



أكاديمية الإدارة والسياسة  
للدراسات العليا  
غزة - فلسطين



## دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية.

إعداد الباحث

منصور حماد عطية حماد

إشراف الدكتور

وسيم اسماعيل الهابيل

قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير  
في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة

١٤٣٦هـ - ٢٠١٦م

"بسم الله الرحمن الرحيم"

"رب اشرح لي صدري (٢٥) ويسر لي أمري (٢٦)"

وأحلل عقدة من لساني (٢٧) يفقهوا قولي (٢٨) " سورة طه

"اللهم إنا نسألك علماً نافعاً، وقلباً خاشعاً، ولساناً ذاكراً، وعملاً متقبلاً"

# إهداء

- الي إمام الانبياء والمرسلين
- الي اللذين سبقونا بالإيمان
- الي العلماء ورثة الانبياء
- الي الشهداء الاكرم منا جميعا
- الي كل من علمني حرفا
- الي والدتي الغالية
- الي زوجي وأبنائي الاعزاء
- الي أهلنا واخواننا وأصدقائنا وأحبائنا
- الي روح والدي العزيز والذي أرجو من الله أن يكون ثمرة هذا العمل  
رحمة ونور له في الآخرة.

الي كل من قدم لي دعما أو علمني حرفا، وأسأل الله الصبير أن  
يكون عملا خيرا منتجا.

# شكر وتقدير

أحني هامتي سجوداً لله شكراً وحمداً علي الخير الكثير الذي قدره، والعلم الذي يسره، وعلي ما من علي وما أغدقه، وأشكر من بلساني من لم أشكره، فمن لا يشكر الناس لا يشكر الله، حيث أتوجه بالشكر والتقدير لكل من ساهم واهتم، ولا تتسع هذه العجالة من ذكرهم وشكرهم. وحتى لا أطيل أشكر الصروح العلمية العتيدة جميعا بلا استثناء، وأذكر منهم أكاديمية الادارة والسياسة وجامعة القدس المفتوحة والجامعة الاسلامية وجامعة الاقصى وجامعة فلسطين وجامعة غزة وكل الجنود المجهولين.

لا يسعني في هذا المقام وأنا أقف في صرح من صروح العلم والمعرفة الا أن أتوجه بجل الاحترام والتقدير لمن أفني ربيع عمره في سبيل رفعة العلم والمعرفة وخرج أجيالاً من القادة والعلماء لمحاربة الجهل والجهلاء فكان خير أب ومعلم وأتمني من العلي التقدير لهم الرحمة الواسعة والمغفرة والرضوان.

والشكر موصول للدكتور المشرف/ وسيم الهابيل وللدكتور/ نبيل اللوح لما تفضلا علي به من ملاحظات، كما أتقدم بالتقدير لحملة العلم الأخوة المحكمين كل باسمه ولقبه وموقعه، وكما أشيد بالأخوة في وزارة الداخلية علي جهودهم التي بذلوها وخاصة تعاون جهاز الشرطة وعلي رأسهم المدير العام لتسهيلهم حصولي علي معلومات صحيحة وشفافة.

كما أشكر الدكتور/ محمود العجرمي لما ساهمه في اثناء هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر للزميل والاخ الفاضل/ محمد مهنا لما أسهم به من عمل.

وليس باخر لجنة المناقشة من الاساتذة والاكاديميين الافاضل لتكرمهم بمناقشة الرسالة وتصحيح مسارها العلمي بالملاحظات البناءة والقيمة.

**والحمد لله الذي هو أولي بالحمد والشكر والثناء.**

## المُلخَص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف علي دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية في جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة وتكونت عينة الدراسة من الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية حملة المسميات الوظيفية المحورية علي مستوي مناطق العمل في قطاع غزة. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام أداة الدراسة للتعرف علي دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (١٨٣) مفردة، وتكونت الاستبانة من (٥٨) فقرة موزعة علي ستة محاور: (اتخاذ القرارات، الاستراتيجية، الاهداف، حجم المنظمة، التكنولوجيا واستخداماتها، القوة والسيطرة)، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وللإجابة عن اسئلة الدراسة وفحص فرضياتها جري استخدام وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج كان أهمها:

١. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محددات تصميم الهياكل التنظيمية واتخاذ القرارات الادارية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.
  ٢. جميع عناصر المحددات تسهم بفاعلية بنسب متقاربة وبفروق ضئيلة في دور الهيكل التنظيمي بتحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية في جهاز الشرطة الفلسطينية
  ٣. خلصت الدراسة الي أن ما نسبته 32.5 من أفراد عينة الدراسة علي تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية والباقي تعود لعوامل خارجية.
- وأوصت الدراسة

١. زيادة الاهتمام بتطبيق محددات تصميم الهياكل التنظيمية في جهاز الشرطة الفلسطينية وزيادة الطواقم الخبيرة بهذا الشأن.
٢. زيادة أعداد الشرطة لتواكب تطور عملها مع اعداد برامج تدريبية متطورة لها، والعمل علي تقليص المركزية وتكثيف المسؤولية للتغلب علي مشكلة نقص العدد.
٣. مراجعة الهياكل التنظيمية بشكل دوري مع كل ما يشمله الهيكل التنظيمي من محددات بما يتلاءم مع واقع العمل والظروف الداخلية والخارجية.

## **Abstract**

This study aims at recognizing the role of organizational structures design in improving the quality of decision making of Palestinian Police in Gaza Strip.

A study sample has been formed of officers working with the Palestinian Police, who carry the pivotal functional characteristics at working zones in Gaza Strip.

To realize the study objectives, the researcher employed questionnaire; as study instrument.

A random category sample was selected that included 180 subjects.

The questionnaire consisted of 58 items distributed to six clauses:

- Decision –making
- Strategy
- Goals
- Size of organization
- Technology and its uses
- Power and control

Analytic descriptive method has been used to achieve the study objectives.

The study reached a set of result, most important of which are:

1. There is a relevant statistical relationship between outlines of organizational structures design and administrative decision making at the Palestinian Police system in Gaza Strip.
2. All outlines elements effectively contribute, with approximate rates and slight differences, to the role of organizational structure in improving the quality of administrative decision-making at the Palestinian Police.
3. The study concluded that 32.5 per cent of the sample subjects indicated that the quality improvement of administrative decision-making was due to internal factors while the rest was due to external ones.

The study recommended that:

1. Interest should be increased relating the application of organizational structure design outlines at the Palestinian Police, and increasing the experienced cadres.
2. Increase Police figures to go along with the development of their work; preparation of training programs; reduce centralization and responsibility concentration to overcome the problem of shortage in number.
3. Regular revision of organizational structures including all outlines of such structures in appropriation with the working reality, as well as the internal –external circumstances

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوعات
ب	اهداء
ت	شكر وتقدير
ث	الملخص
ج	الملخص بالإنجليزية
ح	قائمة المحتويات
ذ	قائمة الجداول
ر	قائمة الاشكال - قائمة الملاحق
الفصل الاول : الإطار العام للدراسة	
١	مدخل الدراسة وإطارها العام
٢	١.١ المقدمة
٣	١.٢ مشكلة الدراسة
٤	١.٣ أسئلة الدراسة
٤	١.٤ أهمية الدراسة
٥	١.٥ أهداف الدراسة
٥	١.٦ متغيرات الدراسة
٦	١.٧ فرضيات الدراسة
٧	١.٨ حدود الدراسة
٨	١.٩ مصطلحات الدراسة

<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
<b>محددات تصميم الهياكل التنظيمية</b>	
١١	٢.١ المقدمة
<b>المبحث الأول</b>	
١٢	٢.١.١ محددات تصميم الهياكل التنظيمية
١٢	الاستراتيجية
١٥	الاهداف
١٨	حجم المنظمة
٢٠	التكنولوجيا واستخداماتها
٢٦	القوة والسيطرة
<b>المبحث الثاني</b>	
٢٣	٢.٢.١ الهياكل التنظيمية
٢٣	تعريف الهيكل التنظيمي واهميته
٣٥	العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي
٣٦	تحديد الهيكل التنظيمي
٣٧	الهياكل والخرائط التنظيمية واشكالها
<b>المبحث الثالث</b>	
٤٥	٢.٣.١ القرارات الادارية
٤٥	مقدمة
٤٦	تعريف واهمية وانواع القرارات
٤٩	مشكلات اتخاذ القرار
٥١	القرار الاستراتيجي
٥٢	صنع واتخاذ القرار الامني
٥٦	خصائص القرار الامني

<b>المبحث الرابع</b>	
٥٩	٢.٤.١ الشرطة الفلسطينية
٥٩	تعريف الشرطة
٦١	نظام الشرطة في العهد الاسلامي
٦٢	الشرطة في قطاع غزة في العهد المصري
٦٣	الشرطة خلال فترة الاحتلال
٦٤	الشرطة الفلسطينية منذ اتفاق اوسلو
٦٦	التنظيم الاداري للشرطة الفلسطينية
٧٠	التنظيم الاداري لجهاز الامن
<b>الفصل الثالث : الدراسات السابقة</b>	
٧٣	٣.١ مقدمة
٧٣	٣.٢ دراسات المحلية
٧٨	٣.٣ دراسات عربية
٨٢	٣.٤ دراسات أجنبية
٨٥	٣.٥ التعليق على الدراسات السابقة
٨٦	٣.٦ الفجوة البحثية
<b>الفصل الرابع : منهجية الدراسة</b>	
٨٨	٤.١ مقدمة
٨٨	٤.٢ منهج الدراسة
٨٩	٤.٣ مجتمع الدراسة
٨٩	٤.٤ عينة الدراسة
٨٩	٤.٥ أداة الدراسة
٩٠	٤.٦ صدق الاستبانة
١٠١	٤.٧ ثبات الاستبانة

١٠٢	٤.٨ الأساليب الإحصائية المستخدمة
<b>الفصل الخامس : تحليل البيانات واختبار العينات</b>	
١٠٦	٥.١ مقدمة
١٠٦	٥.٢ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
١١٢	٥.٢ تحليل فقرات الاستبانة
١٣٠	٥.٣ اختبار فرضيات الدراسة
<b>الفصل السادس : النتائج والتوصيات</b>	
١٥٠	٦.١ النتائج
١٥٢	٦.٢ التوصيات
١٥٣	٦.٣ الدراسات المقترحة
١٥٤	٦.٤ قائمة المراجع
١٥٩	٦.٥ الملاحق

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول
٥٥	جدول رقم (١) يوضح المفاضلة بين صنع القرار واتخاذ القرار.
٩١	جدول رقم (٢): درجات مقياس ليكرت الخماسي.
٩٣	جدول رقم (٣) عامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اتخاذ القرارات " والدرجة الكلية للمجال.
٩٥	جدول رقم (٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال.
٩٦	جدول رقم (٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأهداف " والدرجة الكلية للمجال.
٩٨	جدول رقم (٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " حجم المنظمة " والدرجة الكلية للمجال.

