـوـيـةـ فـإـنـهـاـ كـفـيـلـةـ بـدـفـعـ الـعـاـمـلـ إـلـىـ الـمـثـابـرـةـ فـيـ عـمـلـهـ وـبـكـفـاءـةـ عـالـيـةـ (الـكـرـديـ،ـ ٢٠١٠ـ).ـ كـذـلـكـ عـلـىـ الـأـجـهـزـةـ الـأـمـنـيـةـ الـعـمـلـ عـلـىـ وـضـعـ اـدـوـاتـ تـقـيـيمـ عـادـلـ لـأـدـاءـ الضـبـاطـ يـمـكـنـهـمـ مـنـ الـحـصـولـ عـلـىـ مـاـ يـسـتـحـقـونـهـ.ـ إـضـافـةـ إـلـىـ تـوـفـيرـ فـرـصـ التـدـريـيـةـ التـخـصـصـيـةـ لـهـمـ مـنـ أـجـلـ رـفـعـ مـسـتـوـيـ الـكـفاءـةـ وـالـارـتـقاءـ بـالـعـمـلـ.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الجريسي (٢٠١٠) ، التي أوصت بضرورة تشجيع الإدارة العليا في مجلس الشورى السعودي للمبادرات التي تؤدي إلى تحسين العمل، وكذلك ضرورة الاهتمام بالحواجز المعنوية للعاملين، ويعني ذلك ارتباط الروح المعنوية للعاملين بالحواجز ارتباطاً وثيقاً، وهو أساس تنمية الولاء التنظيمي للعاملين، وهو ما أفاد به أفراد عينة الدراسة الحالية. كما وتتفق مع نتائج دراسة فلاتة (٢٠١١) والتي كان من ضمنها العمل على تنمية مشاعر الانتفاء الوظيفي، والاهتمام بجوانب التحفيز المادي والمعنوي لما لها من اثر كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين. وأن على الإدارة أن تستخدم معايير عادلة تتعلق بتقييم أداء العاملين. وتوفير الفرص التدريبية لتنمية المهارات والقدرات العلمية والعملية ، وكذلك العمل بالتدوير الوظيفي كي يساعد على التنافس بين

القيادات الإدارية، والاستفادة من القيادات الجديدة لتحسين العمل وتطويره. كما واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عساف (٢٠٠٧) حيث كان مجال الحوافز والأجور والترقيات عاملاً مهماً في انخفاض الروح المعنوية للمعلمين والمعلمات. وذلك لعدم وجود نظام للمكافآت والحوافز في وزارة التربية والتعليم للمعلم والمعلمة المتميزة في العمل.

• تحليل فقرات مجال "متطلبات التدوير الوظيفي للقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية "

أولاً: تحليل فقرات "التدريب وتطوير القدرات"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة لدى أفراد عينة الدراسة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. وجاءت نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول (7.8).

جدول (7.8)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "التدريب وتطوير القدرات"

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
1.	*0.000	5.12	65.59	6.56	تستخدم الأجهزة الأمنية وسائل وتقنيات مختلفة للتدريب وتطوير قدرات الموظفين لتهيئتهم للتعامل مع أي وظيفة أخرى.	
2.	*0.000	9.75	69.11	6.91	يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها.	
3.	*0.018	-2.11	57.55	5.76	يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم عبر الوظائف في الإدارات الأخرى.	
4.	*0.000	9.98	70.20	7.02	يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى وإتقانها.	
5.	0.317	-0.48	59.40	5.94	تهتم الأجهزة الأمنية بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى.	
جميع فقرات المجال معاً						

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

من خلال الجدول (7.8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى وإتقانها " يساوي 7.02 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.20%， قيمة الاختبار

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

■ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم عبر الوظائف في الإدارات الأخرى" يساوي 5.76 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.55%， قيمة الاختبار 2.11، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.018 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

■ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الاجمالي يساوي 6.43، وأن المتوسط الحسابي النسبي الاجمالي يساوي 64.31%， قيمة الاختبار 4.99، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "التدريب وتطوير القدرات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يرى الباحث أن هناك توافق على أن التدريب في الأجهزة الأمنية يعد أداة مفيدة لدى الموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ورغم الأهمية الكبيرة للتدريب والتي تسهل عملية التدوير الوظيفي إلا أن أفراد الدراسة يرون أن الأجهزة الأمنية لا تقوم بالتدريب اللازم والكافى لعنصراها لأجل عملية التدوير على الوظائف الإدارية في إدارات الشرطة. حيث تبين من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة أن مجال التدريب وتطوير الكفاءات لم يصل إلى الحد المرغوب فيه، ويحتاج إلى المزيد من الاهتمام والتطوير وذلك من خلال عقد المزيد من الدورات التدريبية التخصصية كلٌ في مجاله، وعدم الاكتفاء بالدورات التدريبية العادية والروتينية التي يخضع لها جميع ضباط وزارة الداخلية. كما أن هذه النتيجة تبين أن التدريب ليس فقط أداة لتطوير ونمو في العمل الشرطي والأمني، ولكن أيضاً يعطي آراء وموافق جديدة ومختلفة ومميزة نحو الوظائف الأخرى ومتطلباتها. وهو ما يجعل الأجهزة الأمنية تتخذ التدريب والتطوير كاستراتيجية لخلق كادر قوي يستطيع تحمل المهام والمضي في الطريق الصحيح. وهذا يعني أن التدريب في الأجهزة الأمنية يكسب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى والتغلب على الصعوبات التي قد تواجهها، كما ويدع التدريب في الأجهزة الأمنية نقطة جوهرية وخطوة مهمة جداً لمعرفة مؤهلات وقدرات الموظفين، بعدها يتم البدء بعملية التدوير الوظيفي والتأكد من عدم السير بشكل عشوائي .

وهذه النتائج متسقة مع الأبحاث والدراسات التي أجرتها كارديماس وباباستاموتيا (2010) حيث وجدوا أن التدريب يعتبر فرصة عظيمة للمنظمات لتعزيز أدائها وتوفير الكادر اللازم لسوق العمل من أجل دعم التدوير الوظيفي . كما وتدعم هذه الدراسة ما خلص إليه كلا من اريكسون و أورتيغا (2006) حيث أكدوا على أهمية التدريب قبل وضع خطط التدوير وأثرها الكبير على سياسة التوظيف بشكل إيجابي .

ثانياً: تحليل فقرات " تصميم الوظائف"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة على فقرات هذا المجال وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (7.9).

جدول (7.9)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تصميم الوظائف "

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
1	*0.000	10.67	70.49	7.05	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.	.١
3	*0.000	6.32	66.25	6.62	تنميز الوظائف في الدائرة التي اعمل بها بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي.	.٢
6	*0.003	2.72	62.90	6.29	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة.	.٣
2	*0.000	6.58	66.93	6.69	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة ومتابعة عملية التدوير الوظيفي.	.٤
4	*0.000	4.61	65.19	6.52	يتم تحديد العوائق في كل وظيفة للتغلب عليها خلال الاندماج في التدوير الوظيفي.	.٥
5	*0.000	4.51	65.13	6.51	معايير الأداء واضحة لكل وظيفة لتسهيل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.	.٦
	*0.000	7.01	66.05	6.61	جميع فقرات المجال معاً	

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

من الجدول (7.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- **المتوسط الحسابي للفقرة الأولى** "يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي" يساوي 7.05 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.49%， قيمة الاختبار 10.67، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- **المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة** "تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة" يساوي 6.29 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.90%， قيمة الاختبار 2.72، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.003 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الاجمالي يساوي 6.61، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 66.05%， قيمة الاختبار 7.01، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك

يعتبر مجال " تصميم الوظائف " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يرى الباحث أن هذه النتائج تكشف عن وجود رأي إيجابي من المستطلعين بأن الوظائف في الأجهزة الأمنية تحتاج مهارات مختلفة ومتعددة نسبياً وهناك مهام ومتطلبات خاصة لكل وظيفة. ولكن هذه النتائج ليست بالمستوى المطلوب حيث أن الأجهزة الأمنية يجب أن تولي مزيداً من الاهتمام بتصميم الوظائف الموجودة داخلها لكي تتناسب مع متغيرات المرحلة والعمل على وضع تصاميم لها تبني الأسس الحديثة في ممارسة ادارة الموارد البشرية، ويرى أفراد مجتمع الدراسة أن مراعاة استخدام سياسة التدوير الوظيفي في تصميم الوظائف لا ينال النصيب الكافي له، كما أن معايير الأداء المتتبعة ليست واضحة وهي توجد نوع من الصعوبة في عملية تقييم التدوير الوظيفي. هذا ليس من قبيل الصدفة، ولكن هذا يعكس أهمية تبني تصميم الوظائف بشكل جيد ومنهجي في الأجهزة الأمنية، وهذا يجعل من الضروري أن يكون هناك تصميم متميز للوظائف كي تساهم في تسهيل عملية الرصد والمتابعة والتدوير، والهدف العام من أعمال التصميم هو التكامل بين احتياجات الفرد وبين احتياجات المنظمة. ويدعم هذه النتيجة كلا من ايرنى ومارتينيز (2009)، حيث أكدوا أن العمليات والوظائف لديها قابلية للتغيير، وأن هناك حاجة إلى التخطيط المستمر وتطوير فرص العمل لتنويعه مع الطبيعة المتغيرة للمنظمات في الوقت الحاضر .

ثالثاً: تحليل فقرات " استراتيجية التطور الوظيفي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (7.10).

جدول (7.10) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية التطور الوظيفي "

الرتبة	القيمة الاحتمالية (.Sig.)	قيمة الاختبار	متوسط الحسابي في آنابي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
6	*0.000	9.11	69.42	6.94	توفر استراتيجية التطور الوظيفي المناخ الذي يشجع على التدوير الوظيفي في الأجهزة الأمنية.	١
2	*0.000	14.26	74.37	7.44	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطور الوظيفي في الأجهزة الأمنية.	٢
1	*0.000	19.42	78.22	7.82	يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي في الأجهزة الأمنية.	٣

3	$*0.000$	14.75	73.89	7.39	تساعد استراتيجية التطور الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي.	٤.
5	$*0.000$	12.86	72.59	7.26	تساعد قناعة الأجهزة الأمنية باستراتيجية التطور الوظيفي في نجاح التدوير الوظيفي.	٥.
4	$*0.000$	13.26	73.88	7.39	يحاول الموظفون دائمًا تطوير مسارهم الوظيفي للوصول للمناصب العليا لذلك يتقبلون التدوير الوظيفي.	٦.
جميع فقرات المجال معاً						

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

من جدول (7.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي في الأجهزة الأمنية " يساوي 7.82 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.22%， قيمة الاختبار 19.42 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " توفر استراتيجية التطور الوظيفي المناخ الذي يشجع على التدوير الوظيفي في الأجهزة الأمنية " يساوي 6.94 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.42%， قيمة الاختبار 9.11 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الإجمالي يساوي 7.37، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 73.68%， قيمة الاختبار 17.76 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذاك يعتبر مجال " استراتيجية التطور الوظيفي " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تبين من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة أن هناك قبول بشكل جيد لاستراتيجية التطور الوظيفي وذلك لأن قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية كفل لهم الحصول على حقوقهم وترقياتهم القانونية والدرج في مناصبهم الإدارية حسب لواح هذا القانون. و تعكس هذه النتائج اهتمام الأجهزة الأمنية في التدريب والتطوير و اكتساب الموظفين القدرات اللازمة لتطوير وتعزيز مكانتهم الوظيفية في المستقبل. وهذا يحفز الموظفين على قبول المشاركة في أي برنامج تدريبي أو مشروع تنموي مثل التدوير الوظيفي كوسيلة للوصول إلى المناصب العليا في الأجهزة الأمنية، وخاصة أن غالبية الموظفين هم من الشباب الذين يبذلون قصارى جدهم لتطوير حياتهم المهنية. وهذا يعني أن التدوير الوظيفي يلعب دوراً كبيراً في تحديد المawahب والقدرات الفنية والقيادة بين العاملين في الأجهزة الأمنية . فهو يعتبر أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي و التغيير التنظيمي في الإدارة الحديثة. حيث يحتاج العاملين إلى تهيئة من خلال تدريبيهم على مهارات فنية أو إدارية جديدة، فضلا عن تكوين وابجاد القناعة بأهمية وضرورة التدوير الوظيفي، وفائدة للأفراد والمؤسسات على حد سواء، وذلك لتجنب مقاومة التغيير الوظيفي، وضمان تحقيق الأهداف الموضوعة للمؤسسة. ويرى الباحث أن استراتيجية التطور الوظيفي تسمح

لأجهزة الأمنية بتعديل استراتيجيات وأدوات التدوير الوظيفي. وتكشف هذه النتائج أيضاً أن العاملين الذين يرغبون في مستقبل مهني ناجح سوف يستمرون في رفع مستوى مهاراتهم والتعليم في إطار التحضير للتغييرات المهمة والتي لا مفر منها. حيث انهم يشاركون في برامج التدريب والتطوير مثل التناوب على الوظائف التي صممت من خلال الجهد الفردي أو بالاشتراك مع المشرفين أو المديرين. فالتدريب المستمر والتنمية ضرورية بالنسبة للعاملين الذين يرغبون في مواكبة التغيرات في مجالاتهم ومتابعة مسارات حياتهم المهنية. وهذا محفز لتغيير وتعديل استراتيجيات وأدوات التدوير الوظيفي لتوافق مع احتياجات وقدرات موظفي الأجهزة الأمنية.