٩٩	جدول رقم (٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التكنولوجيا واستخداماتها " والدرجة الكلية للمجال.
٩٩	جدول رقم (٨) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القوة والسيطرة " والدرجة الكلية للمجال.
١٠٠	جدول رقم (٩) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.
١٠١	جدول رقم (١٠) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.
١٠٣	جدول رقم (١١) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.
١٠٦	جدول رقم (١٢) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.
١٠٧	جدول رقم (١٣) توزيع عينة الدراسة حسب العمر.
١٠٧	جدول رقم (١٤) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.
١٠٨	جدول رقم (١٥) توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل.
١٠٩	جدول رقم (١٦) توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل.
١١٠	جدول رقم (١٧) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.
١١٠	جدول رقم (١٨) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.
١١١	جدول رقم (١٩) يوضح المحك المعتمد في الدراسة.
١١٢	جدول رقم (٢٠) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار اتخاذ لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات Tالقرارات.
١١٧	جدول رقم (٢١) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار" لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات T" الاستراتيجية.
١٢٠	جدول رقم (٢٢) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال Tالاهداف.
١٢٣	جدول رقم (٢٣) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار حجم لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال Tالمنظمة.
١٢٥	جدول رقم (٢٤) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال Tالتكنولوجيا واستخداماتها.
١٢٨	جدول رقم (٢٥) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار القوة

	لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال T والسيطرة.
١٣١	جدول رقم (٢٦) معامل الارتباط بين محددات تصميم الهيكل التنظيمي وبين تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.
١٣٢	جدول رقم (٢٧) معامل الارتباط بين استراتيجية المنظمة وبين قدرتها علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.
١٣٣	جدول رقم (٢٨) ( معامل الارتباط بين أهداف المنظمة وبين قدرتها علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.
١٣٤	جدول رقم (٢٩) ( معامل الارتباط بين حجم المنظمة وبين قدرتها علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.
١٣٥	جدول رقم (٣٠) ( معامل الارتباط بين التكنولوجيا واستخداماتها وبين قدرتها علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.
١٣٦	جدول رقم (٣١) معامل الارتباط بين القوة والسيطرة في المنظمة وبين قدرتها علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.
١٣٧	جدول رقم (٣٢) تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار
١٣٩	جدول رقم (٣٣) نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الجنس
١٤٠	جدول رقم (٣٤) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر
١٤١	جدول رقم (٣٥) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة
١٤٢	جدول رقم (٣٦) لعينتين مستقلتين " - طبيعة العمل T نتائج اختبار "
١٤٤	جدول رقم (٣٧) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مكان العمل
١٤٦	جدول رقم (٣٨) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي
١٤٧	جدول رقم (٣٩) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الاشكال
٦	شكل رقم (١) يوضح متغيرات الدراسة وعناصرها.
٣٨	شكل رقم (٢) نموذج التصميم علي اساس الهيكل الوظيفي.
٣٩	شكل رقم (٣) نموذج التصميم علي اساس الهيكل القطاعي.
٤٠	شكل رقم (٤) نموذج التصميم علي أساس المصفوفة.
٤١	شكل رقم (٥) نموذج الهيكل المختلط.
٦٧	شكل رقم (٦) نموذج يوضح هيكلية مركز من مراكز الشرطة الفلسطينية.
٦٩	شكل رقم (٧) نموذج يوضح الهيكلية العامة للشرطة في قطاع غزة.
٧٠	شكل رقم (٨) نموذج يوضح التنظيم الخطي الاستشاري لجهاز أمني.

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملاحق
١٥٩	ملحق رقم (١) الكتاب الموجه من أكاديمية الإدارة والسياسة لقيادة الشرطة ويحتوي طلب تسهيل مهمة الباحث.
١٦٠	ملحق رقم (٢) قائمة تحتوي أسماء المحكمين للاستبانة.
١٦١	ملحق رقم (٣) ونموذج الاستبانة قبل التحكيم.
١٦٧	ملحق رقم (٤) نموذج الاستبانة بعد التحكيم.

# الفصل الاول

## الاطار العام للدراسة

### مقدمة.

١.١ مشكلة الدراسة.

٢.١ أسئلة الدراسة.

٣.١ أهمية الدراسة.

٤.١ أهداف الدراسة.

٥.١ متغيرات الدراسة.

٦.١ فرضيات الدراسة.

٧.١ حدود الدراسة.

٨.١ تعريف المصطلحات.

## مقدمة :

المؤسسات مجتمعات بشرية متجانسة صغيرة منظمة ومرتبطة بتعايش وتلازم مع مجتمعات ممتدة وعميقة أكبر منها، وتلفظ هذه الأخيرة من لا يعمل في بيئتها بتوافق وانسجام، وكما تعتبر هذه المؤسسات أو المنظمات كائنات حية اعتبارياً من حيث العمل، الامتداد الزمني، التجانس البيئي والصلابة الداخلية، ويعتبر الهيكل التنظيمي رمزاً لها حيث يعطي مؤشرات عن العمق والتطور والخصائص المكونة لها، وكما يمثل الهوية التعريفية والبطمة المميزة لها، وتتفاوت الهياكل التنظيمية من حيث التركيب وفق العديد من الاعتبارات المكونة لها، وتساهم بفعالية في الشكل والكيفية التي تتخذ بها القرارات الإدارية، بشكل مركزي أو فرعي علي حد سواء، ويظهر ذلك من خلال العمليات الإدارية وخطوط الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وكما تساهم في بناء الشخصية الإدارية القادرة علي اتخاذ القرارات بديناميكية بما يتوافق مع الفهم السليم للتوجهات العامة المنبثقة من رؤية ورسالة المؤسسة مما يساهم بحل المشكلات وإنجاح الأعمال وتحقيق رضي الجمهور، ويعتبر جهاز الشرطة من أركان وزارة الداخلية الأساسية والتي يتم بها ومن خلالها اتخاذ العديد من القرارات المصيرية والتي تعتبر محور وصمام الامان، حيث يتم اتخاذ القرارات بآليات متوارثة ومتطورة زمانياً وقد أثبتت جدارتها تنظيمياً وانضباطاً وتحقيقاً للأهداف الاستراتيجية وعنوان لبقاء واستمرار جهاز الشرطة.

ويمكن القول أن فاعلية الهيكل التنظيمي الجيد يعتمد علي أبعاد أساسية ثلاث هي استبعاد الأخطاء التنظيمية التي تظهر في التطبيق، الفهم الجيد للهيكل التنظيمي، تطبيق المبادئ التنظيمية.

فالمنظمات هي الوحدات الأولية في صنع القرار ويصعب تصور المجتمعات الحديثة بدون هذه المنظمات، كما أننا من جهة أخرى سنكون عاجزين عن تفهم المنظمات العملاقة إذا افتقدنا تفهم ظروف عملها وأساليب تفاعلها، ومن العمليات الإدارية التي يهتم بدراستها وتحديد أسسها هو مفهوم المنظمة وتصميمها وأبعاد هيكل المنظمة ومحدداته والبيئة المحيطة به وعلاقته بكل ما يؤثر فيه والذي يكون ضروري وللازم للنجاح في العمل (السالم، ٢٠٠٥: ٢٧).

وكما يعتبر الهيكل التنظيمي من العناصر المهمة في أداء التنظيم الإداري وذلك من خلال استيعابه لاحتياجات المؤسسة من الوظائف والتخصصات، وقدرته علي تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا والوسطي إلي الدنيا، ومدى وفاءه باحتياجات العمل من خلال العلاقات الوظيفية، وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات، فكلما كان الهيكل التنظيمي واضحاً، كان له التأثير الايجابي علي أداء التنظيم الإداري(الصحن وآخرون، ١٩٩٦: ٢٣٢).

فالهيكـل التنظيمي يحدد لنا كيف يجب أن توزع المهام، ومن مسؤول أمام من، وما هي آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب اتباعها(السالم، ٢٠٠٥: ٢٤).

وقد يكون أحياناً نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة فهم اللذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم، وعليه فاتجاه سياسة الإدارة العليا. فاللذين يمتلكون السلطة والقوة لهم الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي(السالم، ٢٠٠٠: ١٢٨).

ويمكن القول أن صناع القرار لهم تأثير بالغ في تحديد و صياغة المعالم الاساسية للهيكـل التنظيمي علي صعيد المنظمة العاملين بها وغالباً ما تتعرض هذه الهياكل للتعديل والتغيير نتيجة الاخطاء في التصميم نتيجة البعد عن العمل الجماعي في تصميم هذه الهياكل وعدم مراعاة التطورات المتسارعة في واقع عمل المنظمات.

## ١.١ مشكلة الدراسة:

إن توازن الهيكل التنظيمي وتكيفه مع البيئة يضمن الاستمرار والبقاء للمنظمة في ظل بيئة متحركة تزداد فيها المتطلبات والتطورات العلمية والتكنولوجية والتحديات المعاصرة بأشكالها المختلفة وهذا يضع المنظمات أمام تحديات اتخاذ قرارات مصيرية وحاسمة خلال وقت قصير، وقرارات أخرى تؤثر علي سير العمل من مختلف المستويات الإدارية العاملة من أعلي الهرم حتى أدناه، لذا لابد للقيادة من وضوح للرؤية لتكون قادرة علي تحديد مكان القوة والخطر داخلياً وخارجياً، ولا يكون ذلك إلا من خلال بنية داخلية قوية تحمل عوامل الاستمرار، من الكفاءة والفاعلية والانسجام في التكوين الداخلي بمواجهة التحديات الخارجية.

ونظراً لأهمية الشرطة والحيوية في الخدمات والتكوين، كان من الأهمية مراجعة الهياكل السابقة للشرطة منذ تأسيسها ودراستها، حيث أن تصميم الهياكل وفق محددات علمية يعمل وبشكل فاعل علي إنجاز المؤسسة الشرطية وتطوير الخدمات المقدمة للجمهور وفق تطورات العصر الحديث، فاتخاذ القرارات الإدارية والميدانية تكون في الكثير من الأحيان مؤثرة علي سير العمل المؤسسي الشرطي وأحيانا أخرى تكون مصيرية ومقررة باستمرارها في العمل أو انتهائها كلياً من الوجود، ويتضح أهمية وارتباط القرارات الإدارية بالهياكل التنظيمية من خلال النظر للقرارات المتخذة والمستوي الإداري الذي عليه اتخاذها إضافة إلي نوع هذه القرارات وحجمها وأبعادها وأثارها المستقبلية، ومن ناحية أخرى خطوط الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية ونوع وشكل الارتباط والمدة الزمنية التي يجب أن تتخذ بها هذه القرارات وحدود السلطات والمسؤوليات والصلاحيات وتقسيم الأعمال ووصفها لاتخاذ هذه القرارات وتحمل تبعاتها المستقبلية إيجاباً وسلباً كل هذه وغيرها يوفرها الهيكل التنظيمي، ومن خلال اطلاع الباحث في العمل لاحظ أن هنالك حاجة للعمل وفق محددات تصميم الهياكل التنظيمية في الشرطة بشكل علمي وواقعي.

وتتمثل مشكلة الدراسة في معرفة دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في الشرطة ودورها في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

## ٢.١ أسئلة الدراسة:

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيس السابق وهو:  
ما دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة؟

## ٣.١ أهمية الدراسة:

تعود الفائدة من هذه الدراسة علي كل من:-

تنقسم أهمية الدراسة الي قسمين:

أولاً الفائدة العلمية:

١- العلمية علي صعيد الشرطة وتتمثل بوضع محددات تصميم الهياكل التنظيمية بطريقة علمية ومنهجية لجهاز الشرطة الفلسطينية.

٢- الشرطة الفلسطينية وذلك بما سيتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات تساهم بشكل كفؤ وفعّال في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

٣- الجمهور المستفيد من الخدمة التي تقدمها الشرطة بتحسين نوعيتها.

٤- المستفيدون والمهتمون من هذه الدراسات، فتعتبر هذه الدراسة إثراء للمكتبات الفلسطينية، حيث أنها تلقي الضوء على جانب مهم يتمثل في أهمية استخدام الأصول العلمية في تصميم الهياكل التنظيمية فهي على حد علم الباحث هي الأولى في مجال دراسة تصميم الهياكل التنظيمية للشرطة في قطاع غزة.

### ثانياً عملي وتطبيقي:

١- تفيد هذه الدراسة التعامل مع الواقعي مع المشاكل الامنية والشرطية ومتطلبات مواجهتها.

٢- التطبيق العملي للقرار الامني في ميدان المواجهة بطريقة سليمة وواقعية.

٣- وضع مؤشرات واضحة لعمليات التطوير المستمر للجهاز الشرطي بما يتناسب مع التطور المعاصر في شتي المجالات.

### ٤.١ أهداف الدراسة:

١. الكشف عن واقع محددات تصميم الهياكل التنظيمية في جهاز الشرطة الفلسطينية.
٢. تحديد مستوي تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية في جهاز الشرطة.
٣. ابراز دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية.
٤. تحديد الفروق في وجهات النظر حول موضع الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية.
٥. وضع بعض الحلول المقترحة لتطوير تصميم الهياكل التنظيمية في جهاز الشرطة.

### ٥.١ متغيرات الدراسة :

#### المتغير المستقل:

١. استراتيجية المنظمة.
٢. أهداف المنظمة.
٣. حجم المنظمة.

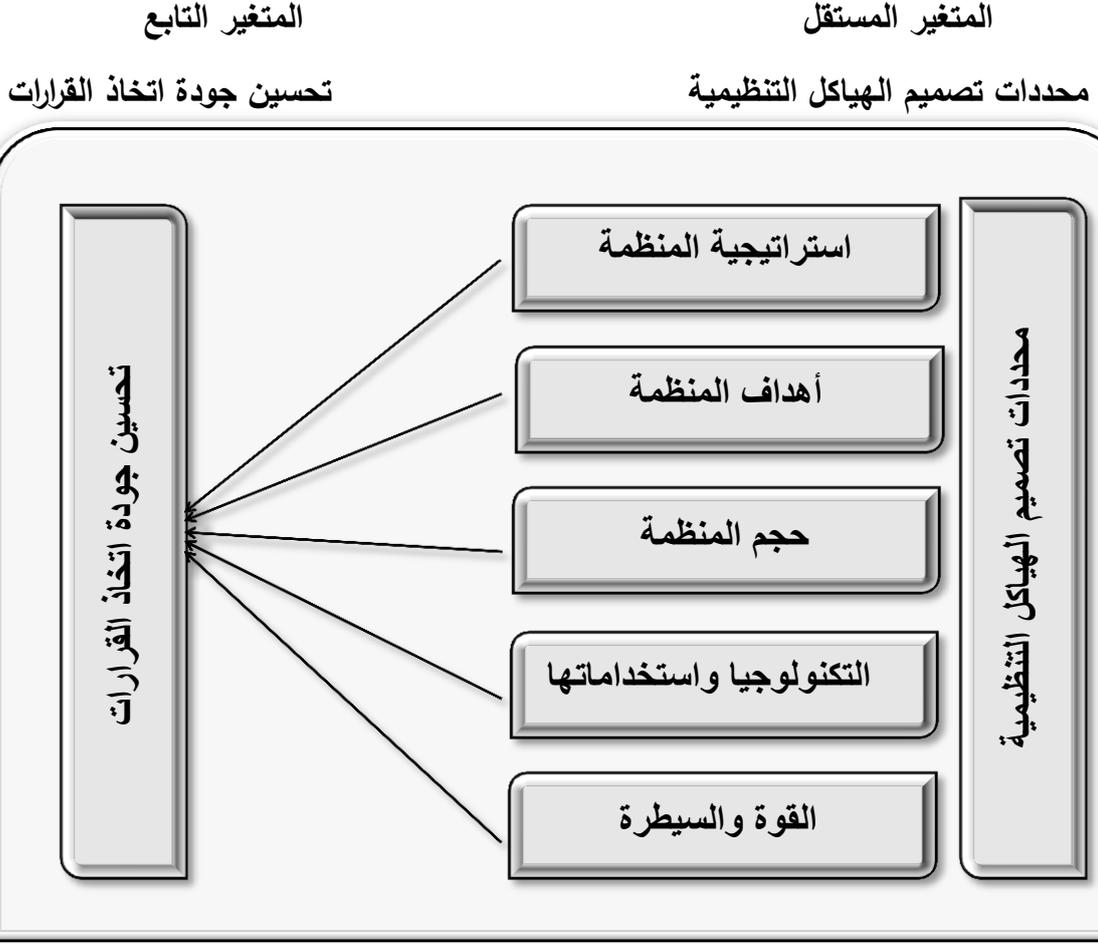
٤. التكنولوجيا واستخداماتها.

٥. القوة والسيطرة.

المتغير التابع:

تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

شكل رقم (١) يوضح متغيرات الدراسة وعناصرها



المصدر : جرد بواسطة الباحث. شكل رقم (١)

٦.١ فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  ، بين محددات

تصميم الهيكل التنظيمي وبين تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

ويتفرع منها :

- (١) توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  ، بين استراتيجية المنظمة وبين قدرتها علي تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.
- (٢) توجد علاقة ذات ايجابية دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  ، بين أهداف المنظمة وبين قدرتها علي تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.
- (٣) توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  ، بين حجم المنظمة وبين قدرتها علي تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.
- (٤) توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  ، بين التكنولوجيا واستخداماتها وبين قدرة المنظمة علي تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.
- (٥) توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  ، بين القوة والسيطرة وبين قدرتها علي تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

**الفرضية الثانية:**

يوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند المستوي ( $a \leq 0.05$ ) لمحددات تصميم الهياكل التنظيمية علي تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية.

**الفرضية الثالثة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) ، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول(محددات تصميم الهيكل التنظيمي ودورها في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية) تعزي للمتغيرات الشخصية(سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل، الجنس، طبيعة العمل، العمر).

**٧.١ حدود الدراسة :**

١. الحدود الموضوعية: يقتصر الحد الموضوعي لهذه الدراسة على تحديد الفوائد التي يوفرها تطبيق محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية - قطاع غزة، وقد استثنى الباحث محدد البيئة الخارجية لكبر حجم هذا المحدد وإعطاء فرصة لباحثين آخرين للقيام به.

٢. الحد البشري: العاملين في الإدارات والوحدات التابعة لجهاز الشرطة الفلسطينية - قطاع غزة.

٣. الحد المكاني: سيتم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الضباط العاملين في الإدارات والوحدات التابعة لجهاز الشرطة الفلسطينية - قطاع غزة.

٤. الحد الزمني: سيتم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠١٥م.

## ٨.١ مصطلحات الدراسة :

تقتضي ضرورة البحث إيجاد تعريفات إجرائية للمصطلحات الواردة في الدراسة، إذ تساعد المصطلحات آنفة الذكر الباحث على تحديد متغيرات الدراسة إضافة إلى أداة البحث الملائمة.

١- جهاز الشرطة: هي هيئة مدنية نظامية تتبع لوزارة الداخلية تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصها برئاسة مدير عام الشرطة وهو الذي يصدر القرارات المنظمة لجميع شؤونها التي تؤدي واجباتها في خدمة الشعب، وتكفل للمواطنين الطمأنينة، وتسهر على حفظ النظام العام والآداب ويتولى التنفيذ طبقاً لما تفرضه عليها القوانين واللوائح من واجبات وفقاً للقانون (السر، ٢٠٠٨: ٣٢).

٢- الاستراتيجيات: تعرف الاستراتيجية بأنها خطة شاملة رئيسية تهتم بوضع وتطوير مجموعة من البدائل الاستراتيجية نحدد من خلالها كيف تحقق المنظمة كلا من رسالتها وأهدافها من خلال الميزة التنافسية التي تملكها معتمدة على المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة (David Fred R, 1995).

٣- المنظمة: تكوين اجتماعي منظم ومنسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محدودة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة (فضل الله، ١٩٨٩: ٥٣).

٤- التصميم التنظيمي: هو خارطة تنظيمية يُحدد فيها مختلف الوحدات الإدارية، وتوضح فيها خطوط الاتصال والسلطة، وتبين مدى نطاق الإشراف بحيث يعطي المصمم التنظيمي الشكل التنظيمي المطلوب الذي يعكس فلسفة الإدارة (شاويش، ١٩٨٩: ٨٩).

٥- التكنولوجيا: **Technology** كلمة مكونة من كلمتين Techno بمعنى فن أو صناعة، والثاني Logy أي مذهب أو نظرية وجمع اللفظان فنجد أن كلمة فن لا بد أن يوطرها العلم، وقد اختلفوا في تحديد معنى دقيق للتكنولوجيا.

- فيرى Daft أنها عبارة عن الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات، وبهذا المعنى فهي تمثل ظاهرة اجتماعية تكيفية.

٦- **حجم المنظمة:** يتفق أغلب الباحثين على أنها عدد العاملين في المؤسسة ولكن الحجم مفهوم متعدد الأبعاد، ووجود العلاقة بين عددهم والمقاييس الأخرى يؤكد على أن حجم العاملين مقياس دقيق لحجم المؤسسة (السالم، ٢٠٠٠: ٨٩).

#### ٧- الهيكل التنظيمي.

التنسيق الرسمي لأنماط التفاعلات التي يقوم بها العاملين في المنظمة حيث يحدد الهيكل التنظيمي كيف توزع المهام ومن مسؤول أمام من، وما هي آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يجب اتباعها. (السالم، ٢٠٠٠: ٢٣).

## الفصل الثاني

### الاطار النظري للدراسة

١.٢ المبحث الاول: الهياكل التنظيمية.

٢.٢ المبحث الثاني: محددات تصميم الهياكل التنظيمية.

٣.٢ المبحث الثالث: القرارات الادارية.

٤.٢ المبحث الرابع: الشرطة الفلسطينية.

## مقدمة:

في هذا الفصل سنتناول العوامل المحددة والمؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية، والاطلاع علي الهياكل التنظيمية من حيث الانواع والمؤثرات، في صناعة وتحسين جودة اتخاذ القرارات، والقراءة السريعة عن الشرطة من حيث تاريخها وبنائها وتشكيلها، بحيث تُظهر مدي الترابط ما بين محددات تصميم الهياكل التنظيمية وتأثيرها في تشكيل هذه الهياكل وصياغتها ومدي الدور الذي تقوم به بتحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

## ١.٢ المبحث الأول: الهياكل التنظيمية:

تناول الباحث الهيكل التنظيمي بأبعاده وأشكاله والعوامل المؤثرة في تصميمه وبنائه والخرائط التنظيمية:

احتل موضوع تصميم الهيكل التنظيمي قلب العملية الادارية، منذ بدأ الباحثون والكتاب الاوائل تطوير نظريات التنظيم والادارة، ومع تزايد انتشار المنظمات وتوسعها في عصرنا الحالي وتساعد أهميتها ودورها في مختلف مناحي حياتنا اليومية(حسين، ٢٠٠٠: ٢٩٠).  
ويواجه المدراء في المنظمات، وبصورة مستمرة ضرورة صياغة أسس الهيكل التنظيمي الفاعل والكفؤ ويصلح للتطبيق سيما وأن لكل منظمة أهدافها وظروفها الخاصة(خليل وخضير، ٢٠٠٠: ١٦٦).

### ١.١.٢ تعريف الهيكل التنظيمي :

ذلك البناء الذي يحدد الترتيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التسميات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الاعمال والانشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها فضلا عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الادارية في المنظمة(القطانين، ١٩٩٦: ٧٤).

### ٢.١.٢ أهمية الهيكل التنظيمي :

وقد ذكر في(الملتقى العربي الثاني، ٢٠٠٥).

إن كفاءة وفعالية التنظيم سواء النموذج العضوي أو الآلي ترتبط بالبيئة المحيطة، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة، من هنا يتبين أهمية الهيكل التنظيمي كالتالي:

- ترتيب العلاقات داخل المنظمة.
- يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول الى أهدافه وبناءً على ذلك يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يتمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فبدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها، وتسعى وزارات الداخلية من خلال هيكلها إلى تحديد الأهداف التالية:

- ١- توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المنظمة.
- ٢- توضيح المستويات الإدارية في الوزارة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.
- ٣- إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- ٤- توضيح خطوط السلطة.
- ٥- توضيح العلاقات الرسمية.
- ٦- توضيح نطاق الإشراف.
- ٧- تقليل الازدواجية.
- ٨- توضيح خطوط الاتصال.
- ٩- ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.
- ١٠- تسهيل عمليات بناء الشعب والأقسام والدوائر والإدارات.

والمفهوم المعاصر للهيكل التنظيمية لا يقف عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسئولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم المعني، وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها ويعتمد نجاح الوزارات في بناء هيكلها التنظيمية على قدرتها وإدارتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي والهدف وكذلك كفاءة العنصر البشري ومواردها المادية، فمن دون هيكل تنظيمي جيد تسير العمليات التنظيمية بشكل فوضوي وتتحرف الوزارات عن أهدافها وتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار وهدر الموارد البشرية والمادية مما يزيد من نفقاتها، وتدني معنويات وحافزيه العاملين وقتل الإبداع والطموح، واتخاذ قرارات غير سليمة ويؤدي ذلك لتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية(السقلان، ١٩٩٧: ١٢٧).

من هنا تبدو الحاجة ملحة الي تحديد مفهوم التنظيم الذي يرتبط بمعانٍ كثيرة ومتعددة من ناحية، وبتباين الاطر والسياقات التي استخدم فيها من ناحية أخرى، ونظرا لتشعب جوانب التراث العلمي حول هذا الموضوع وتعددتها بدرجة ملحوظة، فإننا سنقتصر هنا علي تحديده بطريقتين تسمحان لنا بادراك مضمونه وفهمه:

**الطريقة الاولى:** التنظيم هو التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف محددة في ضوء توضيح اختصاص ومسؤولية كل منهم.

**الطريقة الثانية:** التنظيم هو الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة انسانية لغرض تحقيق هدف مشترك.

وبعبارة أخرى يتجسد هذا الشكل (أي التنظيم) عملياً كما يأتي:

- ١- تحديد وتجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الاهداف.
- ٢- تصميم الادوار التنظيمية (تحديد الافراد المسؤولين عن تنفيذ هذه الأنشطة).
- ٣- التنسيق والربط بينها داخل شبكة العلاقات التنظيمية التي تحدد خطط السلطة والمسؤولية وسلسلة الرئاسة والقيادة والمستويات التنظيمية المتدرجة.