وهذه النتائج متسقة مع البحوث التي أجريت من قبل لازيم (2003) الذي وجد أن هناك ارتباط كبير بين ممارسات التدوير الوظيفي وإدراك الموظف نحو ثلاثة نتائج للتطور الوظيفي، وهي التدرج الوظيفي، والمعرفة والمهارة المكتسبة، وفوائد التدوير الوظيفي. ويدعم هذه النتائج كلاً من ايرني ومارتينيز (2009) حيث يشيران إلى أن التدوير أسفر عن نتائج إيجابية واسعة النطاق بما في ذلك زيادة الدافعية والمهارات التقنية والتطوير الوظيفي، كما تأثر أيضاً باستراتيجية التطور الوظيفي في المؤسسة.

رابعاً: تحليل فقرات "النظم والإجراءات"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (7.11).

جدول (7.11)
المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "النظم والإجراءات"

الرتبة	قيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الإختبار	متوسط الحسابي في المنشئ	متوسط الحسابي	الفقرة	م
١.	*0.000	10.20	70.80	7.08	تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها.	
٢.	*0.000	8.04	68.09	6.81	تشجع النظم والإجراءات المتتبعة في الأجهزة الأمنية على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة.	
٣.	*0.000	10.18	70.26	7.03	يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في الأجهزة الأمنية.	
٤.	*0.000	7.07	67.75	6.78	تقلل نظم وإجراءات الأجهزة الأمنية من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى.	
٥.	*0.000	8.29	68.43	6.84	تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في الأجهزة الأمنية.	
جميع فقرات المجال معاً						

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

من جدول (7.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تسمح النظم والإجراءات للموظفين ببارز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها " يساوي 7.08 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.80%， قيمة الاختبار 10.20 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تقل نظم وإجراءات الأجهزة الأمنية من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى " يساوي 6.78 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.75%， قيمة الاختبار 7.07 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الاجمالي يساوي 6.91، وأن المتوسط الحسابي النسبي الاجمالي لجميع فقرات المجال يساوي 69.06%， قيمة الاختبار 11.12 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " النظم والإجراءات " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

من خلال النتائج يتبين أنه على الأجهزة الأمنية أن تزيد الاهتمام بالنظم والإجراءات المتبعة داخلها والعمل على تطويرها وجعلها ملائمة للتغيرات التي تلم بالمجتمع بحيث تصبح أكثر مرونة وفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة الشرطية والأمنية. ويشار هنا إلى أهمية استخدام النظام المبتكر لممارسات إدارة الموارد البشرية والذي يشمل تصميم العمل القائم على الفريق، والتدوير الوظيفي. فالنظام المبتكر لممارسات ادارة الموارد البشرية يساعد الموظفين على إيجاد القدرة اللازمة لتحقيق الكفاءة. وتبيّن هذه النتيجة الاتجاه الإيجابي نحو النظم والإجراءات المتبعة داخل الأجهزة الأمنية، حيث أنها توفر بيئة نفسية جيدة داخلها، وتعطي فرصه للاستقرار وعدم الوصول إلى الاحتراق الوظيفي بين الموظفين. ويرى الباحث أن النظم والإجراءات في الأجهزة الأمنية مساعدة في استخدام التدوير الوظيفي كأداة للتطوير الوظيفي للموظفين. فالحالة الراهنة للمنظومة الأمنية تقترح التغيير والصلاح بطريقة منهجية وأكثر فعالية لمواجهة التحديات الهائلة، والتعامل مع المشكلات المختلفة بشكل مرن، رغم أنها لم تصل إلى المستوى المطلوب.

وقد كانت هذه النتائج مشابهة لنتائج وتوصيات دراسة صيام (٢٠٠٧) والتي أكد من خلالها ضرورة تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقاً والتي تسهل وتسهل عمل الأجهزة الأمنية. كما أكد القرعان (2011) على أن الأنظمة والإجراءات في وكالة الغوث والتي كانت هي محل الدراسة

مساعدة في استخدام التدوير الوظيفي كأداة للتطوير الوظيفي للموظفين وتلعب دورا هاما وكبيرا في استخدام هذا الاسلوب من عدمه.

- تحليل جميع فقرات مجال " متطلبات التدوير الوظيفي لقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية "
 - ٦ تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي أم لا. النتائج موضحة في جدول (7.12).

جدول (7.12)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجال " متطلبات التدوير الوظيفي لقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية "

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	متطلبات التدوير الوظيفي لقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية
4	*0.000	4.99	64.31	6.43	التدريب وتطوير القدرات
3	*0.000	7.01	66.05	6.61	تصميم الوظائف
1	*0.000	17.76	73.68	7.37	استراتيجية التطور الوظيفي
2	*0.000	11.12	69.06	6.91	النظم والإجراءات
	*0.000	11.83	68.39	6.84	الاجمالي

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

جدول (7.12) يبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال " متطلبات التدوير الوظيفي لقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية" يساوي 6.84 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.39%， وقيمة الاختبار 11.83 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات المجال. وقد كان ترتيب هذه المتطلبات كما هو موضح في الجدول (7.12) حسب المتوسط الحسابي النسبي على النحو التالي:

اولا: استراتيجية التطور الوظيفي بمتوسط حسابي نسبي 7.37 .

ثانيا: النظم والإجراءات بمتوسط حسابي نسبي 6.91 .

ثالثا: تصميم الوظائف بمتوسط حسابي نسبي 6.61 .

رابعا: التدريب وتطوير القدرات بمتوسط حسابي نسبي 6.43 .

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كارديماس وباباستاموتيا (2010) والتي اوصت باستخدام التدوير كفرصة للمنظمات لتعزيز دراستهم وتوفير اساليب التدريب ذات الصلة بالاحتياجات الحقيقية لسوق العمل. والاهتمام

بمجالات قياس دورات التدريب المهني، ورصد كفاءة التدريب المهني. وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة ليزا كلبي هول (2010) والتي أكدت ضرورة استخدام التدريب كأداة تعليمية في أماكن العمل.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة اريكسون وأورتيغا (2006) اللذان يربان أن هناك علاقة سلبية بين التدوير الوظيفي وعدم تجانس العمل.

• تحليل فقرات مجال "إيجابيات التدوير الوظيفي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (7.13).

من جدول (7.13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "المساهمة في مكافحة الفساد الإداري و الحد من سوء استغلال السلطة" يساوي 8.01 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.09%， وكانت قيمة الاختبار 17.65 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

جدول (7.13)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "إيجابيات التدوير الوظيفي "

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
1	*0.000	17.34	78.59	7.86	إناحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين لاكتساب خبرات جديدة.	
2	*0.000	16.66	77.72	7.77	المساعدة على التجديد في العمل، والتقليل من الروتين الوظيفي.	
3	*0.000	13.91	74.64	7.46	المساعدة على رفع معنويات العاملين.	
4	*0.000	12.64	73.07	7.31	المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.	
5	*0.000	16.43	77.28	7.73	المساهمة في اكتشاف مواهب العاملين.	
6	*0.000	16.25	76.88	7.69	التدريب على المهارات القيادية.	
7	*0.000	13.27	74.01	7.40	المساهمة في تغيير الاتجاهات السلبية لدى العاملين.	
8	*0.000	12.57	74.08	7.41	سد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة.	
9	*0.000	17.65	80.09	8.01	المساهمة في مكافحة الفساد الإداري و الحد من سوء استغلال السلطة.	
جميع فقرات المجال معاً						

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

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي " يساوي 7.31 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.07%， وقيمة الاختبار 12.64 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الاجمالي يساوي 7.62، وأن المتوسط الحسابي النسبي الاجمالي يساوي 76.18%， قيمة الاختبار 18.14 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "إيجابيات التدوير الوظيفي " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يرى الباحث أن هذه النتائج تكشف عن وجود رأي إيجابي من المستطلعين حول الإيجابيات التي يحدثها التدوير الإداري للقيادات الامنية، بداعا من المساهمة في مكافحة الفساد الإداري و الحد من سوء استغلال السلطة بسبب مكوث المدير في منصبه مدة محددة يتم نقله بعدها إلى وظيفة أخرى، مرورا بإتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين لاكتساب خبرات جديدة من خلال تنقلهم بين الوظائف المختلفة والمساعدة على التجديد في العمل، والتقليل من الروتين الوظيفي واكتشاف مواهب العاملين حيث يتتيح التدوير الفرصة للمهارات الشابة والخبرات الحديثة للظهور في ساحة العمل، وانتهاء بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الأجهزة الامنية. وقد وجد أنه بزيادة الإيجابيات المتوقعة من التدوير يكون هنالك ارتفاع في مستوى الروح المعنوية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة القرعان (2011) والتي بينت أهمية واهداف التدوير الوظيفي والإيجابيات المتوقعة من القيام به، حيث سجلت هذه الدراسة مجموعة من الإيجابيات منها ربط تنفيذ التدوير الوظيفي بالعديد من الفوائد النفسية والاجتماعية، مثل زيادة مشاعر المساواة بين العمال، والرضا الوظيفي، والدافعية، والابتكار، ورفع مستوى الروح المعنوية. وتخفيض الملل والرتبة وضعوط العمل. كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة القحطاني والزهراني (٢٠٠٨) حول إسهام حركة نقل مديرى ووكلاه المدارس في تطوير الأداء المدرسي والتي كان من نتائجها فيما يتعلق بإيجابيات التدوير زيادة الإبداع في العمل، وزيادة الإحساس بالفخر والثقة بالنفس عند العاملين، والتخلص من المديرين غير الأكفاء وإتاحة الفرصة للأفكار الجديدة والتقليل من احتكار الإدارة وتنوع أنماط القيادة، كذلك كبح جماح التسلط الإداري والتقليل من الفساد واستغلال الوظيفة للمصالح الشخصية.

• تحليل فقرات مجال " سلبيات التدوير الوظيفي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (7.14).

جدول (7.14) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " سلبيات التدوير الوظيفي "

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.).	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	m
1.	*0.000	9.71	71.38	7.14	انخفاض أداء العاملين بسبب نقلهم إلى وظائف أدنى.	
2.	*0.000	13.12	74.08	7.41	تحميل بعض الأقسام أعباء العاملين غير الأكفاء.	
3.	*0.000	6.72	68.25	6.82	إمكانية استغلال أسلوب التدوير لإلحاق الضرر بالموظف.	
4.	*0.000	8.12	69.28	6.93	تأثير على مبدأ التخصص.	
5.	*0.000	8.45	69.71	6.97	شعور العاملين بعدم الاستقرار الوظيفي.	
6.	*0.000	8.24	69.43	6.94	إحباط لدى بعض العاملين نتيجة لنقله لأقسام تتطلب مجهود أكبر.	
7.	*0.000	4.97	65.81	6.58	الإسهام في تقليل سلطة المدير على العاملين.	
جميع فقرات المجال معاً						

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

من جدول (7.14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تحويل بعض الأقسام أعباء العاملين غير الأكفاء " يساوي 7.41 (الدرجة الكلية من ١٠) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.08%， قيمة الاختبار 13.12 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي يجعل بعض الأقسام تتحمل بعض العاملين الذين لا يملون بمهارات العمل في هذه الأقسام وتحمل الأقسام أعباء تدريبيهم مما يؤثر على سير العمل فيها.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " الإسهام في تقليل سلطة المدير على العاملين " يساوي 6.58 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.81%， قيمة الاختبار 4.97 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي على العاملين بمختلف فئاتهم يجعل العاملين يرون أن المديرين الذين يعملون تحت إدارتهم بأنهم مؤقتين وسيتم استبدالهم بعد فترة والذي ربما يؤدي إلى تقليل� الاحترام لهم ، إضافة إلى تراخي بعض المديرين في استخدام السلطات الممنوحة له بسبب علمه أن بقاءه في هذا المكان هو بشكل مؤقت وسيتم نقله لوظيفة أخرى. كل ذلك قد يسهم في تقليل سلطة المدير على العاملين بصورة قد تلحق الضرر بسير العمل في المنظمة. ويمكن التعقيب على هذه النقطة بعد كونها نتيجة أساسية للتدوير، ولكن ترجع

إلى شخصية المدير والنمط القيادي الذي يتحلى به. كما أن المدير يستمد قوته من شخصيته ومن قانون المنظمة التي يعمل بها بحيث لا يمكن لشيء أن يؤثر على سلطة المدير على العاملين خارج إطار العمل.

■ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.97، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.72%， قيمة الاختبار 10.52 أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "سلبيات التدوير الوظيفي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ان السلبيات الانفة الذكر والتي اجاب عنها المستطلعة آرائهم لا ترجع بشكل مباشر إلى استخدام التدوير الوظيفي، ولكن قد ترجع في الأساس إلى امررين مهمين: اولهما، هو الطريقة أو الاسلوب الذي يتم استخدام التدوير الوظيفي فيه، مثل عدم استخدام اسلوب علمي منظم في عملية التدوير يراعي شخصية المدير ومهاراته الازمة لشغل المنصب الجديد، وكذلك نوع وتصميم الوظيفة المدور اليها. وثانيها، شخصية المدير الذي يتم تدويره وكذلك شخصية العاملين تحت إمرة المدير ومدى تقبلهم للتدوير الوظيفي واقتناعهم به كأداة لتطوير العمل. وهنا يبرز دور الإدارة العليا داخل المنظمة في تهيئة الاجواء المناسبة للتدوير وبناء جسور الثقة بين المدراء والعاملين واخضاع المدراء للتدريب الكافي للتغلب على هذه السلبيات والسير قدما نحو تحقيق اهداف المنظمة. لذلك وجب على المنظمات محاولة الحد من هذه السلبيات والتقليل من أثرها كونها تعمل على خفض مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة القحطاني (٢٠١١) والتي تناولت اثر التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية، حيث كان من السلبيات التي خلصت إليها الدراسة انخفاض إنتاجية بعض العاملين في بعض الأحيان بسب التنزيل الوظيفي والذي يعني نقل الموظف من وظيفة ذات مهام ومسؤوليات اكبر إلى وظيفة ذات مكانه اقل، كما قد تسبب الضجر لبعض العاملين بسب تكرار التدوير. وشعور العاملين بعدم الاستقرار الوظيفي. وتحميل الوحدات الإدارية أعباء العاملين غير الأكتفاء. كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة فلاتة (٢٠١١) حول السلبيات التي قد تنتج عن استخدام اسلوب التدوير الوظيفي مثل اعتماد القادة الجدد في تقييمهم للعاملين على خلفياتهم السابقة، والتغيير المستمر في الوظائف القيادية يؤدي إلى مشاكل وسط العاملين ويتسبب في عمل تعارض مع واجبات ومسؤوليات العمل لدى العاملين.

• تحليل فقرات مجال "العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (7.15).

جدول (7.15) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي" المترتبة على المترتبة

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.).	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
8	*0.001	3.01	64.42	6.44	زيادة عدد العاملين في الأجهزة الأمنية.	١
7	*0.000	4.85	65.60	6.56	الأنظمة والتشريعات الوظيفية لا تساعد على التدوير.	٢
4	*0.000	9.29	70.60	7.06	ضعف الوعي بأهمية التدوير لعملية التطور الوظيفي.	٣
2	*0.000	10.75	72.30	7.23	ضعف إدارة التطوير مادياً وبشرياً.	٤
3	*0.000	10.06	72.16	7.22	الاختيار غير المناسب للمديرين.	٥
5	*0.000	8.90	70.17	7.02	عدم وجود نظام معلومات إدارية فاعلة.	٦
6	*0.000	5.18	66.18	6.62	مقاومة العاملين للتغيير.	٧
1	*0.000	8.60	72.50	7.25	قلة الحوافز المادية.	٨
	*0.000	10.69	69.25	6.93	جميع فقرات المجال معاً	

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

من جدول (7.15) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "قلة الحوافز المادية" يساوي 7.25 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.50%， قيمة الاختبار 8.60 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن قلة الحوافز المادية يجعل العاملين غير راغبين في القيام بمهام عمل جسمية ولذلك يرفضون تدويرهم على وظائف أعمالها كثيرة مما يعوق تطبيق التدوير الوظيفي. كما أن قلة الحوافز لها تأثير سلبي على الروح المعنوية للعاملين وهو ما ظهر في الفقرة الثامنة من الجدول (7.7) المتعلق بمستوى الروح المعنوية والتي كانت "أنماط حواجز ومكافآت تناسب إمكانياتي"، حيث كان المتوسط الحسابي يساوي 4.75 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 47.46%， قيمة الاختبار 8.60، حيث لم يكن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهنا تبرز أهمية الحوافز في رفع الروح المعنوية للعاملين والمساعدة في انجاح التدوير الوظيفي من خلال تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتقوتها. وكذلك المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى انجازها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "زيادة عدد العاملين في الأجهزة الأمنية" يساوي 6.44 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.42%， قيمة الاختبار 3.01 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن زيادة عدد العاملين يجعل من الصعب تدويرهم وظيفياً خاصة وأن هذا سيزيد من تكاليف عملية التدوير مما يعوق تطبيق التدوير الوظيفي بالمنظمة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.93، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.25%， قيمة الاختبار 10.69 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويبرز هنا مدى تأثير العوائق التي تواجه التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية وخلق حالة من الاحباط لدى الموظفين الامر الذي يستوجب إزالة هذه المعوقات والحد من تأثيرها، ويعلق الباحث هذه العوائق إلى ضعف الوعي بأهمية التطوير بحيث يجعل العاملين لا يتقاولون بصورة جيدة مع أسلوب التدوير الوظيفي ولا يسعون للاستفادة منه مما يعوق تطبيق التدوير الوظيفي. كما أن الاختيار غير المناسب للمديرين يجعل هناك مديرين لا يمتلكون الثقافة والقدرة الإدارية على تطبيق الأساليب الحديثة في العمل مما يعوق تطبيق التدوير الوظيفي. وإن تطبيق التدوير الوظيفي بالعمل يتوقف على وجود نظام معلومات إدارية فعال يتيح مرونة أكبر للتطبيق وفي ظل عدم وجود هذا النظام فإن هذا من شأنه إعاقة تطبيق التدوير الوظيفي. كما أن مقاومة العاملين للتغيير يجعلهم يتمسكون بوظائفهم الحالية مما يعوق تطبيق التدوير الوظيفي.

وأتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة القحطاني (٢٠١١) والتي اشار فيها إلى عدد من المعوقات التي تواجه تطبيق التدوير الوظيفي مثل ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث عدد العاملين، وضعف الوعي لدى العاملين في المنظمات بأهمية التطوير، ومن ثم مقاومتهم للتغيير، وقلة الموارد والحوافز المادية في بعض المنظمات، وكذلك عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال. كما وأتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عساف (٢٠٠٧) حيث كان مجال الحوافز والأجور والترقيات عاملاً مهماً في زيادة أو انخفاض الروح المعنوية للمعلمين والمعلمات. ويرجع ذلك لعدم وجود نظام للمكافآت والحوافز في وزارة التربية والتعليم للمعلم والمعلمة المتميزة في العمل.

7.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة "الفرضية الأولى إلى الخامسة"

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

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

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

مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ف يتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة.

■ يبين جدول (7.16) أن معامل الارتباط يساوي 0.604، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويعزى الباحث ذلك إلى أن نجاح عملية التدوير الوظيفي مرتبط باستيفاء هذه العملية لمتطلبات التدوير والتي تعد أساس في انجاح التدوير من عدمه، فإذا ما كان هناك تدريب وتطوير للكفاءات والقدرات لدى الموظفين، مع تصميم الوظائف بشكل مهني وسلس، إضافة إلى وضوح استراتيجية التطور الوظيفي في المنظمة ومرنة النظم والإجراءات التي تتبعها في اطار تحقيق الاهداف الموضوعة، ذلك كله يوجد ارضية صلبة لقيام بالتدوير وتحقيق أفضل النتائج المتوقعة، إضافة إلى الحد من بعض السلبيات التي قد تظهر نتيجة التدوير، كذلك الحد من تأثير المعيقات التي تواجه التدوير وتسخيرها في الحصول على المزيد من الايجابيات. فإذا ما تحقق ذلك، وجدنا أن الكثير من النتائج التي لطالما حلمت المنظمة في الوصول إليها قد أصبحت واقعا ملماوسا ومعاشا من خلال انعكاس ذلك على اداء الموظفين وانتمائهم للوظيفة التي يعملون بها والروح المعنوية العالية التي يتمتعون بها.

وأتفقـت هذه النتائج مع بعض الدراسـات كدراسة القرعان (2011) والتي خلـصت إلى وجود علاقـة ذات دلـالة إحـصـائيـة بين متـطلـبات التـدوـير الوـظـيفـي والـتي شـملـت (التـدـريـب وـتطـوـير الـكـفـاءـات، تـصـمـيم الـوظـائـف، استـراتـيجـيـة التـطـور الوـظـيفـي، النـظـم وـالـإـجـرـاءـات) وـبيـن مـسـتوـيـات الـادـاء دـاخـل الـادـارـات التـابـعـة لـوكـالـة غـوث وـتشـغـيل الـلاـجيـنـين الـفـلـسـطـينـيـن في قـطـاع غـزـة، وكـان مـن ضـمـن نـتـائـجـها وـتـوصـيـاتـها بـأـهـمـيـة التـدـريـب وـالـتـركـيز عـلـيـه كـاستـراتـيجـيـة تـسـاعـد فـي تـحـسـين وـزـيـادـة الـقـدرـات لـدى الـعـامـلـين لـتـحـمـل الـأـعـبـاء عـلـى الـوـجـه الصـحـيـح وـتـسـهـيل عـلـيـة التـدوـير الـوـظـيفـي، وـأن عـلـى إـدـارـة الـوـكـالـة أـن تـهـمـ بالـهـيـكل التـنظـيمـي وـالـتـصـمـيم الـوظـيفـي لـلـوظـائـف لـتـكون أـكـثـر مـرـونـة وـلـتـسـهـل عـلـيـة نـقـل الـمـهـارـات وـالـخـبـرـات بـيـن الـموـظـفـين، وـبـيـنـت الـدـرـاسـة أـهـمـيـة وـضـع اـسـترـاتـيجـيـة وـاضـحة لـلـطـوـيـر الـوـظـيفـي وـبـيـن اـحـتـيـاجـات الـمـنـظـمة الـمـسـتـقـبـلـة وـفـرـصـها فـي النـمـو، كـما وـاظـهـرـت دورـا وـاـهـمـيـة الـاـنـظـمـة وـالـإـجـرـاءـات الـمـتـبـعـة فـي وـكـالـة غـوث فـي تـنـفـيـذ التـدوـير الوـظـيفـي ضـمـن لـوـاـحـقـ وـقـوـانـين مـحـدـدة تـتـسـمـ بالـمـرـونـة الـكـافـيـة لـتـحـقـيق اـهـدـاف التـدوـير وـرـفـع مـسـتـوى الـادـاء لـدى الـموـظـفـين فـي الـوـكـالـة. وـتـنـقـق نـتـائـج هـذـه الـدـرـاسـة مـع الـأـبـاحـاث وـالـدـرـاسـات الـتـي أـجـراـها كـارـديـمـاس وـبـابـاسـتـامـوتـيا (2010) الـلـذـان وـجـدا أـن التـدـريـب وـالـنـمـط الـمـتـبـعـ في تصـمـيم الـوظـائـف يـعـتـبرـ

فرصة عظيمة للمنظمات لتعزيز أدائها ودعم التدوير الوظيفي والذي بدوره ينعكس بشكل واضح على مستوى الروح المعنوية للعاملين في المنظمة . وهذه النتائج متسقة مع البحوث التي أجريت من قبل لازيم (2003) الذي وجد أن هناك ارتباط كبير بين ممارسات التدوير الوظيفي وبين التطور الوظيفي والنظم والإجراءات المتتبعة في المنظمة وتأثيرها على الأداء داخلها، حيث أن التدرج السليم والتطور الوظيفي للموظف يسهم في إيجاد حالة من الروح المعنوية تتأثر بقبل الشخص لهذا التطور.

جدول (7.16)

معامل الارتباط بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين
في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية(Sig.)	معامل بيرسون لارتباط	الفرضية
*0.000	.604	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة
*0.000	.537	١. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين التدريب وتطوير الكفاءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة
*0.000	.549	٢. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة
*0.000	.468	٣. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين استراتيجية التطور الوظيفي كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة
*0.005	.139	٤. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين النظم والإجراءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وتترعرع منها الفرضيات التالية:

١) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين التدريب وتطوير الكفاءات كأحد متطلبات التدوير

الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة.