فمفهوم التنظيم سلسلة الرئاسة أو القيادة في المؤسسة قد اشتمل علي عدد من المقومات والخصائص نجلها علي النحو التالي:

الاهداف المحددة - التحديد الواضح للعلاقات - التوزيع والترتيب المنظم للأنشطة والافراد -  
تنسيق وتوحيد الجهود نحو تنفيذ الالتزامات المطلوبة، فالتنظيم هو أعمال وأفراد وامكانيات  
وسياسات ونظم واجراءات.

من هذا المنطلق يتضح أن البناء التنظيمي هو الهيكل الرسمي للعلاقات بين الوظائف  
والاعمال، ويتضمن هذا الهيكل عدداً من المتغيرات مثل (الاتصال - الرقابة - الاهداف -  
القواعد - السلوك التنظيمي - التغير - الصراع)، لذلك يكون البناء التنظيمي عبارة عن اسلوب  
توزيع الافراد بين الاعمال وتحديد علاقتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية.

وبذلك فان البناء التنظيمي الافضل هو ذلك البناء الذي يعكس تصنيفاً وترتيباً جيداً  
للأنشطة والاعمال، ويعاون في التنسيق بينهما من خلال خلق نظام من الادوار التنظيمية (مدي  
تناسبها مع قدرات ودوافع الافراد) ذات العلاقات التبادلية (عاشور، ١٩٧٩: ٢١٣).

ويري الباحث أن الاهداف التي يحققها التنظيم هي نفسها الاهداف التي صمم من اجلها  
الهيكل التنظيمي كما هو واضح من التعريفات السابقة لكلا المفهومين حيث الاهداف وتوزيع  
الافراد وخطوط السلطة والمسؤولية والتخصص.

### ٣.١.٢ العوامل المؤثرة في البناء التنظيمي: (ماهر، ٢٠٠٠: ١٦٩).

هناك عدد من العوامل التي تؤثر علي البناء التنظيمي ومن بين هذه العوامل

١- حجم المؤسسة.

٢- المواقف والظروف البيئية.

٣- تكنولوجيا الصناعة.

٤- الاستراتيجية المتبعة.

٥- الأهداف.

٦- الانتشار الجغرافي.

### ٤.١.٢ مبادئ تصميم الهياكل التنظيمية:

ومن ناحية أخرى، يطرح المتخصصون في مسائل التنظيم المبادئ الاساسية التي يقوم عليها، خاصة عند تصميم الهيكل أو البناء التنظيمي، ومن هذه المبادئ:

١- مبدأ وحدة الامر: فلا يجوز أن يتلقى تعليماته من أكثر من مسؤول واحد في نفس الوقت.

٢- مبدأ وحدة الهدف: يجب أن تكون أهداف المؤسسة مصاغة بدقة ومفهومة بدرجة كافية.

٣- مبدأ الفعالية: رغم أن متغير الفعالية يمكن قياسه وفق محاكاة كمية الانتاج، الانتاجية،

الارباح...الخ، وكيفية الروح المعنوية، الرضا، الولاء، الغياب...الخ، الا أن فعالية الهيكل

التنظيمي تعني:

أ- العمل بدون فاقد(هدر، ضياع) أو اهمال.

ب- تحقيق الرضا عن العمل.

ت- تحديد خطوط السلطة والمسؤولية.

ث- تسهيل عملية المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

ج- توفير فرص الامن والاستقرار.

ح- توفير فرص التطور والتقدم.

خ- الاستخدام الامثل للقوة البشرية.

٤- مبدأ تفويض السلطة: فيقوم المدير أو الرئيس بنقل جانب من أعبائه ومسؤولياته الي بعض

معاونيه، فعندما ينقل الرئيس الي المرؤوس حق اتخاذ القرارات التي من سلطة الرئيس أن يتخذها

بنفسه، فان الرئيس هنا يمارس تفويض السلطة(السلطة تفوض، أما المسؤولية لا تفوض).

٥- مبدأ المسؤولية الفعلية: عن طريق تفويض الرئيس جزءاً من سلطاته مع استمراره مسؤولاً عن نتائج أعمال وتصرفات من فوضهم بإنجاز عمل معين.

٦- مبدأ وضوح الاتصال: ينص هذا المبدأ علي ضرورة وضوح الواجبات والسلطات والمسؤوليات والعلاقات التي تربط أجزاء التنظيم علاوة علي تسجيلها كتابياً وتحديد قنوات الاتصال الصاعدة والهابطة والافقية.

٧- نطاق الاشراف: عدد المرؤوسين الافراد الذين يستطيع مشرف أو مدير أن يشرف عليهم بفعالية، وينقسم نطاق الاشراف الي نطاقين: هما المتسع والضيق، ورغم أن النظريات الكلاسيكية تحدد هذا النطاق ب ١١ شخصاً، الا أن النظريات الحديثة تربطه بعدد من العوامل مثل طبيعة العمل، قدرة المشرف أو المدير، خبرة ومهارة المرؤوسين، طبيعة المؤسسة ومجالات عملها والاساليب الادارية المتبعة.

#### ٥.١.٢ تحديد الهيكل التنظيمي:

إذا ما تأملنا التراث المعاصر في علم اجتماع العمل والتنظيم، نلاحظ اهتماماً متزايداً بمكونات الهيكل التنظيمي وعلاقته بالبيئة الاجتماعية، ومن الطبيعي أن ينطلق هذا الاهتمام من النظر اليه علي أنه البناء الرسمي للعلاقات بين الاعمال والوظائف. وبإمكاننا تفسير هذا الموقف اذا علمنا أن الكثير من المتخصصين يحددون عناصر التنظيم في مجموعات ثلاث، وهي:

١. المدخلات وهي الموارد والامكانيات والمعلومات.

٢. الانشطة وهي الوظائف والعلاقات والاسباب والاجراءات.

٣. المخرجات وهي النتائج والانجازات.

واستناداً الي هذه الجوانب، فقد حدد أنصار نظريات التكوين الاداري، الهيكل

التنظيمي المتضمن للجهود المطلوبة لتحقيق الهدف المنشود بكفاءة وفعالية، في النقاط التالية:

أ- التحديد الدقيق للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى.

ب- تحديد الانشطة أو الاعمال التي تحقق الاهداف.

ت- تجميع هذه الانشطة أو الاعمال (في ضوء متغير التكامل والتماثل) في الوظائف.

ث- تجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام المؤسسة.

ج- تجميع الاقسام المتشابهة في دوائر ويمكننا التعرف علي طبيعة الهيكل التنظيمي وكيفية تحديده اذا ما تناولنا نماذج وأشكال التنظيم(السلمي، ١٩٩٨ : ٧١-٨٠).

ورغم تعدد النماذج وتباينها، الا انها تعطينا صورة عملية عن الاشكال التي يتخذها الهيكل التنظيمي. ومع أن بعض الدارسين يميلون الي تأكيد العلاقة بين هذا الاخير وطبيعة أنشطة المؤسسة وأهدافها وحجمها، الا أننا نجد في المقابل تيارات نظرية وعملية توظف متغيرات أخرى، كالزبون، السلعة المنتجة، العملية الانتاجية، قنوات التسويق... الخ. (Kiberty, 1998).

## ٦.١.٢ الاشكال الرئيسية للهيكل التنظيمي والخرائط التنظيمية:

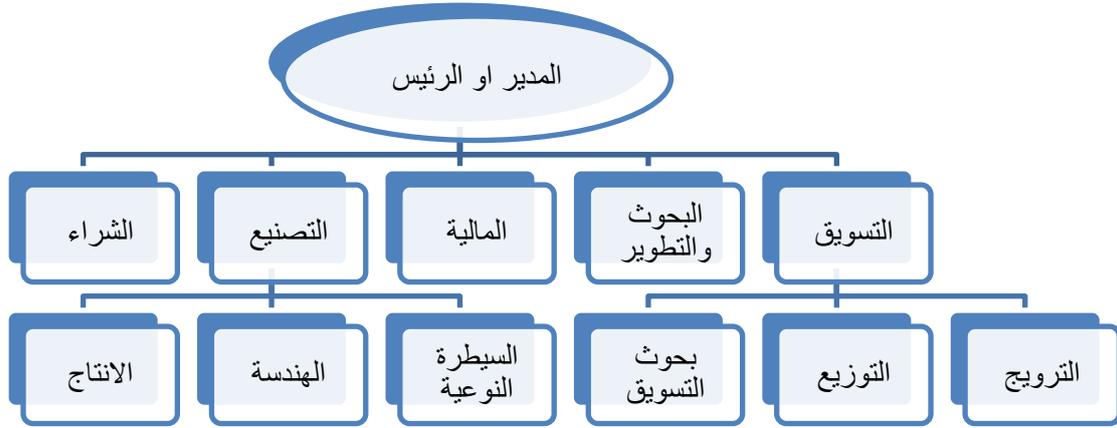
كما هو الحال في مسار الحياة ودربها لا يوجد ثبات مطلق، الحياة فيها تغيرات، لهذا فرضت علي الهيكل التنظيمي أن يتغير ويتبدل تبعاً لتبدل الظروف والعوامل والمواقف فليست من الاستراتيجية ان تثبت علي هيكل مستقر، الهيكل الناجح هو الذي يهدف الي تحقيق التنفيذ الفعال الاستراتيجية ومن هنا وصلت الدراسات الاستراتيجية تقسيم الهياكل التنظيمية الي اشكال رئيسية وهي:

### أ- الهيكل التنظيمي البسيط:

### التصميم علي أساس الوظيفة:

يقوم اساس هذا التنظيم علي أن العمل بجميع أشكاله سواء كان يدوياً أو ذهنياً وسواء كان تنفيذي فني أو استشاري يجب أن يؤديه المتخصص فيه، ويمتاز هذا النوع من التنظيم بالاستفادة من المتخصصين وإيجاد فئة من الموظفين المدربين والاداريين الفنيين المتخصصين وتحقيق التعاون والتنسيق بين الافراد والرؤساء والحصول علي معلومات من مصادرها المتخصصة بالإضافة الي سهولة الرقابة والاشراف(الصيرفي، ٢٠٠٣ : ٣٣٦-٣٣٧).

ووفقاً للنموذج الوظيفي يتم تصميم الهيكل التنظيمي في ضوء أنواع النشاط أو الوظائف التي تزاولها المؤسسة، ومن هذه الزاوية يمكننا تجسيد هذا التصميم من خلال تجميع الانشطة في وحدات تنظيمية ترتب علي الهيكل التنظيمي وفقا لأهميتها، كما يمكننا أن نميز في هذا الهيكل التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية، ويتم تقسيم العمل في هذا الهيكل الي عدد من الوظائف الخاصة بالمنشأة كما في الشكل التالي:-



شكل (٢) نموذج التصميم علي اساس الهيكل الوظيفي(بن حبتور، ٢٠٠٤:١٩٢).

### التنظيم التنفيذي:

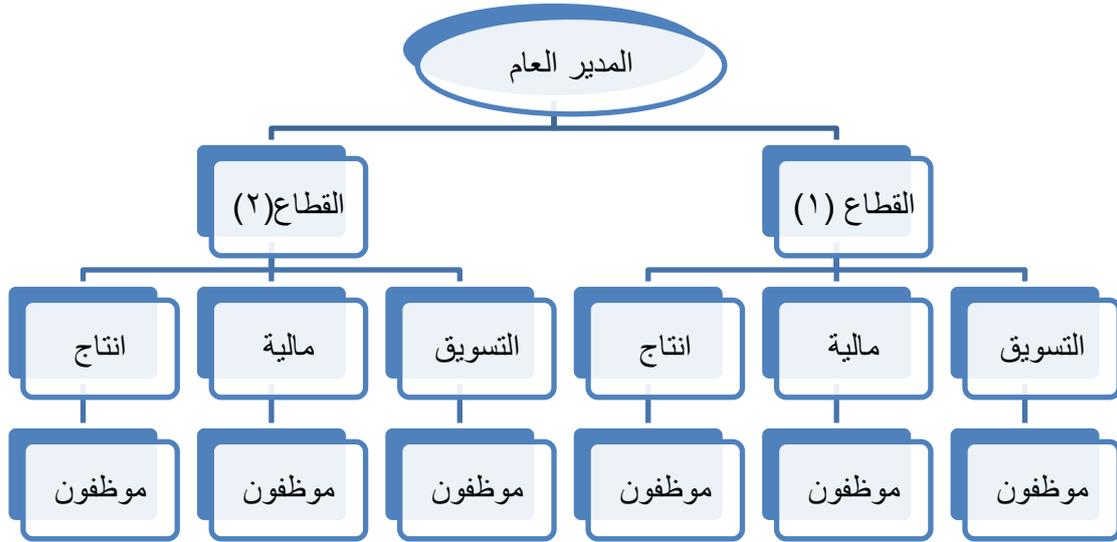
في هذه الحالة يكون هناك رئيس واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الي المرؤوسين المباشرين، ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوي الي آخر وهذا النوع من التنظيم مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ويمتاز هذا النوع من الوضوح والبساطة وسير السلطة بخطوط مستقيمة من أعلي لأسفل وتكون فيه المسؤولية محددة ويعتمد علي النظام والطاعة للأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء الي المرؤوسين، ولكن يؤخذ عليه بإهماله لمبدأ التخصص والمبالغة في منح الرؤساء الإداريين سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصاتهم وتحميل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد من طاقاتهم ويتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق وتحديد الادارات والاقسام الا اذا فرضها اداري قوي(الصيرفي، ٢٠٠٣: ٣٣٦-٣٣٧).

### ب- التصميم علي أساس جغرافي (الهيكل القطاعي):

ويستخدم هذا النموذج في المؤسسات ذات الأنشطة الخاصة بمنطقة أو موقع جغرافي معين، في تقسيم تنظيمي واحد، مثل المؤسسات الحكومية التي تتكفل بتوفير خدمات متماثلة للمواطنين كالبريد، المرور، المحاكم، الجوازات... الخ.

ويناسب هذا الهيكل المؤسسات المنظمة علي اساس الفروع، فحيث أن المؤسسة مبنية علي أساس الفروع فان كل فرع من فروعها يمثل مؤسسة مبنية علي أساس الوظائف.

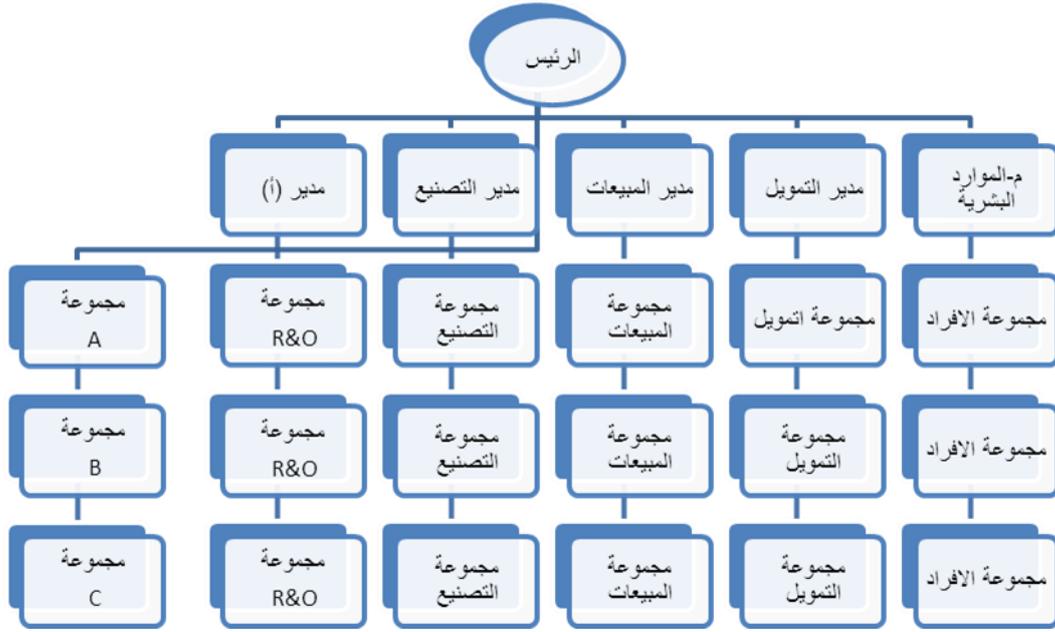
فكل فرع له مدير مسؤول عن ادارته، يرتبط به مدراء متخصصين من جوانب: الانتاج المالية والتسويق.....الخ، وتعمل جميع هذه الوحدات تحت مظلة المؤسسة الأم وتتصف العملية الادارية فيها بالتعقيد الشديد احيانا وتتطلب جهوداً استثنائية لغرض التنسيق الاداري والمالي والعمليات بين فروعها المختلفة كما هو موضح بالشكل التالي:-



شكل رقم (٣) التصميم علي اساس الهيكل القطاعي(بن حبتور، ٢٠٠٤ : ١٩٣).

ت- هيكل المصفوفة (العضوي):

في هذا الهيكل يتم دمج مجالات الاقسام والوظائف في وقت واحد، وفي نفس المستوى حيث يكون للعاملين رئيسان احدهما اداري، والاخر اداري متخصص ويستدعي الافراد من الوحدات الوظيفية علي اساس مؤقت لتنفيذ مشروع معين، وتعمل وحدات المشروع كالأقسام من حيث كونها مختلفة بالسلع والسوق، وهذا الهيكل يجمع بين استقرار الهيكل الوظيفي ومرونة تنظيم المشروع ، ويكون فاعلا وحيويا عندما تكون المتغيرات البيئية متغيره ومعقده خاصة في تكنولوجيا الاسواق لكن المشروع كهيكلي يحتوي علي بعض المساوي منها احتدام الصراعات علي المسؤولية والصلاحيات وتوزيع الموارد وغيرها حيث تلقي الاوامر من أكثر من رئيس ويحتاج الي ادارات ادارية عالية(بن حبتور، ٢٠٠٤ : ١٩٣) .



شكل رقم (٤) التصميم علي أساس المصفوفة (بن حبتور، ٢٠٠٤: ١٩٤).

### ث- التصميم على أساس النموذج المختلط:

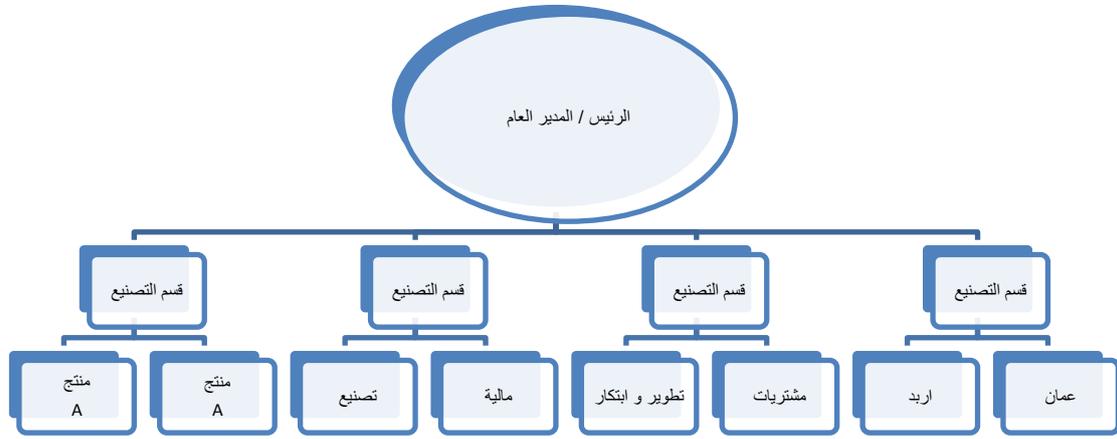
تمت الإشارة الي عدد من النماذج التنظيمية التي يركز كل منها علي متغير واحد(باستثناء المصفوفة) في تجميع وترتيب الأنشطة والوظائف بطريقة تسمح بإنجاز الاهداف المسيطرة، بيد أن الواقع العملي يكشف لنا عن استخدام أكثر من نموذج في بناء هيكل تنظيم، وهذا ما يطلق عليه نموذج التنظيم المختلط.

### - الهيكل المختلط :

وهو عبارة عن تجميع أقسام منفصلة تنتج سلعا مختلفة في اسواق مختلفة، ولكنها تعمل تحت خيمة منشأة واحدة، ووفقاً لهذا الهيكل فان الاقسام تكون مستقلة بعضها عن البعض الاخر، ولكنها تشترك في الاعتماد علي المركز الرئيسي فيما يتعلق بتخصيص الموارد وكذلك التخطيط علي المستوى المنشأة ككل.

وفوائد هذا الهيكل انه: يساهم في تحديد الالتزام القانوني، ويعمل علي احتمال تخفيف الضرائب، ويساعد بعض ادارات الاقسام علي نوع من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، كما يساهم في توزيع المخاطر علي قطاعات مختلفة من السوق.

لكن الهيكل لا يخلو من بعض المساوئ مثل: توجهه الشديد نحو الامور القانونية والمالية، وصعوبة دمج بعض الاقسام للحصول علي التعاون التسويقي، كما ان التوجه الاستثماري الشمولي قد يمنع الادارة العليا من استيعاب مشكلات الاقسام بتغير المنطق المالي. لذلك علي الادارة العليا ان تدرك حقيقة مهمة وهي: أن الهيكل يتبع الاستراتيجية، وعملية التوافق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية ستؤدي الي خلق نقطة قوه في المنشأة بينما عدم التنسيق سيؤدي الي بروز نقطة ضعف تعيق التنفيذ الاستراتيجي وسنوضح في الشكل التالي مكونات الهيكل المختلط:



شكل رقم (٥) نموذج الهيكل المختلط (بن حبتور، ٢٠٠٤: ١٦٩).

ويرتبط هذا الطرح بنقطة بالغة الاهمية تتعلق بكيفية الحاق الانشطة المتنازع عليها بقسم معين، ولعل الاجابة تبدو سهلة في ضوء طبيعة هذه الانشطة، ومدى ارتباطها بطبيعة عمل أقسام ودوائر المؤسسة، لكن الشواهد الواقعية تؤكد حقيقة النزاع المستمر حول أنشطة معينة، وفي هذه الحالة، يمكن الحاقها بقسم من الاقسام بالاستناد الي: استخدامها بدرجة أكثر فعالية، تحقيق المنافسة، مدى الاهمية، مع تجنب الفصل القسري للأنشطة ..... الخ (بن حبتور، ٢٠٠٤: ١٩٦).

وهكذا يبدو جليا أن البناء (الهيكل) التنظيمي يجب أن يسهل العلاقات التعاونية بين الافراد التي ترتبط أنشطتهم ببعضها البعض. ومن الطبيعي أن تختلف الابنية التنظيمية، لان كل بناء يعكس في الواقع وظائف وأهداف البناء في ظل الكثير من المواقف والعوامل، مثل التكنولوجيا، الحجم، استراتيجيات التكيف والتأقلم، وتصميم الادوار....الخ (Lorch J 1994)

**٧.١.٢ نظام اللجان:**

وفي نظام اللجان والذي يأخذ غالبا تعديل جزئي في النظام الخطي الاستشاري وتؤدي الواجبات الوظيفية بواسطة لجان بدلا من أن تؤدي بواسطة أشخاص معينين، وهذه اللجان لا تحل بالضرورة مكان الاشخاص المنفذين والاستشاريين، بل أن هدفها هو تبادل الآراء والاستفادة من خبرات مجموعة معينة من الاشخاص لدراسة موضوع حيوي وهام.

هذا بالإضافة الي أن من الممكن تكوين اللجان من خبراء قادرين علي اعطاء المشكلة اهتماما أكبر من ذلك الذي يمكن أن يعطيه شخص معين، وعادة ما تحل اللجان مشاكل التشغيل الروتينية، كما تبحث وتقتراح حلولاً للمواضيع المتعلقة بسياسة المشروع، ولتوفير أعلى فاعلية ممكنة لعمل اللجان فان من الواجب الامام بالمبادئ الآتية:-

١. أهمية أخذ وجهة نظر الاشخاص اللذين تقع علي عاتقهم تنفيذ الخطة بالحسبان.
٢. يمكن للأشخاص وثيقي الصلة بتفاصيل التشغيل أن يسهموا باقتراحات فعالة.
٣. يمكن أن تنفذ الخطة بسهولة أكبر، اذا ألم المساهمون فيها الماما دقيقا بالعلاقات والعوامل المرتبطة بها.