- يبيّن جدول (7.16) أن معامل الارتباط يساوي 0.537، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.). تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتطوير الكفاءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويعزّز الباحث ذلك إلى أهمية التدريب في الأجهزة الأمنية. حيث يهدف إلى المساهمة في حل المشكلات، واكتساب الأفراد للمعارف الوظيفية و صقل والمهارات، وكذلك تعديل سلوك المتدربين و تطوير أساليب الأداء التي يقومون بها و ذلك من أجل إتاحة الفرص لمزيد من التحسين والتطوير في العمل و لضمان أداء العمل

بفعالية، ورفع الكفاءة الإنتاجية للفرد. كما ويهدف إلى النهوض بالعنصر الشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعداده الإعداد الملائم ل القيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية. ويعزز التدوير الوظيفي، كأحد أساليب التدريب، فهم أكبر للمنظمة وجعل الأفراد أكثر تنوعاً، ويعمل على تعزيز مهاراتهم، والحد من الملل وإحياء الحماس وتطوير مواهب الموظفين. ويتتيح هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى الأماكن والمواقع المتعددة في المؤسسة، مما يمكن من الاعتماد عليه مستقبلاً عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغط العمل في أحد الأقسام، أو عند حدوث شواغر وظيفية، أو في حالات الغياب أو الاستقالات أو غير ذلك. كما ويصلح هذا الأسلوب لتدريب الرؤساء والمسيرين أو المديرين، وذلك بغرض تأهيل رؤساء الأقسام أو المشرفين وغيرهم لشغل المراكز الإدارية ذات المستويات الأعلى. أن خصوص الموظفين والمدراء للتدريب المنظم ينعكس على نفسيتهم وطريقة تعاملهم مع المشاكل التي تواجههم بحيث يظهر على مستوى الروح المعنوية الموجودة لديهم والتي تظهر في اداء الموظفين لأعمالهم من حيث النوعية والكيفية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الأبحاث والدراسات التي أجرتها كارديماس وباباستاموتيا (2010) اللذان وجدا أن التدريب يعتبر فرصة عظيمة للمنظمات لتعزيز أدائها وتوفير الكادر اللازم لسوق العمل من أجل دعم التدوير الوظيفي والذي بدوره ينعكس بشكل واضح على مستوى الروح المعنوية للعاملين في المنظمة. كما وتدعم هذه الدراسة ما خلص إليه كلا من اريكسون وأورتيغا (2006) اللذان أكدا على أهمية التدريب قبل وضع خطط التدوير وأثرها الكبير على سياسة التوظيف بشكل إيجابي بحيث كلما كان هناك تخطيط محكم ومنظم لعملية التدريب كان الاثر الناتج اكبر على مستوى الاداء داخل هذه المنظمات. كما واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة القرعان (2011) والتي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتطوير الكفاءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستويات الاداء داخل الادارات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة، وكان من ضمن نتائجها وتوصياتها بأهمية التدريب والتركيز عليه كاستراتيجية تساعد في تحسين وزيادة القدرات لدى العاملين لتحمل الاعباء على الوجه الصحيح وتسهيل عملية التدوير الوظيفي. كما واتفقت هذه النتائج مع دراسة الخالدي (٢٠١٢) والتي درست ضوابط ومعايير اختيار وتعيين أفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي، حيث اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب ضباط وأفراد الشرطة من خلال تكثيف الدورات ودراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم والتي تساعدهم على اكتساب المهارات المختلفة في مواقف أمنية متباعدة وباستخدام أساليب وتقنيات تدريبية متقدمة. وأوصت أيضاً بضرورة ربط الترقى إلى المناصب القيادية الشرطية باجتياز الدورات التدريبية المتخصصة في تنمية المهارات القيادية اللازمة للقيادة.

٢) هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha=0.5$ بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة.

▪ يبين جدول (7.16) أن معامل الارتباط يساوي 0.549، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha=0.05)$.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية تصميم الوظائف في الأجهزة الأمنية والذي يعطي كلا من القيادات والموظفين دورهم في تعزيز ممارسات الموارد البشرية. حيث أن تصميم الوظائف وتنظيم العمل ومحتوياته وطريقة القيام بها هو المحدد لتلبية المتطلبات التكنولوجية والتنظيمية وكذلك الاحتياجات الشخصية لأصحاب العمل. كما أن ترتيب العمل أو إعادة الترتيب تهدف إلى خفض أو التغلب على عدم الرضا الوظيفي والاحتراق الوظيفي الناشئ عن المهام المتكررة والروتينية. ومن خلال تصميم الوظائف، تحاول الأجهزة الأمنية رفع الإنتاجية في الخدمة عن طريق تقديم قدر أكبر من الارتياح وإشعار الموظفين بالإنجاز وزيادة التحدي والمسؤولية في مهامهم، وذلك بالقيام بتوسيع فرص العمل والإثراء الوظيفي والتدوير الوظيفي وتبسيط العمل، وهي مختلف التقنيات المستخدمة في تصميم الوظائف.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الأبحاث والدراسات التي أجرتها كارديماس وباباستاموتيا (2010) اللذان وجدا أن النمط المتبعة في تصميم الوظائف يدعم التدوير الوظيفي والذي بدوره ينعكس بشكل واضح على مستوى الروح المعنوية للعاملين في المنظمة. كما واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة الفرعان (2011) والتي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستويات الاداء داخل الادارات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة، وكان من ضمن نتائجها وتوصياتها أن على إدارة الوكالة أن تهتم بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف لتكون أكثر مرنة وتقوي من استخدام الممارسات التطويرية مثل التدوير الوظيفي ولتسهيل عملية نقل المهارات والخبرات بين الموظفين. ويدعم هذه النتيجة كلا من ايرني ومارتنيز (2009)، اللذان أكدا أن العمليات والوظائف لديها قابلية للتغيير، وأن هناك حاجة إلى التخطيط المستمر وتطوير فرص العمل لتتوافق مع الطبيعة المتغيرة للمنظمات في الوقت الحاضر. والعمل على تصميم الوظائف بحيث تتناسب والتدوير الوظيفي لإكسابها المزيد من المرنة.

٣) هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha=0.5$ بين استراتيجية التطور الوظيفي كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة.

▪ يبين جدول (7.16) أن معامل الارتباط يساوي 0.468، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التطور الوظيفي

كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويعزّو الباحث ذلك إلى أهمية استراتيجية التطور الوظيفي كأحد متطلبات التدوير الوظيفي ومدى تأثيرها على مستوى الروح المعنوية لدى الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية، حيث تبرز جهود الأجهزة الأمنية في اتباع استراتيجية واضحة ومحددة في الرقي بالضباط العاملين لديها والعمل على الارتقاء بمكانهم الوظيفية، وكذلك إدارة وتنسيق أنشطة ومهارات التخطيط، والتدريب على المهام المختلفة بهدف تنمية قدرات وكفاءات الموظفين بالتنسيق مع مدراء الإدارات والأقسام. وتسعى الأجهزة الأمنية إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وذلك للارقاء بالعمل الشرطي والامني كون رجل الامن هو رأس مال تلك الاجهزه. كما أن وجود برنامج طويل الأجل للتخطيط والتطوير الوظيفي للعاملين، يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، حيث توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج التطوير الوظيفي مثل تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والعمل على تحقيق الاستقرار والامان الوظيفي والذي بدوره ينعكس على مستوى الروح المعنوية للعاملين. وتتضمن استراتيجية التطوير الوظيفي إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متضاعفة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة. وتعد الأجهزة الأمنية من بين المنظمات التي قد تكون فيها استراتيجية التطور الوظيفي أكثر وضوحاً من غيرها، كون التدرج في المسار الوظيفي يرجع إلى النص القانوني الوارد في قانون الخدمة في قوى الامن الفلسطينية للعام 2005. حيث أن كل ضابط عامل يكون على علم مسبق بموعد الترقية القادمة في السلم الوظيفي له، ولكن يبقى هنا من هم يستحقون تولي المناصب القيادية والإدارية المختلفة في هذه الأجهزة، حيث يتم الاختيار بين الضباط حسب الكفاءة والمؤهلات الازمة للمنصب المحدد حتى ولو تساوت الرتب العسكرية حسب ما نص عليه القانون. لذلك فإن الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية يقدرون أهمية هذا التدرج في عملية التطور الوظيفي وارتباطه بمستوى الروح المعنوية لديهم.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة القرعان (2011) والتي بينت أهمية وضع استراتيجية واضحة للتطوير الوظيفي تهتم بتحديد المسار الوظيفي للعاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة، تشمل هذه الاستراتيجية المواءمة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو. وهذه النتائج متسقة مع البحوث التي أجريت من قبل لازيم (2003) الذي وجد أن هناك ارتباط كبير بين ممارسات التدوير الوظيفي وإدراك الموظف نحو ثلات نتائج للتطور الوظيفي، وهي التدرج الوظيفي، والمعرفة والمهارة المكتسبة، وفوائد التدوير الوظيفي. حيث أن التدرج السليم والتطور الوظيفي للموظف يسهم في ايجاد حالة من الروح المعنوية تتأثر بتقبل الشخص لهذا التطور.

٤) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.5$ بين النظم والإجراءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة.

■ يبين جدول (7.16) أن معامل الارتباط يساوي 0.139، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم والإجراءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية مرونة الانظمة والإجراءات التي تتبعها الأجهزة الأمنية في ممارسة ادارة الموارد البشرية، والتي تقبل الممارسات المبتكرة لمواجهة التغيرات المستمرة والمترابطة في طبيعة عمل تلك الأجهزة، رغم أن المؤسسة الأمنية والعسكرية تعد من أشد المؤسسات في العالم من حيث قسوة القوانين والضبط والربط العسكري واكثرها صرامة في تنفيذ النظم والإجراءات المعمول بها في هذه المؤسسة. هذه الانظمة والإجراءات يتم تجديدها في ضوء الأهداف العامة والرؤية المستقبلية للإدارة العليا للمؤسسة.

إن العمل في بيئة إدارية تقليدية وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصرف بالجمود والرتبة، وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى أدائها أو إخلاصها ولائهمها وعدم ملاءمتها للموقع التي تتبعها، هذا كله يحتم على الإدارة العليا العمل على تغيير هذه النظم والإجراءات لكي تتمكن الأجهزة الأمنية من التغلب على المشاكل والمصاعب الإدارية التي تنتج عن هذا الجمود في الانظمة والإجراءات، حيث يمكن من خلال هذه الاجراءات السماح باستخدام التدوير الوظيفي للاستفادة من إيجابيات تدوير المدراء وأثره الإيجابي على المرؤوسيين. كما أن الأهداف المرجوة من التدوير تظل عناوين رنانة وحبراً على ورق حتى تفعّل عملية تطبيق قانون التدوير الوظيفي بحيث تستكمل الجهات المعنية إعداد اللائحة الخاصة بتنفيذ التدوير والتي تفسر كل شاردة وواردة. حيث تتضمن السياسات والأنظمة والقواعد والأدلة وإجراءات التنفيذ التي يجب أن تعتمد عليها الجهات المعنية بصورة واضحة ومحددة. ثم الإشراف والمتابعة بما يكفل تطبيق هذه اللائحة بعد تصنيف الوظائف على ضوء طبيعتها ومتطلبات التدوير، ووفقاً للمعايير المعتمدة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة القرعان (2011) والتي بينت دور وأهمية الانظمة والإجراءات المتبعة في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة في تنفيذ التدوير الوظيفي ضمن لوائح وقوانين محددة تتسم بالمرونة الكافية لتحقيق اهداف التدوير ورفع مستوى الاداء لدى الموظفين في الوكالة. حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الانظمة والإجراءات المتبعة في وكالة الغوث وبين مستوى الاداء لدى العاملين. وهذه النتائج متسقة مع البحوث التي أجريت من قبل لازيم (2003) الذي وجد أن هناك ارتباط كبير بين ممارسات التدوير الوظيفي وبين الاجراءات المتبعة في المنظمات، بحيث كلما اتسمت هذه الاجراءات بالمرنة والوضوح كلما كان المردود المتوقع من نتائج التدوير اكبر فعالية ويسهم بشكل اكبر في تحقيق اهداف التدوير.

الفرضية الثانية : هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين إيجابيات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة.

يبين جدول (7.17) أن معامل الارتباط يساوي 0.430، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إيجابيات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha = 0.05$).
ويعزز الباحث ذلك إلى أن الموظف اذا شعر أن هناك انعكاسات ايجابية لأي قرار او اجراء تتخذه ادارة الأجهزة الأمنية فإن ذلك يرتبط ارتباطا مباشرا بمستوى الروح المعنوية للموظفين، فحين يشعر الموظف او يتوقع أن القرار الذي اتخذه الإداره سوف يعود عليه بالمنفعة والاستقرار الوظيفي واسبابه المزيد من الخبرات والمهارات في مجالات العمل المختلفة، وخلق نوع من التجديد في العمل وكسر الروتين الوظيفي، فإن ذلك يؤثر وبشكل ملموس على مستوى الروح المعنوية للموظف والذي بدوره ينعكس على مستوى الاداء والخدمة المقدمة من قبل الأجهزة الأمنية. حين الحديث عن الايجابيات المتوقعة من التدوير الوظيفي يظهر جليا مدى تأثيرها على سير العمل في الأجهزة الأمنية وخصوصا اذا ما نظرنا إلى مساهمة التدوير في مكافحة الفساد الإداري و الحد من سوء استغلال السلطة من قبل بعض المدراء الذين يعتقدون أن المنصب الذي يشغلونه هو ملك شخصي يتصرف به حيث يشاء وبالطريقة التي يراها هو مناسبة، فعندما يرى الموظفين أن الإداره تقوم بإجراءات جادة ضمن سياسة منظمة بهدف الحد من هذا الفساد الإداري، فإن الموظفين يشعرون بنوع من الراحة النفسية والطمأنينة والاستقرار الوظيفي والذي بدوره ينعكس على الروح المعنوية ومستويات الاداء بشكل ايجابي واضح، كون التدوير الوظيفي يجعل العاملين يركزون على تحقيق أهداف العمل وليس إرضاء القادة، وبالتالي يزيد من درجة حماسهم ورغبتهم في الأداء الوظيفي. كما أن تداول المناصب القيادية بين المدراء من خلال التدوير تتيح الفرصة امام فتح باب التنافس الاجيادي بين الموظفين بهدف الارتقاء بالمكانة الوظيفية لهم، ما يسمح ببروز وظهور الكفاءات الجديدة .

وتفق هذه النتيجة مع دراسة اليامي (٢٠٠٠) التي بينت أن الغالبية من أفراد العينة يرون أن عملية التدوير الوظيفي لها تأثير ايجابي مباشر على أدائهم من خلال اكتساب خبرات جديدة في العمل والمساعدة على التطوير والابتكار وعلى ارتقاء انجاز المعاملات. حيث أن هذه الايجابيات التي تحقق من استخدام التدوير الوظيفي ذات دلالة احصائية وارتباط مباشر بمستويات الروح المعنوية للعاملين في ادارة جمرك مطار الملك خالد الدولي. كما واتفقت هذه النتائج مع دراسة القرعان (2011) والتي بينت الايجابيات المتوقعة من تنفيذ التدوير الوظيفي ومدى ارتباط هذه الايجابيات وتأثيرها على الحالة النفسية للعاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة، حيث سجلت هذه الدراسة مجموعة من الايجابيات منها ربط تنفيذ التدوير الوظيفي بالعديد من الفوائد النفسية والاجتماعية، مثل زيادة مشاعر المساواة بين العمال، والرضا الوظيفي، والدافعية، والابتكار، ورفع مستوى الروح المعنوية. وتخفيض الملل والرتبة وضغط العمل. كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة القحطاني والزهراني (٢٠٠٨) حول إسهام حركة نقل مديرى ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي وانعكاسها على

المدراء، و كان من نتائجها زيادة الإبداع في العمل، و زيادة الإحساس بالفخر والثقة بالنفس عند العاملين، والتخلص من المدراء غير الأكفاء وإتاحة الفرصة للأفكار الجديدة والتقليل من احتكار الإدارة وتنوع أنماط القيادة، كذلك كبح جماح التسلط الإداري والتقليل من الفساد واستغلال الوظيفة للمصالح الشخصية. حيث أن هذه الإيجابيات تتعكس بشكل ظاهر من خلال ارتقاء مستوى الروح المعنوية للمدراء والمعلمين على حد السواء. كما واتفقت هذه النتائج مع دراسة فلاته (٢٠١١) حيث هدفت إلى دراسة عملية التدوير الوظيفي لقيادات الإدارية وأثرها على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة في مدينة الرياض السعودية، وكان من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين يتأثر بشكل كبير بعملية التدوير الوظيفي وأنهم موافقين على الإيجابيات التي يتحدث عنها التدوير الوظيفي والتي ذكرها الباحث في دراسته، وان هذه الإيجابيات تساهم في رفع مستوى الروح المعنوية لأفراد عينة الدراسة.

جدول (7.17)

معامل الارتباط بين إيجابيات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية
للضباط العاملين في الوزارة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون لارتباط	الفرضية
*0.000	.430	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين إيجابيات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفرضية الثالثة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين سلبيات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة .

■ يبين جدول (7.18) أن معامل الارتباط يساوي 215.2، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلبيات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويعزّو الباحث ذلك إلى تأثير أفراد عينة الدراسة بالسلبيات الناتجة عن التدوير الوظيفي تأثيرهم بالإيجابيات الناتجة عنه، وذلك كون هذه السلبيات تخلق نوع من التوتر والقلق النفسي الناتج عن عدم الاقتناع بعملية تغيير المدراء وتتناوبهم على المناصب الإدارية او نتيجة للتخطيط غير الجيد والتنفيذ السيئ للتدوير. وقد يفهم تطبيق التدوير الوظيفي بشكل خاطئ من قبل بعض العاملين بأن سبب نقاهم هو انخفاض إنتاجيتهم مما يجعلهم لا يتعاملون بإيجابية مع أسلوب التدوير ولا يستفيدون من مزاياه، بل يتسبب هذا الأسلوب في إحباطهم. ورغم أن هذه السلبيات قد تكون قليلة اذا ما قورنت بالإيجابيات المتوقعة من مثل هذه العملية، إلا أن الاثر الناتج عن هذه السلبيات قد يلحق ضرراً كبيراً على العاملين في الأجهزة الأمنية ومستوى الروح المعنوية لديهم. ويرى الباحث أنه يمكن وضع حد لهذه السلبيات والتغلب عليها، وذلك من خلال التخطيط الجيد والتنفيذ السليم لعملية التدوير وكذلك متابعة

نتائجها وتقييمها. كما ويمكن الحد ايضا من تلك السلبيات من خلال اخضاع الموظفين لدورات تعریفية بالتدوير الوظيفي وبيان اهميته في تطوير بيئة العمل في الأجهزة الامنية، وذلك لإيجاد ارضية تسمح للموظفين بتقبل التدوير نفسيا والاقتناع به كأحد اهم ممارسات ادارة الموارد البشرية داخل الأجهزة الامنية.

وتفق هذه النتائج مع دراسة فلاته (٢٠١١) والتي كان من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين يتاثر بالسلبيات الناتجة عن عملية التدوير الوظيفي تأثيرهم بالإيجابيات التي يحدثها، وتبيّن أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين في اجابتهم على السلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية بمستشفي القوات المسلحة بالرياض والتي تتمثل في شيوخ حالات من عدم الاستقرار في المناخ التنظيمي نتيجة تنقل القيادات، وجود حالة من عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين مع تدوير القيادات. وان هذه السلبيات لها تأثير على اداء الموظفين وروحهم المعنوية. كما وتفق هذه النتائج مع دراسة القحطاني (٢٠١١)، حيث أن أفراد الدراسة موافقون على أن هناك سلبيات متوقعة لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، حيث كان من السلبيات التي خلصت إليها الدراسة انخفاض إنتاجية بعض العاملين في بعض الأحيان بسبب التنزيل الوظيفي والذي يعني نقل الموظف من وظيفة ذات مهام ومسؤوليات أكبر إلى وظيفة ذات مكانه أقل، كما قد تسبب الضجر لبعض العاملين بسبب تكرار التدوير. وشعور العاملين بعدم الاستقرار الوظيفي. وتحميل الوحدات الإدارية أعباء العاملين غير الأكفاء.

جدول (7.18)
معامل الارتباط بين سلبيات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية
للضباط العاملين في الوزارة

القيمة الاحتمالية(Sig.)	معامل بيرسون لارتباط	الفرضية
*0.000	- .215	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين سلبيات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة .

$\alpha = 0.05$ * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفرضية الرابعة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين معيقات تطبيق التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة .

▪ ببين جدول (7.19) أن معامل الارتباط يساوي 0.139، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.). تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيقات تطبيق التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). ويعزو الباحث ذلك إلى أن أي اجراء تخطيط المؤسسة لقيام به قد يواجه بعض الامور التي قد تعيق تفزيذه. وتحتفل هذه المعيقات من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة عمل هذه المنظمة، ومن المعيقات التي تواجه اجراء التدوير الوظيفي في الأجهزة الامنية ضعف إدارة التطوير مادياً وبشرياً، والاختيار غير المناسب للمديرين نتيجة التخطيط غير الجيد، وضعف الوعي بأهمية التدوير لعملية التطور الوظيفي. ويرى الباحث أنه بالخطيط

الجيد لعملية التدوير واقناع الموظفين بأهمية التدوير وإيجابياته يمكن التغلب على هذه المعوقات وجعلها عوامل مساعدة في انجاح التدوير والحصول على افضل النتائج منه.

وأتفق هذه النتائج مع دراسة القحطاني (٢٠١١)، والتي كان من نتائجها أن هناك بعض المعوقات التي تواجه القيام بعملية التدوير بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، والتي تتمثل في الثقافة السلبية نحو أسلوب التدوير الوظيفي، وعدم وجود نظام معلومات إدارية فعال، وضعف الوعي بأهمية التدوير. والتي بدورها تحول دون الحصول على النتائج المرجوة من القيام بالتدوير نتيجة تأثيرها السلبي على الروح المعنوية للموظفين.

جدول (7.19)
معامل الارتباط بين معوقات تطبيق التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.005	- .139	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين معوقات تطبيق التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة .

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفرضية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية تعزى إلى العوامل الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، المحافظة، الرتبة العسكرية، عدد المدراء الذين عمل تحت إشرافهم، سنوات الخدمة).

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

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (7.20) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال "مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية" ، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 35 عام فاكيبر.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن فئات العمر المختلفة تتباين حول ما يمكن أن يساعد في ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية، حيث أن الإنسان كلما تقدم به العمر ارتبط ذلك بتغير الكثير من المفاهيم التي تؤثر سلباً أو إيجاباً

على روحه المعنوية. حيث أن الأفراد الأكبر عمرًا عادة ما يكونوا أكثر قناعة، وأقل طموحًا من الفئات العمرية الأصغر، بالإضافة إلى أنهم أكثر اتزاناً، بما يساعد في رفع روحهم المعنوية أكثر من غيرهم.

- بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة ≤ 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة فلاته (٢٠١١)، حيث اتضح من خلال النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض باختلاف متغير العمر. كما اتضح من خلال النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول الإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية بمستشفى القوات المسلحة بالرياض باختلاف متغير العمر. كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول السلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية بمستشفى القوات المسلحة بالرياض باختلاف متغير العمر. كما واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة القحطاني (٢٠١١) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر. بينما اختلفت معها في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات استخدام أسلوب التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية. كما واجتازت مع دراسة عساف (٢٠٠٧) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية ومصادرها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في ضوء متغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الدرجة العلمية، الخبرة العملية)، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات و مجالات الروح المعنوية تعزى لمتغيرات الدرجة العلمية، الخبرة العملية، العمر.

جدول (7.20)
نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" – العمر

المجال	المتوسطات				Sig.	نوع التجزء
	عام ٣٥ فاكثر	أقل من ٣٥ عام	نوع التجزء	نوع التجزء		
مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية.	-2.748	7.60	7.22		*0.006	
متطلبات التدوير الوظيفي للقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية.	-1.359	6.97	6.77		0.175	
إيجابيات التدوير الوظيفي.	0.510	7.55	7.65		0.610	
سلبيات التدوير الوظيفي.	-0.764	7.07	6.92		0.446	

0.153	1.431	6.75	7.01	العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي.
0.333	-0.970	7.15	7.04	جميع المجالات السابقة معاً

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

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (7.21) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال "متطلبات التدوير الوظيفي للقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين يحملون درجة الببلوم.
- أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد مجتمع الدراسة من فئة الضباط والذين يحملون درجة البكلوريوس أو الماجستير يتكون لديهم فهم خاص يختلف عن باقي الضباط كونهم على اطلاع اكبر ووعي اكثراً بمتطلبات التدوير الوظيفي والتي تساهم في إنجاحه والرفع من مستوى الروح المعنوية، بينما الضباط حملة درجة الببلوم يتكون لديهم فهم سطحي وليس عميق بخصوص متطلبات التدوير الوظيفي بحيث انهم قد يوافقوا على فقرات مجال متطلبات التدوير دون التعمق في فهم وكشف تأثير هذه المتطلبات على نجاح التدوير.

جدول (7.21)
نتائج اختبار "التبابن الأحادي" – المؤهل العلمي

قيمة (Sig)	المجال	المتوسطات				
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية فما دون	
0.059	مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية.	2.506	7.10	7.26	7.83	7.40
*0.035	متطلبات التدوير الوظيفي للقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية.	2.908	6.26	6.76	7.35	6.90
0.491	إيجابيات التدوير الوظيفي.	0.807	7.88	7.60	7.96	7.48
0.564	سلبيات التدوير الوظيفي.	0.681	6.57	7.06	6.78	6.86

0.208	1.523	6.88	6.97	7.30	6.64	العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي.
0.102	2.083	6.80	7.05	7.46	7.03	جميع المجالات السابقة معاً

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

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية تعزى إلى المحافظة.

من النتائج الموضحة في جدول (7.22) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة تعزى إلى المحافظة.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد مجتمع الدراسة من فئة الضباط بغض النظر عن اختلاف المحافظة التي يعملون فيها لا يظهر تأثير لعملية التدوير على الروح المعنوية وذلك كون التدوير يتم على مستوى المحافظات دون اختلاف حيث يخضع لسياسة ادارة الجهاز العلية وليس المحافظات وذلك يقلل من الاختلافات بين وجهات نظرهم باختلاف المحافظة.

جدول (7.22)
نتائج اختبار "التبابن الأحادي" – المحافظة

قيمة الاحتمالية (Sig.).	قيمة اختبار	المتوسطات						المجال
		رفح	خان يونس	الوسطى	غزة	شمال غزه		
0.053	1.042	6.64	7.91	7.36	7.37	7.31	مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية.	
0.072	2.063	6.26	7.49	6.92	6.66	6.82	متطلبات التدوير الوظيفي للقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية.	
0.068	0.103	6.89	8.03	7.82	7.39	7.92	ايجابيات التدوير الوظيفي.	
0.081	2.095	6.92	7.47	6.97	6.77	6.78	سلبيات التدوير الوظيفي.	
0.772	0.450	6.73	6.89	6.83	7.04	7.03	العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي.	
0.057	3.445	6.57	7.57	7.14	6.97	7.10	جميع المجالات السابقة معاً	

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

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية تعزى إلى الرتبة العسكرية.