**ويمكن تقسيم اللجان الي أربع فئات عامة:-**

١. لجان لها السلطة الكاملة لاتخاذ القرارات.
٢. لجان لها سلطة اتخاذ قرارات، الا أن تنفيذ تلك القرارات يتطلب التصديق عليها من شخص مسؤول.
٣. لجان استشارية ليس لها صلاحيات اتخاذ قرارات، ولكن ينحصر عملها في تقديم التوصيات للشخص المسئول.
٤. لجان لدراسة موضوع معين، بهدف مناقشة واستخلاص نتائج معينة (عشماوي، ٢٠٠٠: ١٦٧-١٧٠).

## مساوئ نظام اللجان:

الا أن لنظام اللجان مساوئ اذ أن المديرين قد يضيعون وقتا كبيرا في حضور اللجان والالمام بما يقوم به الاخرون ويكون من الضروري توظيف مساعدين لهم لإتمام ما كان يجب أن يقوموا به أثناء حضورهم اللجان.

كما يكون عليهم كذلك الالمام بما تم أثناء غيابهم عن العمل بما يؤدي الي زيادة حجم المكاتبات والمذكرات المتداولة خلال المشروع ويزيد من الوقت المستغرق في قراءتها، وقد تكون في العديد من الاحيان مضيعة للوقت في اجتماعات غير مثمرة مما يؤدي الي تأخيرات غير ضرورية في اتخاذ القرارات وزيادة التكاليف.

وعادة ما تتضمن قرارات اللجان نوعا من حلول الوسط، ويخضعون أحيانا لشخص قوي باللجنة واعتماد وجهة نظره، وقد تستخدم اللجان لبناء امبراطوريات حيث يستطيع اشخاص من نشر أفكارهم أو يوسعوا أقسامهم، أو معارضة منافسيهم وعرقلة عملهم.

وقد تستخدم اللجان كوسيلة للتخلص من المسؤولية أو تمبيعها أو تأخير وتسويق البت في الموضوعات، أو هربا من تحمل المسؤولية، أو تمرير قرارات من خلال لجنة تتشكل من أشخاص قليلو الخبرة أو ضعاف الشخصية، ومن المنفق عليه أن من الصعوبة بمكان أن يعمل تنظيم بكفاءة عالية ولمدة طويلة إذا ما استخدم اللجان علي نطاق واسع.

### ٨.١.٢ الخرائط التنظيمية:

من خلال المفاهيم التنظيمية تمكن بعض الباحثين من الدراسة التفصيلية لمكونات الهيكل التنظيمي، عن طريق ادراج مفهوم الخريطة التنظيمية كأداة لتصوير ما يتضمنه هذا الهيكل من وحدات تنظيمية، خطوط السلطة والمسؤولية، نطاق الاشراف، الهيئات الاستشارية، اللجان، خطوط الاتصال، وغير ذلك من المتغيرات والوحدات التنظيمية، وعلي كل حال فان الخرائط التنظيمية تعرض نتائج الجهود التنظيمية، وتصور العلاقات الوظيفية بالمؤسسة، ويطلق علي هذا النوع من الخرائط اسم الخريطة التنظيمية العامة، أما الخريطة التكميلية فتتمحور حول تصوير وحدة تنظيمية بكل مكوناتها الاساسية والفرعية، مثل قسم الانتاج أو الصيانة أو الموظفين.

وبما أن الخريطة التنظيمية تأخذ في الغالب بشكل الهيكل التنظيمي، فإنها تصور الوضع التنظيمي في وقت معين، لأن هذا الوضع يتغير بتغير العوامل الداخلية والخارجية، وهذا ما يفسر وجود العديد من أشكال الخرائط التنظيمية (زكي هاشم، ١٩٨٤: ١٧٣).

#### ١. أشكال الخرائط التنظيمية: (عشماوي، ٢٠٠٠: ١٤٤).

رغم تعدد أشكال الخرائط التنظيمية إلا أنها تأخذ ثلاث أشكال رئيسية، هي:

١. الخريطة الرأسية: وفيها تتناسب السلطة من أعلى الي أسفل وفقا لمبدأ تدرج السلطة، ففي قمة الخريطة تتركز الهيئات الادارية العليا، تليها الوحدات التنظيمية الرئيسية، ثم الفرعية.

٢. الخريطة الافقية: وفيها تتناسب السلطة من اليمين الي اليسار وبالنظر الي خروج هذا الشكل عن المنطق الطبيعي لتسلسل وتدفق السلطة، فان استخدامه لا يتم الا في نطاق ضيق.

٣. الخريطة الدائرية: وتتميز بانسياب السلطة من مركز الدائرة الي محيطها، ومعني ذلك، أن الوحدات التنظيمية تزداد أهميتها كلما اقتربت من المركز، ونقل كلما اتجهت للمحيط.

#### فوائد الخريطة التنظيمية:

٢. تبيين خطوط السلطة المباشر ومسؤوليات العمل.
٣. بيان العلاقات بين مختلف العاملين داخل المشروع وتحديد الرئيس والمرؤوس.
٤. توضيح نواحي الضعف.
٥. تعطي اساسا لتوصيف الوظائف.
٦. تستخدم كوسيلة للتدريب وكمشرد عند التخطيط.
٧. تقدم اساسا لتحديد مدي مساهمة الشخص أو القسم في تحقيق الارباح.
٨. تعطي وسيلة لبناء الرقابة والموازنات التخطيطية ودراسة مجالات التحكم الا أن بعض المؤسسات تعتبر أن الخرائط تؤدي الي الجمود وتقييد العمل ولا تقوم باستخدامها.

## ٢.٢ المبحث الثاني: محددات تصميم الهياكل التنظيمية

توطئة:

تعتبر الاستراتيجية الركن الاساسي والذي تعتمد عليه المنظمات في وضع وصياغة الاهداف الاستراتيجية ووضع الرؤية والرسالة للمنظمات العاملة، وتعتبر الاستراتيجية موضع النظر والتطلع للعاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم الادارية والعنصر الاساسي في صياغة الهيكل التنظيمي للمنظمات.

بلغت الاستراتيجية لدي المنظمات مستويات عالية من الاهمية لما تمثله من ركيزة أساسية في رسم السياسات والقرارات العليا للتنظيم وتعتبر محدداً هاماً وحيوياً لما سيتم في المدي المنظور وغير المنظور للمنظمة حيث يعتبر القرار استراتيجياً اذا انصرف الي اختيار بديل من مجموعة بدائل فان كانت تلك البدائل علي مستوى الاهداف الحيوية والحساسة داخل التنظيم اعتبر القرار استراتيجي ويتخذ من قبل أعلى جهة معينة أو منتخبة بشرط أن يكون داخل تنظيم، والقرار الاستراتيجي يتخذ من قبل أعلى ادارة داخل ذلك التنظيم وفق اتجاهات محددة (عبدالله، ٢٠١٢: ٤٩).

وسيم في هذا المبحث مناقشة تعريف الاستراتيجية ومراحل صياغتها ومستوياتها وعلاقتها في اتخاذ وتحسين جودة القرارات الادارية.

### ١.٢.٢ الاستراتيجية:-

تعريف الاستراتيجية :

القوات المسلحة هي أول من استخدم مصطلح الاستراتيجية لتعني الطرق التي تستخدم في القتال مع العدو، والعمل علي هزيمته (Digman Lester, 1990).

كلمة استراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية، وتعني تكوين التشكيلات، وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية، وذلك لمواجهة تحركات العدو، أو للخروج من مأزق أو حصار أو للانقضاض علي العدو ومباغتته، أو لتحسين المواقع، أو لانتهاز فرص ضعف العدو(ماهر، ٢٠٠٤: ٢٠٤).

وكما يقصد بمفهوم الاستراتيجية فن القيادة والتوجيه لتحقيق النصر أو الوصول الي الاهداف بأقل التكاليف الممكنة، وكما استعمل المصطلح في المجال العسكري لتحقيق النصر استعمل ايضا لتحقيق السلام، وقد استعمل في حقول معرفية أخرى كالسياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الثقافة، التفاوض...الخ. ومن هذا الاستعمال الواسع نجد القرار الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، الادارة الاستراتيجية، وجملة هذه المفاهيم تلتقي حول طبيعة الاهداف التي تتضمنها، فتوصف تلك الاهداف بالحيوية، الحساسة، ذات الاهمية بالنسبة للمؤسسة، وتتخذ تلك الاهداف علي مستوى القيادة العليا في التنظيم (عبدالله، ٢٠١٢: ٤٩).

### تعريف الاستراتيجية الامنية:

لقد عرفها المفكر الروسي لينين بأنها الاستراتيجية الصحيحة التي تتضمن تأخير العمليات الي الوقت الذي يسمح به الانهيار المعنوي للضربة المميتة بأن تكون سهلة وممكنة (طويل، ٢٠١٠: ٢١).

وكان أول من أعطى تعريفاً لمصطلح الاستراتيجية الاستراتيجي الصيني صن تسو SUN tzU في مؤلفه فن الحرب والذي يعتبر من أقدم من ألف في هذا المجال حيث عرف الاستراتيجية وقارنها بالماء (حيث أن الجيش كالماء يترك المرتفعات ويغزو الأماكن المنخفضة وهكذا يتفادى القوة ويهاجم الضعف فالسيل ينتظم حسب تضاريس الارض والانتصار يحزره التلازم مع وضعية العدو (شبايك، ٢٠٠٧: ١٣).

ويري الباحث بأن الاستراتيجية الامنية هي المكتشف الاساسي للمناطق المنخفضة لدي العدو والممهدة لها ومكتشفة ومحصنة المناطق المنخفضة الموالية.

فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لا بد وأن ينطلق من أهداف واستراتيجية المنظمة (الاهداف طويلة الاجل للمنظمة) فالنغير في استراتيجية المنظمة يلزمه تغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة (السالم، ٢٠٠٠: ١٨).

ويمكن تعريف الادارة الاستراتيجية ايضا بأنها منظومة من القرارات والافعال التي تنتج عنها تكوين وتطبيق الخطط المقررة لتحقيق أهداف المنظمة، والتي تحتوي مهام حيوية حاسمة (Rearce & Robenson, 1997).

### مراحل صياغة الاستراتيجية.

١- رسالة المنظمة: هي غاية المنظمة وسبب وجودها وهي التي تخبرنا بالسبب الاساسي التي وجدت من أجله، انها فلسفة المنظمة في تعاملها مع الاخرين حاضراً ومستقبلاً، انها تحدد بالكلمات ما هي المنظمة الان؟ وماذا تريد أن تكون؟ وعادة ما تعبر الرسالة وصفاً للمنتجات، والخدمات التي تقدمها المنظمة.

ولا بد من عكس الرسالة الي واقع ملموس يراه العملاء، والعاملين، والموردين، وكل من استهدفتم الرسالة، والمنظمة الناجحة هي التي تقوم بصياغة رسالتها بشكل مكتوب واضح، أما الرؤية فهي طموحات المنظمة، وآمالها، وحلمها المستقبلي، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية وان كان يمكن الوصول في الامد الطويل، وضمن أفق زمني أوسع، وتتعلق الرسالة من داخل الرؤيا، وتتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية حيث تسعى المنظمة الي تحقيق جزء محدد من هذا الحلم فهي تعرف لماذا وجدت المنظمة؟ وماذا يجب علينا أن نفعل؟ وتحدد ما العمل الذي سيقوم به التنظيم الان وفي المستقبل.

٢- تحديد الاهداف: تمثل الاهداف النتيجة النهائية لنشاط مخطط خلال فترة معينة حيث تحدد ما يجب انجازه ومتي، ويجب أن يؤدي تحقيق الاهداف الي تحقيق المنشأة لرسالتها.

٣- تقييم الاستراتيجيات واختيار أفضل استراتيجية.

### مستويات الاستراتيجية في المنظمة:

١- الاستراتيجية العامة للمنظمة: تختص هذه الاستراتيجية بتحديد الاتجاه العام الكلي للمنظمة من حيث مدى النمو، وكيفية ادارة المنظمة لأنشطتها، لذا يجب علي الادارة توجيه السؤال الاشمل تمهيداً لوضع البدائل الاستراتيجية، ما هو الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المنشأة في المستقبل؟

والمسؤولية الاساسية في هذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف ككل لاتخاذ قرارات استراتيجية عامة، مثل الاندماج، والمشروعات المشتركة، أو تغيير نوع النشاط الرئيسي للمنظمة، وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها استراتيجيات طويلة الامد ويستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً (Hunger, 1997).

٢- **استراتيجية الاعمال:** تركز هذه الاستراتيجية علي وحدة العمل، والتي يطلق عليها احياناً استراتيجية القطاع، حيث تعمل علي تحسين المركز التنافسي للمنتجات، أو خدمات المنظمة في صناعة ما أو سوق معينة، وتقوم ادارة القطاع بإعداد هذه الاستراتيجية لتكميل الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، من خلال الخدمات الامنية المقدمة للجمهور في مختلف المجالات وذلك علي صعيد جهاز الشرطة.