من النتائج الموضحة في جدول (7.23) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة تعزى إلى الرتبة العسكرية.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد مجتمع الدراسة من فئة الضباط مما يجعل رتبهم متقاربة ويقلل من الاختلافات بين وجهات نظرهم باختلاف متغير الرتبة العسكرية. حيث أن الضباط من ملازم إلى رتبة رائد يجري عليها نفس الاجراءات المتعلقة بالتدوير الوظيفي.

جدول (7.23)
نتائج اختبار "التبابن الأحادي" – الرتبة العسكرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	نسبة التباين (%)	المتوسطات				المجال
		رائد	نقيب	ملازم أول	ملازم	
0.602	0.620	7.50	7.24	7.35	7.45	مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية.
0.204	1.541	7.24	6.68	6.81	6.97	متطلبات التدوير الوظيفي لقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية.
0.363	1.068	8.21	7.54	7.60	7.59	ايجابيات التدوير الوظيفي.
0.291	1.252	6.97	6.72	7.05	7.17	سلبيات التدوير الوظيفي.
0.302	1.222	6.52	6.78	7.04	7.05	العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي.
0.232	1.435	7.30	6.93	7.09	7.19	جميع المجالات السابقة معاً

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية تعزى إلى عدد المدراء الذين عمل المستجيب تحت اشرافهم.

- من النتائج الموضحة في جدول (7.24) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى عدد المدراء الذين عمل المستجيب تحت اشرافهم.

ذلك كون المدير فقط ينفذ سياسة وقانون موجود مسبقا، رغم اختلاف النمط القيادي والتعامل مع الضباط من قبل المدراء، إلا أن ذلك لا يؤثر بشكل واضح على مستوى الروح المعنوية كون الضابط لديه مهام محددة توكل اليه وهو مكلف بالقيام بها وأدائها على الوجه الأفضل بغض النظر عن عدد المدراء الذين عمل تحت إشرافهم.

جدول (7.24)
نتائج اختبار "التبابن الأحادي" – عدد المدراء الذين عمل المستجيب تحت اشرافهم

قيمة الاحتمالية (Sig.)	نسبة الأدنى	المتوسطات			المجال
		٨ مدراء فأكثر	٧-٤ مدراء	٣ مدراء فأقل	
0.740	0.301	7.43	7.31	7.40	مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية.
0.597	0.517	6.96	6.78	6.90	متطلبات التدوير الوظيفي للقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية.
0.332	1.106	7.71	7.50	7.79	إيجابيات التدوير الوظيفي.
0.926	0.077	7.06	6.96	6.95	سلبيات التدوير الوظيفي.
0.458	0.783	7.17	6.93	6.82	العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي.
0.535	0.627	7.19	7.03	7.12	جميع المجالات السابقة معاً

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.5$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية تعزى إلى سنوات الخدمة الشرطية.
- من النتائج الموضحة في جدول (7.25) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة الشرطية.
- ويعلو الباحث هذه النتيجة إلى ممارسة أفراد مجتمع الدراسة نفس مجال العمل، إضافة إلى تولد إحساس لدى أفراد الدراسة نحو أهمية التغيير والتجديد وتطوير وتنمية الموارد البشرية بناء على تجارب سابقة أو تطلعات مستقبلية لديهم مما يقلل من أهمية تأثير متغير سنوات الخبرة على إجابتهم على محاور الدراسة ويقلل من اختلاف وجهات نظرهم نحو هذه المحاور.

جدول (7.25)
نتائج اختبار " التباين الأحادي " – سنوات الخدمة الشرطية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		١٠ سنوات فأكثر	من ٦ إلى ١٠ أقل من ١٠ سنوات	٥ سنوات فأقل	
0.123	2.109	7.73	7.31	7.27	مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية.
0.059	2.857	7.27	6.81	6.61	متطلبات التدوير الوظيفي للقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية.
0.429	0.849	7.92	7.56	7.70	إيجابيات التدوير الوظيفي.
0.749	0.289	7.08	6.93	7.11	سلبيات التدوير الوظيفي.
0.449	0.803	7.19	6.87	7.03	العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي.
0.100	2.321	7.41	7.04	7.03	جميع المجالات السابقة معاً

الفصل الثامن

النتائج والتوصيات

8.1 نتائج الدراسة

8.2 التوصيات

8.1 نتائج الدراسة

- تبين أن افراد مجتمع الدراسة موافقين في اجابتهم على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة بمتوسط (7.35 من 10)، بينما لم يكن هناك موافقة من قبل افراد مجتمع الدراسة على حجم الحواجز التي يحصلون عليها بمتوسط حسابي قيمته 4.75.
- تبين من خلال نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). وهذا يدل على وجود علاقة ايجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية بمتوسط حسابي مقداره (6.84 من 10).
- جاءت استراتيجية التطور الوظيفي في المرتبة الاولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية، تلاها النظم والإجراءات المتبعة في الأجهزة الأمنية، ثم بعها تصميم الوظائف، وجاء في المرتبة الاخيرة التدريب وتطوير الكفاءات للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التطور الوظيفي كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم والإجراءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتطوير الكفاءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إيجابيات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). حيث تبين أن افراد مجتمع الدراسة موافقين في اجابتهم على أثر الايجابيات المتوقعة من التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة بمتوسط حسابي (7.62 من 10)، وقد تصدر هذه الايجابيات تبعاً لمتوسطات اجابة افراد مجتمع الدراسة المساهمة في مكافحة الفساد الإداري والحد من سوء استغلال السلطة، وإتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين لاكتساب خبرات جديدة. كذلك المساعدة على التجديد في العمل، والتقليل من الروتين الوظيفي. والتدريب على المهارات القيادية.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلبيات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). وتبيّن أن افراد مجتمع الدراسة موافقين في اجابتهم على أثر السلبيات المتوقعة من التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة بمتوسط حسابي (6.97 من 10)، وكانت أهم السلبيات تبعاً لمتوسطات اجابة افراد مجتمع الدراسة تحويل بعض الأقسام أعباء العاملين غير الأكفاء، وانخفاض أداء العاملين بسبب نقلهم إلى وظائف أخرى وشعورهم بعدم الاستقرار الوظيفي.
- ظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيقات تطبيق التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). وتبيّن أن افراد مجتمع الدراسة موافقين في اجابتهم على أثر المعيقات التي تواجه تطبيق التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة بمتوسط حسابي (6.93 من 10)، وكانت أهم المعيقات تبعاً لمتوسطات اجابة افراد مجتمع الدراسة قلة الحوافز المادية، وضعف إدارة التطوير مادياً وبشرياً، كذلك ضعف الوعي بأهمية التدوير لعملية التطور الوظيفي وعدم وجود نظام معلومات إدارية فاعلة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا مجال مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 35 عام فاكيه. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات الأخرى تعزى إلى متغير العمر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال متطلبات التدوير الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين يحملون درجة الدبلوم. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات الأخرى تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالين " سلبيات التدوير الوظيفي ، العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي " تعزى إلى المحافظة. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات الأخرى تعزى إلى متغير المحافظة وذلك لصالح الذين يعملون في محافظة خان يونس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة والمجالات مجتمعة تعزى إلى الرتبة العسكرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى عدد المدراء الذين عمل المستجيب تحت اشرافهم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة الشرطية.

8.2 التوصيات

- ١) التقييم العادل للموظفين وإشعارهم بالعدالة الوظيفية، ومنحهم الحواجز المادية والمعنوية والتي تتلاءم وكفاءة الموظف وقدراته من أجل تحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال وضع معايير واضحة ومنطقية لتقييم الاداء وتحديد المستوى الصحيح لكتافة ومهارة الضباط والذى يمنح الحواجز بناءً عليها. وكذلك من أجل تسهيل عملية تقييم التدوير الوظيفي
- ٢) ضرورة أن تولى الأجهزة الأمنية اهتمام خاصاً بمتطلبات التدوير الوظيفي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية والذي بدوره ينعكس على الاداء وجودة الخدمة المقدمة من قبل هذه الأجهزة الأمنية.
- ٣) اخضاع الموظفون للتدريب وتطوير القدرات كأحد الاستراتيجيات التي تساعد في تحسين وزيادة القدرات لدى ضباط الأجهزة الأمنية والتركيز عليه قبل تدويرهم عبر الوظائف في الإدارات الأخرى، حيث أن التدريب غالباً ما يكون بعد عملية التدوير. وذلك باستخدام وسائل وتقنيات مختلفة للتدريب وتطوير قدرات الموظفين لتهيئتهم للتعامل مع أي وظيفة أخرى، وعقد دورات تدريبية متخصصة لهم. والاهتمام بالقدرات والمؤهلات والخبرات الخاصة التي يتمتع بها العاملون وتطويرها.
- ٤) الاهتمام بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف لتكون أكثر وضوح وقوة في استخدام الممارسات التطويرية مثل التدوير الوظيفي. حيث يتم التخطيط بشكل سليم ومنظم لتصميم الوظيفة وتحديد المهام والمؤهلات اللازمة لشغela.
- ٥) تعريف الموظفين بالتدوير وأهميته لإيجاد قناعة لديهم لقبول التدوير الوظيفي من خلال التدريب، وتغيير الاتجاهات السلبية لديهم نحوه.
- ٦) تحديد النظم والإجراءات التي من خلالها يمكن المساهمة في انجاح التدوير الوظيفي. والعمل على جعلها أكثر مرونة لكي تلائم متغيرات المرحلة من خلال مراجعة شاملة ودقيقة للإجراءات المتبعة داخل الأجهزة الأمنية. بحيث تسمح للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها.
- ٧) محاولة الحد من السلبيات والمعيقات المتوقعة من التدوير من خلال التخطيط الجيد والمتابعة الدائمة للتدوير، اضافة إلى التدريب المنظم.
- ٨) عدم استغلال أسلوب التدوير لإلحاق الضرر بالموظف.
- ٩) إيجاد نظام معلومات إدارية فاعل يساهم في تنفيذ التدوير بشكل جيد.
- ١٠) الاهتمام بإدارة التطوير مادياً وبشرياً.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

المصادر:

القرآن الكريم

المراجع:

اولاً: المراجع العربية

- اب Hick, H. و سعد، و. ٢٠٠٨. التطورات الأمنية في السلطة الفلسطينية ٢٠٠٦ - ٢٠٠٧ ، بيروت: مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات.
- ابو زيد، م. خ. ، ٢٠٠٠. أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والعيايب دارسة تطبيقية على مندوبي شركات التامين الأردنية. مجلة دارسات، المجلد ٢.
- ابو شامة، ع. ، ١٩٨٨. الأصول العلمية لإدارة عمليات الشرطة. الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.
- البدوي، خ. ، ٢٠١٢. التدوير الوظيفي. [متصل]
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=307611> :Available at [تاريخ الوصول ٢٠١٣ ٦ ٢].
- البطوش، خ. ، ٢٠١٢. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية لدولة الامارات العربية المتحدة. [متصل]
- الحريسي، ب. ب. م. ، ٢٠١٠. الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم. السعودية، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الحلة، ع. ، ٢٠٠٩. تنظيم الشرطة. غزة: وزارة الداخلية والأمن الوطني ، كلية الشرطة الفلسطينية.
- الحربي، م. ، ٢٠٠٥. الروح المعنوية وعلاقتها بالاداء الوظيفي. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - رسالة ماجستير.
- الحوسي، أ. ج. ، ٢٠٠٩. تخطيط المسار الوظيفي - منتديات معلمي ومعلمات المملكة العربية السعودية. [متصل]
<http://www.ksa-teachers.com/forums/f18/t-61684.html> :Available at [تاريخ الوصول ٢٠١٣ ٧ ٢٦].
- الخالدي، ا. ا. ، ٢٠٠٨. اساليب ادارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية. جدة : جامعة ام القرى - رسالة ماجستير.

- الخالدي، م.، ٢٠١٢. ضوابط ومعايير اختيار وتعيين أفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي من وجهة نظر ضباط الشرطة الفلسطينية. غزة: الجامعة الاسلامية - رسالة ماجستير.
- الرحالى، ع. ب. ع.، ٢٠٠٨. التدوير الوظيفي مطلب للقيادة التربوية. صحيفة عكاظ.
- الزهانى، س. و القحطانى، س.، ٢٠٠٨. إسهام حركة نقل مديرى ووكلا المدارس في تطوير الأداء المدرسي. الرياض: لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية السعودية.
- الزهانى، ن.، ٢٠٠٩. علاقة الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس بالروح المعنوية. جدة: جامعة ام القرى - رسالة ماجستير.
- السراج، ر.، ٢٠١٠. واقع تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الاسلامية.
- السلمي، ع.، ١٩٨٩. الايجابيات والسلبيات الإدارية المتوقعة للتدوير الوظيفي. الرياض: جامعة ام القرى.
- السيد، م.، ٢٠١١. ملتقى التدريب العربي. [متصل] .[٢٠١٣٧١٩ Available at <http://arab-training.net/vb/t41693.html>]
- الشهري، ع. ب. م.، ١٩٩٩. تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية - دراسة استطلاعية للأسباب الداخلية التي تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين. مجلة الإدارة العامة، ٧، Issue ٢.
- الشيخلي، ع. ع.، ٢٠٠٥. أخلاقيات رجل العدالة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- العتيبى، ن.، ٢٠٠٨. الانماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية. جدة: جامعة ام القرى - رسالة ماجستير.
- الغمارى، ع. م. أ.، ٢٠١٢. العوامل المؤثرة في واقع توزيع أفراد الشرطة في قطاع غزة. غزة: الجامعة الاسلامية - رسالة ماجستير.
- الغnam، إ.، ٢٠٠٨. رفع الروح المعنوية وتحفيز الفريق. مكان غير معروف: اسم غير معروف
- الترجم، عبدالله عبدالغنى (٢٠٠٠) التطوير التنظيمي المفاهيم-النماذج-الاستراتيجيات، الطبعة الثانية. جدة،دار حافظ للنشر والتوزيع.
- الفريان، م.، ٢٠١٣. التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية. [متصل] .[٢٠١٤ Available at <http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=232>]
- القحطانى، س.، ٢٠١١. التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في التنمية البشرية. الرياض: جامعة نايف للعلوم الامنية.

- القمashi، ع، ٢٠١١. الروح المعنوية دورها وتأثيراتها في تحقيق عظمة الجيوش. [متصل]
<http://www.26sept.info/newspaper/2011/august/1593/4450-arm> :Available at [٢٠١٣ ٦ ٢].
- الكردي، أ، ٢٠١٠. كنانة أونلاين. [متصل]
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127612> :Available at [٢٠١٣ ١٠ ٢٠].
- الكردي، ا. و العطار، م، ٢٠١١. تخطيط المسار الوظيفي - مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري.
http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog-post_5125.html :Available at [٢٠١٣ ٧ ٢٦].
- المراسي، م. م، ١٩٩٥. تنظيم إدارة الشرطة. القاهرة: كلية الشرطة.
- المصري، ب.، ٢٠٠٧. المشروع الوطني الفلسطيني في خطر. مجلة الدراسات الفلسطينية.
- المصري، و.، ٢٠٠٩. شبكة المتحدين العرب. [متصل]
<http://www.arbi.ws/vb/showthread.php?t=20207> :Available at [٢٠١٣ ٧ ٢٣].
- النجار، ع، ٢٠٠٨. الحصن النفسي - مفهوم الروح المعنوية ومجالاتها. [متصل]
<http://bafree.net/alhisn/showthread.php?t=75896> :Available at [٢٠١٣ ٧ ٣٠].
- النفيعي، ع، ٢٠١٠. الشرطة وحماية حقوق الجريمة. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، معهد الدراسات العليا - رسالة دكتوراه.
- النفيعي، ف، ٢٠١٢. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. [متصل]
<http://www.hrdiscussion.com/hr17975.html> :Available at [٢٠١٣ ٧ ٢٢].
- اليامي، م، ١٩٩٩. عملية التدوير الوظيفي وأثرها على أداء الموظف الجمركي بالتطبيق على جمرك مطار الملك خالد الدولي. السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- بركات، م، ٢٠١١. التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح. جريدة ٢٦ سبتمبر الأسبوعية،اليمن العدد ١٥٠ ٢ ، p. ٧.
- حمد، ع. م. ح، ٢٠١٣. مقابلة شخصية مع الباحث في مكتبه - مدير ادارة التخطيط والتطوير في جهاز الشرطة [مقابلة] (٢٠١٣ ٨ ٣).

- حمدان، إ. م. ع. ٢٠٠٩. أطر معالجة الصحف الفلسطينية لقضايا الأمن الداخلي. القاهرة : رسالة ماجستير غير منشورة . معهد البحوث والدراسات العربية.
- حمدان، م. ، ٢٠١٠. الاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لدى ضباط الشرطة الفلسطينية. غزة: الجامعة الاسلامية - رسالة ماجستير.
- حمزة، ج. ، ٢٠٠٦. الحوافز المادية والمعنوية واثرها على الروح المعنوية. الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة - رسالة ماجستير.
- خليل، ن. ا. ، ٢٠١٢. دور الصحافة في تشكيل الصورة الذهنية لرجل الشرطة لدى الرأي العام الفلسطيني. القاهرة: رسالة ماجستير. معهد الجوث العربية.
- دحلان، م. ، ٢٠٠٧. السمات الشخصية لرجل الأمن لدى السلطة الوطنية الفلسطينية وعلاقتها ببعض المتغيرات. غزة: الجامعة الاسلامية - رسالة ماجستير.
- دويرار، ع. ا. م. ، ٢٠٠٠. أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته. الجزائر: دار المعرفة الجامعية.
- زايد، ع. ، ٢٠٠٣. ادارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية. القاهرة: جامعة القاهرة.
- زوليف، ا. ح. ، ٢٠٠٢. إدارة الأفراد. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- شيري، ا. ، ٢٠٠٥. Study of Job Rotation. طهران: جامعة ازاد.
- عاصي، ن. ع. ع. ، ٢٠٠٦. الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية.
- عبدالحميد، ص. ا. ، ٢٠٠٦. تحديات ومعوقات العمل الشرطي في عصر العولمة وسبل مواجهتها. الشارقة: مركز بحوث الشارقة.
- عبدالغنى، ح. م. ، ٢٠٠٧. تسخير الموارد البشرية كعنصر اساسي لرفع الروح المعنوية. بأدرار: المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني.
- عريف، ز. ، عمرو، ع. ، ابوحرثية، م. و مدنى، ا. ، ١٩٩٨. قوانين الشرطة في فلسطين - دراسات وملحوظات نقدية. غزة: الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق الانسان.
- عساف، ع. و هدى، ع. ، ٢٠٠٧. الروح المعنوية ومستواها ومصادرها و مجالاتها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 21, p. 21.
- عطوان، م. أ. ، ٢٠٠٨. معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظات غزة. غزة: رسالة ماجستير - الجامعة الاسلامية.
- عمر، خ. ، ١٩٩٧. "المدخل لإدارة الشرطة" الطبعة الثانية. دبي: كلية شرطة دبي.

- عمر، ف. ب ، ٢٠١٠ . التخطيط المهني - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. [متصل] Available at <http://www.hrdiscussion.com/hr18097.html> [تاريخ الوصول ٧ ٢٦ .]. [٢٠١٣]
- عويضة، ل. م. م، ١٩٩٦ . علم النفس الصناعي. بيروت: دار الكتب العلمية.
- فلاتة، ع. ا، ٢٠١١ . التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض. السعودية، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- فهمي، س.، ٢٠٠٨ . نظريات التحفيز. [متصل] Available at <http://samehar.wordpress.com/2008/05/17/090508> [تاريخ الوصول ٧]. [٢٠١٣ ٩]
- كارينجي، د. 1936 ,كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس ، :.ا.الولايات المتحدة.
- كامل، م. ف. ع. ا، ٢٠٠٤ . القواعد الفنية للعمل الشرطي لمكافحة الجريمة. العين: دار الكتاب الجامعي الإمارات العربية
- كردي، أ. ا، ٢٠١٠ . تخطيط المسار الوظيفي ، موقع موسوعة الإسلام والتنمية. [متصل] Available at http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog-post_5125.html [تاريخ الوصول ٢٠١٣ ٧ ٢٦].
- كريم، م.، ٢٠١٠ . المسار الوظيفي .. المفهوم والأهمية، مكان غير معروف: مفكرة الاسلام.
- كشواي، ب.، ٢٠٠٦ . إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- كلوب، ع.، ٢٠٠٦ . الشرطة الفلسطينية الماضي الحاضر المستقبل. غزة: مطبع مركز رشاد الشوا الثقافي.
- كلوب، ع.، ٢٠٠٧ . التخطيط في العمل الشرطي. القاهرة: مكتبة الأمير.
- كلوب، ع.، ٢٠١١ . المهارات الشخصية والإدارية لدى ضباط الشرطة. غزة: مكتبة ومطبعة دار المنارة.
- ماهر، ا.، ٢٠٠٨ . إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- مجلبي، ع. ع.، ٢٠٠٩ . مفهوم وأهمية الروح المعنوية. الطيران والدفاع، ٨، ٤ .p.
- محمد، ر. ا، ٢٠١٢ . واقع الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٦، ١ .p. 20
- مرزا، ه.، ٢٠٠٨ . التدوير الوظيفي:أداة التجدد الذاتي للمنظمة صحيفة الاقتصادية الالكترونية. [متصل] Available at http://www.aleqt.com/2008/01/05/article_123285.html [تاريخ الوصول ٢٠١٣ ٧ ١٣].

- مصطفى، ا، ٢٠٠٢. استراتيجيات ادارة الاداء والتطوير الوظيفي. الكويت، جامعة بنها، 26 .p.
- ممدوح، م. م.، ٢٠٠٠. الضبط الإداري - الوظيفة الإدارية للشرطة. القاهرة: اكاديمية مبارك الامنية.
- منصور، ع. ح. ع.، ٢٠١٣. مقابلة شخصية مع الباحث في مكتبه [مقابلة] [٢٠١٣ ١٠ ٢٧].
- نبيل، س.، ٢٠١٢. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. [متصل]
- Available at http://www.hrdiscussion.com/hr49436.html [تاريخ الوصول ٧ ١٨ ٢٠١٣].
- نتيل، ج.، ٢٠٠٧. دور التدريب في تطوير كفايات مديرى مدارس وكالة الغوث. غزة: الجامعة الاسلامية.
- ندى، ي.، ١٩٩٨. مصادر الضغط النفسي وعلاقته بالروح المعنوية. نابلس: جامعة النجاح الوطنية - رسالة ماجستير.
- نور الدين، ن.، ٢٠١٢. http://www.shatharat.net/vb/archive/index.php/t-10116.html .[متصل] [٢٠١٣ ٧ ١٣]. [تاريخ الوصول ٧ ١٣ ٢٠١٣]
- هلال، ن. م.، ٢٠٠٧. واقع العلاقة بين الجمهور والشرطة – دراسة اجتماعية. الشارقة: مركز بحوث الشارقة.
- وليد، م.، ٢٠١٠. موضوع/ أهداف التدريب وتقديره. [متصل]
- Available at http://mawdoo3.com [٢٠١٣ ٧ ١٨]. [تاريخ الوصول ٧ ١٨ ٢٠١٣]
- المعجم الوسيط ٤ ٢٠٠٤ الطبعة الرابعة، مجمع اللغة العربية. مصر. مكتبة الشروق الدولية.
- Arab British Academy for Higher Education : كيفية ومترايا قياس الروح المعنوية في العمل 2009 :
- أكاديمية التدريب الاحترافي 2012. [متصل]
- Available at http://www.apksa.org/vb/showthread.php?t=5365 [تاريخ الوصول ٢٢ ٢٠١٣ ٧]. [٢٠١٣ ٧ ٢٢]

ثانياً: المراجع الاجنبية

- agwet 's .2011 .job analysis concept.
Available at :<http://pachodo.org/latest-news-articles/pachodo-arabic-articles/2268-jobs-analysis-concept---->. [٢٠١٣ ٧ ٢٢]
- Alquraan, I., 2011. Job Rotation and Its Impact on Administrative Employees Performance in UNRWA. gaza: islamic university of gaza , master thesis.

- Anon., 2013. Lifelong Learning Programme. s.l.:European Commission.
- Boland, R. & Tenkasi, R., 1995. Perspective-making and perspective-taking in communities of knowing. s.l.:Organization Science.
- Gant, J., Ichniowski, C. & Shaw, K., 2002. Social capital and organizational change in high-involvement and traditional work organizations. s.l.:Journal of Economics & Management Strategy.
- Hawk, R., 2011. What Is the Importance of Employee Morale- wiseGEEK. [Online]
Available at: <http://www.wisegeek.com/what-is-the-importance-of-employee-morale.htm> [Accessed 30 7 2013].
- Ichniowski, C. & Shaw, K., 2003. Beyond incentive pay: Insiders' estimates of the value of complementary human resource management practices. s.l.:Journal of Economic Perspectives.
- Jans 'N .2001 .Job Rotation and Military Capability: Benefits, certainly – but is anyone counting the cost .?AUSTRALIAN DEFENCE FORCE JOURNAL 'p. 49.
- Janssens, J., 2002. Innovations in lifelong learning. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities,.
- karadimas 'n و .papastamuteiou 'n ' .2007 .Tools for Job Rotation Integrating Access to 'athens: international journal of simulation.
- Laing, I., 2009. The Impact of Training and Development on Workers Performance and Productivity in Public Sector Organizations, Ghana: Institute of Distance Learning-KNUST.
- Lazim, M., 2003. The Relationship Between Job Rotation Practices and Employee Career Development Among Production Workers in Japanese Companies in Malaysia, Malaysia: Universiti Putra Malaysia.
- MacLeod, D. & Kennedy, E., 2006. Job Rotation System Report to XYZ Co. [Online]
Available at: http://www.danmacleod.com/Articles/Job_Rotation.htm [Accessed 14 7 2013].