ومن أهم القرارات في هذا المستوى، القرارات الخاصة بتحديد خط المنتجات وتنمية السوق والتوزيع والتمويل والعمالة والتطوير والبحث وزيادة هامش الربح للمنتجات والخدمات التي تقدمها (عوض ، ١٩٩٩ :٢٠).

٣- **الاستراتيجيات الوظيفية:** إنها الطريقة أو الاسلوب التي تقوم بموجها وظيفة معينة (انتاج، تسويق، أفراد...الخ)، بالمساهمة في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة ووحداتها الادارية عن طريق تعظيم انتاجية الموارد المتاحة فيها، حيث التوافق والتكامل من أهم مكونات الاستراتيجية في هذا المستوى (السالم، ٢٠٠٠:١٨-٢٠).

ويري الباحث أنّ الاستراتيجية هي المدخل الاساسي لاتخاذ القرارات في أي منظمة سواء كانت مدنية أو أمنية وانه لا بد من تكامل هذه المستويات الثلاثة حيث تكون الاستراتيجيات الوظيفية في خدمة استراتيجيات الاعمال، والتي تدعم بدورها استراتيجية المنظمة حيث تتفاعل المستويات المختلفة للإدارة في عملية التخطيط، وبعد تقييم الاستراتيجيات المختلفة لا بد للمنظمة من اختيار أفضل استراتيجية للتنفيذ بعد تحديد قدرة كل بديل في تحقيق الاهداف.

٢.٢.٢ الأهداف:

أهمية الأهداف:

ان عملية اتخاذ القرارات ليست اطلاقاً بالنشاط الاداري المنعزل، فهي دائماً متصلة بمشكلة أو صعوبة أو منازعة، فهذه العملية تحدث لتحديد الاهداف وتحقيقها ولاستخدام الموارد المختلفة المتاحة بطريقة تعتبر الافضل في ظل مجموعة الظروف المعينة وهي تمثل بديل من بين مجموعة بدائل يشعر القائد أنه أفضل هدف لبلوغه أو أحسن عمل للقيام به في الحالات المعينة كما يراها، وعملية اتخاذ القرارات عملية هادفة وضرورية عند أداء الوظائف الجوهرية للإدارة (توفيق، ١٩٨٣: ٦٦).

تتأثر الهياكل التنظيمية للإدارات والمنظمات عادة بعوامل ومتغيرات عديدة منها المعلومة ومنها المتغيرات الطارئة أو غير المعلومة، ومن أهم تلك العوامل:

الأهداف: فالأهداف تحدد نوعية الاعمال التي يجب تأديتها وتلك الاعمال هي التي تشكل الاساس الذي يتم عليه بناء التنظيم، لذلك تكون الاهداف ذات تأثير كبير على نوعية الهيكل التنظيمي الذي يجب استخدامه.

ولا شك أن الاهداف تتطور وتتبدل بمرور الوقت كما أن أولوياتها وترتيبها من ناحية الاهمية تخضع للتغيير اذ أن هنالك حاجة تطوير التنظيم ليتلاءم مع أي أهداف جديدة أو مع الترتيب الجديد للأهداف، هذا غير الاسباب الأخرى التي تسهم في خلق الحاجة الى التطوير (Max Weber 1984).

الغايات والأهداف

لقد أشار العديد من الباحثين الى حقيقة هذه الاهمية وفق اعتبارات ومداخل عديدة، ويمكن إجمال أهمية الغايات والأهداف لمنظمات الاعمال بالاتي:

- تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحاً للاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.
- تعتبر مرشداً لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجهها منظمة الاعمال.

- تعتبر الاساس لأي نظام اداري في المنظمة خاصة وانها تمثل عنصراً حيوياً في العملية التخطيطية وتساعد في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- تساعد بوضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الادارية المختلفة، حيث أن وضع الاهداف في المستويات الادارية العليا يمهّد الطريق ويسهل وضع الاهداف في المستويات الأدنى وصولاً الي الاهداف علي مستوي الافراد.
- تعتبر الاهداف أداة اتصال وتنسيق فعالة كونها تطور عملية تقاسم المعاني للمجموعات وللإدارات وللمنظمة ككل.
- تلعب الاهداف دوراً في عملية التحفيز، لذلك فان وضعها علي اسس سليمة يقلل من امكانية ظهور الاحباط كون الاهداف تفوق الطاقات والامكانيات أو كونها أهداف متواضعة لا تدعو الي الحماس وشحن الهمم.
- يتم من خلالها تحديد مراكز المسائلة والمسؤولية، وبذلك فإنها تسهم ايضاً في تحديد الادوار للإدارات والاقسام والشعب والمجموعات والاقسام والافراد، كما أنها تساهم في تفويض السلطة وتنسيق الانشطة والمهام المختلفة.
- تساعد قادة منظمات الاعمال في توصيل توقعات واحتياجات المنظمة الي الفئات المهمة من أصحاب المصالح مثل العاملين والعملاء والموردين والمستثمرين وغيرهم(المرسى، وآخرون، ٢٠٠٢: ٥٤).

### **الاهداف وحجم المنظمة:**

مستويات الاهداف ترتبط بحجم المنظمة واتساع نشاطها وفيما اذا كانت متكونة من وحدات اعمال استراتيجية أو أنها صغيرة الحجم فكلما اتسعت المنظمة كلما اتسع نطاق عملها وازدادت أهميتها وتعددت مستويات اتخاذ القرارات والاهداف المتوقع تحقيقها بما يخدم الاهداف الرئيسية للمنظمة و ازدادت درجة المخاطرة بمواجهة المنافسين وتصبح أكثر أهمية وتكون القرارات أكثر خطورة وحساسية.

### **المدى الزمني للأهداف**

والامر الاخر أن مستوى الاهداف مرتبط بالمستويات الزمنية المختلفة التي تغطيها هذه الاهداف كالأهداف بعيدة المدى وتغطي المدى الواسع للعملية التخطيطية وتزداد في هذه الحالة درجة عدم التأكد والمخاطرة وتكون القرارات أقل عدداً مقارنةً بالمدييات الأخرى، كالمتوسطة

المدى والتي تغطي المدى الزمني المتوسط لمختلف وحدات الأعمال والتي تكون القرارات بها إدارية وأكثر عدداً من القرارات في المدى الاستراتيجي وأقل من القرارات التشغيلية قصيرة المدى والتي تغطي دورة العمليات للأنشطة المختلفة بمدى زمني قصير شهري، اسبوعي، يومي والتي تكون أقل حساسية من القرارات في المدى المتوسط.

ولدى العلماء اختلاف بين ارتباط حجم المنظمة ومدى تأثيره على الهيكل التنظيمي، إلا أنهم متفقون على أن للحجم تأثير على هيكل المنظمة وله آثاره الواضحة على التعقيد والرسمية والمركزية (السالم، ٢٠٠٠: ٩٢).

وهناك علاقة ما بين حجم المشروع ودرجة مركزية اتخاذ القرارات فكلما كبر حجم المشروع كلما تعددت أقسامه ومستوياته الإدارية، وكلما زادت القرارات التي يتخذها والإماكن التي تتم فيها، وكلما كان من الصعب تنسيق تلك القرارات من جهة، ومن جهة أخرى صعوبة توضيحها أو تفسيرها نتيجة لبعده الصلة ما بين الشخص المسؤول عن التنفيذ ومتخذ القرار، لذا يكون من الملائم تفويض السلطة كما تكون اللامركزية فعالة حينما ينقسم المشروع الكبير لوحدات قد تكون متباعدة عن بعضها البعض ويكون لكل وحدة نوعاً من الاستقلال المالي والإداري والفني (عشماوي، ٢٠٠٠: ١٥٤).

كما أن زيادة حجم المنظمة (مقاساً بعدد العاملين) تعني زيادة تعقد عملياتها، هذا الوضع يؤدي إلى تعقد عملية اتخاذ القرارات التي تحتاج عندئذ إلى وقت أطول لتحليل المعلومات ودراسة المشاكل المختلفة. كل ذلك ينتج عنه زيادة العبء على كاهل المديرين في المستويات العليا، عندئذ فإن التفويض يصبح ضرورة ملحة، بناءً عليه، فإن زيادة حجم المنظمة تزيد من احتمالات اللامركزية (أيوب، ١٩٩٣م: ١٩٩ - ٢٠١).

### ٣.٢.٢ حجم المنظمة:

وسنتناول حجم المنظمة وارتباطه وتأثيره في عملية صنع القرار من حيث المركزية واللامركزية والتفويض.

### المركزية واللامركزية وحجم المنظمة

إن اتساع حجم التنظيمات الإدارية يستدعي الأخذ بأسلوب اللامركزية، فعندما تنتوع مهام الحكومة، ويتسع نطاق الدور الذي تقوم به في المجتمع، ويتضخم نتيجة لذلك جهازها

الإداري، ويتعقد بناؤه، فإن اللامركزية تفرض نفسها في كثير من الأحيان كأسلوب لإدارة وتسيير الأجهزة والمنظمات الحكومية الضخمة التي يقع عليها أداء هذه المهام، والقيام بهذا الدور. فكلما توسع الجهاز الإداري وتشعب وتعقد، يصبح من الصعب تسييره بأسلوب الإدارة المركزية، وتصبح اللامركزية أحد عوامل رفع كفاءة هذا الجهاز وفعاليته من خلال تفويض المستويات الأدنى فيه لبعض السلطات والصلاحيات في اتخاذ القرار المناسب (العيكيلي، ١٩٩٢م : ١٦٤). ولقد كانت إدارة السجون أحد الإدارات العامة التي تتبع الأمن العام بالمملكة العربية السعودية، وكان هذا يعطي الإحساس ببعض المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية العليا، ونظرًا لطبيعة العمل داخل السجون يجعل اللامركزية تفرض نفسها أحيانًا على بعض القرارات، فالتعامل مع قلة من نزلاء (سجناء) هذه المؤسسات يحتاج إلى قرار سريع وفوري دون انتظار لمشاركة أو استئذان أو تعليمات من المسؤولين، ولنفترض جدلاً أن مجموعة من هؤلاء السجناء ممن عليهم إحكام وعقوبات كبيرة أرادوا الهروب من تلك المؤسسات بطريقة غير المتعارف عليها أو المألوفة في تلك المواقف وشعر المكلف بحراستهم بنية الهروب فعلية اتخذ قرار حاسم وقاطع وفوري دون اللجوء إلى أحد من المسؤولين، ولعل القرار الصادر من مجلس الوزراء القاضي بفصل السجون عن الأمن العام وتبعتها مباشرة إلى مساعد وزير الداخلية للشؤون الأمنية سوف يكون له بالغ الإثر في اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية وسينعكس ذلك في انطلاقة تطويرية لتأهيل وإصلاح النزلاء (عكاظ، ٢٠٠٢م : ٥).

#### **التفويض وحجم المنظمة:**

يقضي تفويض السلطة بأن تكون لدي مفوضها أصلاً، فلا يمكن لشخص أن يعطي ما ليس عنده، وإذا فوض شخص كل سلطاته لآخر فإن هذا يعني اعطاء وظيفته لهذا الشخص، فالتفويض يعني توزيع المسؤوليات واعطاء سلطة تقابل تلك المسؤوليات بما يمكن من أداء العمل علي الوجه المناسب مع توضيح تلك المساحة التي تستخدم السلطة في نطاقها، وطالما أن الذي يكلف شخصاً آخر بالمسؤولية لا يعفي تماماً منها، إذ هو مسؤول عن حسن اختيار من تحمل المسؤولية وحسن أداءه لمسؤولياته، لذا يكون مسؤولاً عن متابعة التنفيذ والرقابة علي هذا الشخص (عشماوي، ٢٠٠٠ : ١٥٧).

وبعبارة أكثر اختصاراً فيقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.

وتختلف المنظمات والمديرون في درجات تفويض السلطة، فكلما اتجهت المنظمة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض، أي زاد عدد القرارات التي تتخذ على مستويات إدارية أقل، وزادت أهمية هذه القرارات، واتسعت الرقعة التي تغطيها، أما في حالة المركزية فإن عملية التفويض تنقلص، وبالتالي تتخذ القرارات في مستوى واحد، ونقل القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الأقل، من حيث العدد والنوع والأهمية (شريف، ١٩٩٦: ٣٢٧).