- Madhaven, R. & Grover, R., 1998. From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management.. s.l.:Journal of Marketing.
- Malinski, 2002. Job rotation in an academic library. Nigeria: MCB UP Ltd.
- managementstudyguide '2013 .management study guide . Available at :<http://www.managementstudyguide.com/job-rotation.htm> [٢٠١٣]
- MATHIS, R. & JACKSON, J., 2010. Human Resource Management. Mason: Joseph Sabatino.
- Mohsan 'F 'Nawaz 'M , Khan 'S . ٢٠١٢ , Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan . African Journal of Business Management 'p. 711.
- Ngambi, H. C., 2011. The relationship between leadership and employee morale in higher education. African Journal of Business Management, 4 2, pp. 762-776.
- Osterman, P., 2006. wage effects of high performance work organization in manufacturing. s.l.:Industrial and Labor Relations Review.
- Parker, S. & Axtell, C., 2001. Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. s.l.:Academy of Management Journal.
- Schein, E., 1992. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass.
- Selden, L. & MacMillan, I., 2006. Manage customer- centric innovation systematically. Harvard : Harvard Business Review.
- Seroka, j., 2009. Boosting employee morale needs to occur daily, not only during times of crisis.. [Online] Available at: <http://www.hrtools.com/insights> [Accessed 29 7 2013].
- tomas, E. & Ortega, j., 2006. The adoption of job rotation: testing the theories, s.l.: Aarhus School of Business , Department of Economics.
- university of mumbai, 2008. INTRODUCTION TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ENVIRONMENT. mumbai: university of mumbai.

ملاحق الدراسة

- ملحق رقم 1
المحكمين
- ملحق رقم 2
الاستبانة
- ملحق رقم 3
أسئلة المقابلة

ملحق رقم (١) أسماء المحكمين

م	اسم المحكم	مكان وطبيعة العمل
١	د، يوسف بحر	ادارة الأعمال – الجامعة الإسلامية
٢	د. وسيم الهبيل	ادارة الأعمال – الجامعة الإسلامية
٣	د. وائل الداية	ادارة الأعمال – الجامعة الإسلامية
٤	د. اكرم سمور	ادارة الأعمال – الجامعة الإسلامية
٥	د. سامي ابو الروس	ادارة الأعمال – الجامعة الإسلامية
٦	د. سمير صافي	قسم الإحصاء- الجامعة الإسلامية
٧	د. رامي ابو عبده	ادارة الأعمال – جامعة الاقصى
٨	د. نضال عبدالله	ادارة الأعمال – جامعة الاقصى
٩	د. محمود ابو بكر	ادارة الأعمال – جامعة الاقصى
١٠	عقيد. احمد القدرة	وزارة الداخلية
١١	عقيد. اعمر ابو معمر	وزارة الداخلية

ملحق رقم (٢) الاستبانة

السيد / السيدة الموقرين
تحية طيبة،،

الموضوع : تعبئة استبانة

في إطار الإعداد لدراسة علمية بعنوان " التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية. غزة " وهي دراسة مسحية على العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية، وعليه يقدم الباحث لسيادتكم هذه الاستبانة التي صممت للحصول على بعض البيانات اللازمة والضرورية لإتمام الدراسة.

أمل منكم التكرم بالاطلاع على محاور الاستبانة المرفقة وقراءة كل عبارة فيها بدقة ووضع الدرجة المناسبة لكل عبارة من 1 إلى 10، حيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد فيها، والعكس صحيح، علماً أن جميع الإجابات ستكون محل العناية والاهتمام والسرية ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلاً بقبول فائق الشكر والاحترام،

الباحث

احمد عزمي عزام

المشرف

أ.د/ ماجد محمد الفرا

أولاً : البيانات الشخصية:

١- العمر

- أقل من ٢٥ عام من ٢٥ عام إلى أقل من ٣٥ عام
 من ٣٥ عام إلى أقل من ٤٥ عام ٤٥ عام واكبر

٢- المؤهل العلمي

- ثانوية فما دون دبلوم
 ماجستير دكتوراه

٣- المحافظة(حسب مكان العمل)

- الوسطى غزه شمال غزة
 رفح خانيونس

٤- الرتبة العسكرية

- ملازم أول ملازم
 رائد نقيب

٥- عدد المدراء الذين عملت تحت إشرافهم خلال السنوات السابقة

..... مدير

٦- عدد سنوات الخدمة الشرطية

..... سنة

مصطلحات الدراسة

التدوير الوظيفي: هو عملية انتقال منظم للموظف من وظيفة إلى أخرى لفترة زمنية معينة بهدف إكساب الموظف المعارف والمهارات المختلفة وتحسين أدائه والتقليل من الملل والاحتراق الوظيفي وبعض المشاكل الإدارية الأخرى.

الروح المعنوية: هو الحالة النفسية أو الوجدانية المتولدة لدى العاملين، والتي تدفعهم إلى العمل بحماس يؤدي إلى تحسن الأداء والتغلب على المعيقات التي تؤثر على تنفيذ المهام.

ثانياً : محاور الدراسة

الرجاء وضع الدرجة المناسبة لكل عبارة من 1 إلى 10، حيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد فيها، والعكس صحيح.

المحور الأول : مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - غزة

م	فقرات الاستبانة	الدرجة (10)
١	أشعر أنني أحق ذاتي في مجال عملي.	
٢	أشعر بالارتياح عندما أقوم بعملي.	
٣	أشعر بالسعادة والرضا الوظيفي.	
٤	أحظى بالاحترام من قبل الزملاء.	
٥	الأقى الشكر والثناء من القيادات التي أعمل معها.	
٦	توفر لي القيادة التي أعمل معها فرص تدريبية.	
٧	أقبال قرارات القيادة بصدر رحب.	
٨	أنال حواجز ومكافآت تناسب إمكانياتي.	
٩	أشعر بالرضا عن القرارات الإدارية والتنظيمية.	
١٠	أشعر أن الإدارة تستخدم معايير عادلة تتعلق بتقييم أداء العاملين.	

المحور الثاني : متطلبات التدوير الوظيفي للقيادات العاملة في الأجهزة الأمنية

م	فقرات الاستبانة	الدرجة (10)
(١) التدريب وتطوير القدرات		
١	تستخدم الأجهزة الأمنية وسائل وتقنيات مختلفة للتدريب وتطوير قدرات الموظفين لتهيئتهم للتعامل مع أي وظيفة أخرى.	
٢	يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها.	
٣	يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم عبر الوظائف في الإدارات الأخرى.	
٤	يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى وإنقاذه.	
٥	تهتم الأجهزة الأمنية بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى.	
(٢) تصميم الوظائف		
٦	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.	
٧	تتميز الوظائف في الدائرة التي أعمل بها بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي.	
٨	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة.	
٩	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة ومتابعة عملية التدوير الوظيفي.	
١٠	يتم تحديد العوائق في كل وظيفة للتغلب عليها خلال الاندماج في التدوير الوظيفي.	
١١	معايير الأداء واضحة لكل وظيفة ليسهل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.	

الدرجة (10)	(٣) إستراتيجية التطور الوظيفي
١٢	توفر إستراتيجية التطور الوظيفي المناخ الذي يشجع على التدوير الوظيفي في الأجهزة الأمنية.
١٣	بعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطور الوظيفي في الأجهزة الأمنية.
١٤	يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي في الأجهزة الأمنية.
١٥	تساعد إستراتيجية التطور الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي.
١٦	تساعد قناعة الأجهزة الأمنية باستراتيجية التطور الوظيفي في نجاح التدوير الوظيفي.
١٧	يحاول الموظفون دائمًا تطوير مسارهم الوظيفي للوصول للمناصب العليا لذلك يتقبلون التدوير الوظيفي.
(٤) النظم والإجراءات	
١٨	تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها.
١٩	تشجع النظم والإجراءات المتبعة في الأجهزة الأمنية على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة.
٢٠	يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في الأجهزة الأمنية.
٢١	تقلل نظم وإجراءات الأجهزة الأمنية من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى.
٢٢	تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في الأجهزة الأمنية.

المحور الثالث: إيجابيات التدوير الوظيفي

الدرجة (10)	فقرات الاستبانة	م
١	إتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين لاكتساب خبرات جديدة.	
٢	المساعدة على التجديد في العمل، والتقليل من الروتين الوظيفي.	
٣	المساعدة على رفع معنويات العاملين.	
٤	المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.	
٥	المساهمة في اكتشاف مواهب العاملين.	
٦	التدريب على المهارات القيادية.	
٧	المساهمة في تغيير الاتجاهات السلبية لدى العاملين.	
٨	سد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة.	
٩	المساهمة في مكافحة الفساد الإداري و الحد من سوء استغلال السلطة.	

المحور الرابع: سلبيات التدوير الوظيفي

م	فقرات الاستبانة	الدرجة (10)
١	انخفاض أداء العاملين بسبب نقلهم إلى وظائف أدنى.	
٢	تحميل بعض الأقسام أعباء العاملين غير الأكفاء.	
٣	إمكانية استغلال أسلوب التدوير للاحق الضرر بالموظف.	
٤	التأثير على مبدأ التخصص.	
٥	شعور العاملين بعدم الاستقرار الوظيفي.	
٦	إحباط لدى بعض العاملين نتيجة لقلة لأقسام تتطلب مجهد أكبر.	
٧	الإسهام في تقليل سلطة المدير على العاملين.	

المحور الخامس: العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي

م	فقرات الاستبانة	الدرجة (10)
١	زيادة عدد العاملين في الأجهزة الأمنية .	
٢	الأنظمة والتشريعات الوظيفية لا تساعد على التدوير.	
٣	ضعف الوعي بأهمية التدوير لعملية التطور الوظيفي.	
٤	ضعف إدارة التطوير مادياً وبشرياً.	
٥	الاختيار غير المناسب للمديرين.	
٦	عدم وجود نظام معلومات إدارية فاعلة .	
٧	مقاومة العاملين للتغيير.	
٨	قلة الحوافز المادية.	

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا ،،،

ملحق رقم (3) أسئلة المقابلة

أسئلة المقابلة التي أجرتها الباحث مع مجموعة من الشخصيات أصحاب الخبرات الشرطية في العام 2013

- ١) ما هو تعريف التدوير الوظيفي؟ ومن هي الجهة المسؤولة عن القيام به؟ وما هي المدة الزمنية بين التدوير والآخر؟
- ٢) ما هي الخطوات التي تقومون بها في عملية التدوير الوظيفي؟
- ٣) كيف يتم اختيار الشخصية التي سيتم تدويرها؟ وهل يتم مراعاة مؤهلات وقدرات خاصة؟ وما هي هذه المؤهلات؟
- ٤) ما هي الإيجابيات التي ترجونها من عملية التدوير الوظيفي؟
- ٥) ما هي السلبيات التي تتوقعون حدوثها نتيجة التدوير الوظيفي؟ وما هي طرق الحد من هذه السلبيات؟
- ٦) ماهي المعوقات التي تواجه تنفيذ التدوير الوظيفي والحصول على النتائج المرجوة منه؟
- ٧) ما هي المعوقات التي تواجه العمل الشرطي في قطاع غزة؟
- ٨) ما هو أثر التدريب وتطوير القدرات للأشخاص الذين يتم تدويرهم في انجاح التدوير؟ وما هي اساليب التدريب التي يخضع لها الشخص المدور؟
- ٩) هل هناك خصائص متعلقة بتصميم وطبيعة الوظيفة او المنصب الذي يتم التدوير اليه؟ وما هي هذه الخصائص أن وجدت؟
- ١٠) ما هي استراتيجية التطور الوظيفي التي يبني عليها استخدام التدوير الوظيفي؟
- ١١) ما هي النظم والإجراءات المتبعة في تطوير العمل الشرطي؟ وكيف يسهم التدوير في هذا التطوير؟
- ١٢) هل تعتقد أن كلًا من العوامل التالية لها ارتباط بعملية التدوير (التدريب وتطوير القدرات، بتصميم وطبيعة الوظيفة، استراتيجية التطور الوظيفي، النظم والإجراءات)؟ وما هي طبيعة هذا الارتباط؟
- ١٣) كيف تقييم الروح المعنوية للعاملين في صفوف جهاز الشرطة؟
- ١٤) ما هي العوامل التي تسهم في رفع مستوى الروح المعنوية للعاملين في جهاز الشرطة؟ وفي المقابل ما هي العوامل التي تحد من مستوى الروح المعنوية؟
- ١٥) كيف تتعكس الروح المعنوية العالية على اداء افراد جهاز الشرطة؟
هل لدى سعادتكم اي إضافات من عوامل أخرى ترون من الضروري لي كباحث أن أذكرها في رسالتي.
وأخيرًا في نهاية هذا اللقاء أتقدم لسعادتكم بالشكر الجليل على حسن استقبالكم، وكرم عطائكم، وسعة صدركم، وغزاره خبرتكم، مما سيسهم بشكل كبير وفعال في إثراء رسالتي، واعدهم بأن أوجه لكم دعوة شخصية لحضور مناقشة رسالتي أن شاء الله تعالى.