#### اسس تفويض السلطة:

١/ يجب ان يكون التفويض واضحاً يمنع تمييع المسؤولية، وقد يكون مكتوباً وغير مكتوب، ويحبذ أن يكون محدداً ومكتوباً حتي يمنع وجود تنازعات وتداخلات.

٢/ وجود خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية والاتصالات من رئيس المشروع الي أدني المساعدين عبر المستويات الادارية المختلفة.

٣/ يجب علي كل مدير أن يتخذ بنفسه كافة القرارات التي تدخل في سلطته ولا يرجع الي المستوي الأعلى الا في الموضوعات التي تمنعه محددات السلطة من اتخاذ قرار فيها.

٤/ مبدأ وحدة الامر مفيدة في توضيح علاقات السلطة والمسؤولية وتفويض السلطة بواسطة أكثر من شخص قد يؤدي الي تنازعات في السلطة والمسؤولية، وعدم امكان تحديد السلطة بدقة.

٥/ يجب تفويض السلطة بالأسلوب الضروري لتحقيق النتائج المتوقعة، فكثير من المديرون يميلون الي تجزئة وتحديد السلطة التي يفوضونها أو حتي يحتفظون بها لأنفسهم.

(عشماوي، ٢٠٠٠: ١٥٨).

#### ٤.٢.٢ التكنولوجيا واستخداماتها:

الدور الحيوي للتكنولوجيا واستخداماتها في اتخاذ وتحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية:

من الصعب انكار الدور الذي يقوم به الحاسب الآلي في مجال اتخاذ القرارات ، من خلال الاستعانة به لتطبيق الاساليب الرياضية الحديثة في اتخاذ القرارات، وقد أثبتت التجارب العملية ان الحاسب الآلي قد عمل علي تطوير وتحسين الاساليب العلمية لاتخاذ القرارات من خلال استخدام قدرته علي توفير البيانات الملائمة لاتخاذ القرار بعد أن كان الحصول علي مثل

هذه البيانات بالسرعة والجهد المعقول عملية مستحيلة وذات تكلفة عالية، وان الحاسبات الالكترونية في النهاية تعتبر من الاساليب والوسائل الفعالة التي يمكن استخدامها في مجال القرارات (p George 1960 pp,116 117).

سيتم مناقشة تعريف نظم دعم القرار واهدافه وتعريف الاتصال ونماذجه.

تعود جذور نظم مساندة القرارات الي سنة ١٩٦٧م حيث بدأت مرحلة ولادة نظم المعلومات الادارية التي رافقها ظهور المنظمات الحاسوبية، ومع مطلع السبعينات من القرن الماضي تطورت نظم المعلومات الادارية التقليدية لتكون أكثر ارتباطاً مع عمليات اتخاذ القرارات وأكثر اقتراباً من مفهوم الدعم المباشر للمديرين وصانعي القرار (ياسين، ٢٠٠٦: ٣١-٣٢).

وكان من أبرز التطورات الفنية في مجال اتخاذ القرارات اختراع الحاسب الالكتروني الذي لعب دوراً هاماً في تجميع البيانات وتخزينها وتحليلها وحفظها بشكل دقيق ومنظم، ما يساعد في التوصل الي الحلول الملائمة للمشاكل الادارية، وقد ثار جدل حول الحاسبات الالكترونية في عملية اتخاذ القرارات ، ومدى تأثيرها في هذه العملية (ود، وتكلا، ١٩٧٦: ٢٦٤).

### تعريف نظم دعم القرار:

نظام محوسب متكامل وشبكات متناسقة من الاجراءات تربط الانظمة معاً حيث تقوم بمعالجة البيانات وتكاملها من مصادر مختلفة لتهيئة المعلومات اللازمة لاتخاذ الاجراءات الادارية والقيام بوظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

ويعتبر النظام مجموعة من العناصر أو الاجزاء المترابطة التي تعمل بتنسيق تام وتفاعل يحكمها علاقات وآلية معينة في نطاق محدد، لتحقيق غايات مشتركة وهدف عام بواسطة قبول المدخلات ومعالجتها من خلال اجراء تحويلي منظم لإنتاج المخرجات من التغذية الراجعة والمراقبة وتسمى هذه العملية الديناميكية بديناميكية النظام (النجار، ٢٠٠٤: ٣٥).

### أهداف نظم دعم القرار:

فنظم دعم القرار لها فوائد كثيرة نذكر منها: القدرة علي دعم المشكلات المتعددة، القيام بردود فعل سريعة للمواقف غير المتوقعة التي تنتج عن تغير الظروف، وتدعم عملية اتخاذ القرارات وتسهل انجازها، تحسين السيطرة الادارية، نقل تكلفة اتخاذ القرارات، تحسين فعالية الادارة عن طريق اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة

ويمكن تحديد اهداف يجب ان يحققها نظام دعم اتخاذ القرارات كالتالي:

١- مساعدة المدراء في اتخاذ قرارات لحل المشكلات شبه المهيكلة (المركبة).

٢- دعم قرارات المدراء بدلا من تغييرها.

٣- تحسين فعالية اتخاذ القرارات وليس كفاءتها فقط.

وترتبط هذه الاهداف مع ثلاث مبادئ لمفهوم نظم دعم القرارات

١- **هيكلية المشكلة:** من الصعب ايجاد مشكلة مهيكلة أو غير مهيكلة بشكل كامل، بل ان أغلب هذه المشكلات هي مشكلات شبه مهيكلة، وهذا يعني أن نظم دعم القارات تشير الي هذه المنطقة حيث يوجد معظم المشكلات.

٢- **دعم القرار:** ليس المقصود من نظم دعم القرار هو الاستغناء عن المدير حيث أن الحاسوب يوفر الدعم للمدير بالتعرف علي أجزاء معينة بتركيبية بالمشكلة، والمدير يكون مسؤولاً عن الاجزاء غير المهيكلة، بحيث يعمل المدير والحاسوب جنباً الي جنب كفريق لإيجاد الحلول للمشكلات التي تقع ضمن المشكلات غير المهيكلة (المركبة).

٣- **فاعلية القرار:** لا تهدف نظم دعم القرارات الي كفاءة القرارات فقط، ولكن الفائدة الحقيقية هي اتخاذ القرارات الجيدة(السالمي،٢٠٠٣:٤١).

**الاتصالات السلكية واللاسلكية:**

وتعرف الاتصالات علي انها الوسائط الالكترونية التي تعمل علي ايصال المعلومات عبر المسافات، انها توزيع البيانات بين محطتين حاسوبيتين أو أكثر حيث يوجد بروتوكول يمثل مجموعة من القواعد، الانظمة، التي تتحكم في بث وتحويل تراسل البيانات بين مكونات الشبكة المختلفة وتحدد هذه البروتوكولات ناقل البيانات وقت النقل، عدد مرات النقل، وكيفية تسليم البيانات(النجار، ٢٠٠٥: ٢٢٩).

وهو وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات و البيانات والآراء والافكار بين الافراد عبر وسيلة معينة لغرض تحقيق الهدف(حمود،٢٠٠٨: ٣٤٨).

## الدور الحيوي للاتصالات السلوكية واللاسلكية:

### تعريف الاتصال:

فكلمة اتصال تعني البلاغ، فنحن نقول أوصله الشيء أو أوصل اليه الشيء أي أبلغه إياه، كما تعني أيضا ربط الشيء بالشيء، وحسب الدلالات اللغوية لكلمة اتصال، يتبين أن الاتصال يحدث بين طرفين، كما أنها تتم من خلال وسيلة ويكون من أثارها حدوث ارتباط هذين الطرفين (رشتي، ١٩٧٨: ٧٨).

**المفهوم الاصطلاحي للاتصال:** وقد تعددت المفاهيم التي طرحت لتحديد معنى الاتصال بتعدد المدارس العلمية والفكرية للباحثين في هذا المجال حيث لم يتفق الباحثون حول تعريف محدد وهذا الاختلاف مجالات ومواضيع استخدامه من قبل الباحثين ولكننا سنأخذ التعريف الاقرب من حيث المفهوم العام للمدلول من التعريف اللغوي وهي: "عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورا ذهنية عن العالم وهم يتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز، ويعتبر هؤلاء الاتصال مشاركة في فكرة أو اتجاهها أو موقفا، دون أن يعني ذلك الاتفاق في الفكرة أو الاتجاه أو الموقف (حسين، ٢٠٠٣: ٩).

### أولا: الاتصال التنظيمي الداخلي:

الفرد في المؤسسة في اتصالات دائمة مع غيره، حيث نجد اتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، واتصالات مع الزملاء واتصالات مع العملاء، لهذا فان الاتصالات بالنسبة للمؤسسة هي عملية حيوية وذات أهمية بالغة في بناء العلاقات الانسانية الطيبة، وهو تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر، ولا شك أن تدفق المعلومات ودقتها بين المستويات التنظيمية يسهل من اتخاذ القرارات وتنفيذها بإحكام.

فعن طريق الاتصالات المباشرة والواقية تستطيع الادارة قطع الطريق أمام مروجي الشائعات والمعلومات المضللة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المؤسسة، وتؤثر سلباً علي الروح المعنوية وبالتالي الانتاجية، ومن هنا نقول أن الاتصال المرتبط بأداء المهام ينشأ داخل المؤسسة، وذلك لمساعدة المعنيين للحصول علي المعلومات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم والتنسيق بينهم وبين زملائهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة. (Mervin K op cit 477).

منافذ الاتصال داخل المنظمة: ( المصدر السابق)

الاتصال من أعلى لأسفل:-

يعني هذا النوع من الاتصال انسياب وتدفق المعلومات من المستويات العليا الي المستويات التالية في الهيكل التنظيمي، حيث نجد أن منافذ الاتصال الرسمية تتبع أو تتم من خلال هيكل علاقات السلطة، ويعني هذا أن المعلومات تتم من خلال سلسلة التدرج الرسمية، والبعض منها في شكل قرارات وتوجيهات أو في شكل مطالب، ويقوم المرؤوس التابع بنقلها الي مرؤوسيه، وهكذا حتي تصل الي المستقبل الاخير الذي يتوقع منه الاجابة بأسلوب ما.

يتجه لان يكون الاتصال النازل توجيهي متضمناً الغرض من المهمة، وهو بمثابة قوة دافعة للتكامل بين المستويات المختلفة بالهيكل التنظيمي للمنظمة، ومن خلال هذا النوع من الاتصالات يمكن لمديرون القمة نشر وابلاغ أهداف الشركة وسياساتها والاجراءات والانظمة، ويحقق بالتالي التوحيد لمصدر المعلومات وتحقيق الاستقرار والتكامل بين المستويات.

الاتصال من أسفل لأعلي:-

يلاحظ من هذا النوع أن اتجاه الاتصال من المستويات الدنيا الي المستويات العليا فالإدارة العليا تعتمد علي التدفق المستمر للمعلومات من مختلف المناطق والمراكز في التنظيم بهدف اتخاذ قرارات سديدة، ويشترط بالاتصال الفعال بالإدارة أن تكون التقارير سريعة ودقيقة في نفس الوقت، وتزود الرئيس بكافة المعلومات واعداد التقارير عن مدي التقدم لذلك يجب علي المديرين التشجيع علي حرية تدفق المعلومات الي أعلي، وبذلك يمكن للمرؤوسين التعبير عن آراؤهم ومقترحاتهم المتعلقة بالتطوير، وفي هذه الحالة فان الاتصال يأخذ شكل مقترحات وتوصيات.

الاتصال الجانبي أو الافقي:-

يعتبر هذا الاتصال أساس لفعالية العمليات فهو يمر عبر الادارات والمناطق الوظيفية. أي يوجد بين الاشخاص اللذين يعملون في نفس المستوي الاداري.

فبدون الاتصال الافقي يصعب التنسيق بين الوظائف الرئيسية. وتكون الرقابة مستحيلة ومعوقة.

## الاتصال المحوري:-

رغم أن هذا النوع أقل استخداماً من الاتصال الرأسي بنوعيه والاتصال الأفقي فهو ذات أهمية بالنسبة للأفراد الذين لا يستطيعون إرسال أو استقبال الرسائل بفاعلية من خلال مسالك أخرى حيث يسود هذا النوع في حال تعدد السلطة أي وجود سلطة إدارية وأخرى وظيفية.

## الاتصال علي مستوى المؤسسة:

من خلال الخريطة التنظيمية للمؤسسة نلاحظ بشكل واضح العلاقات التي تحكم الموارد البشرية علي مختلف المستويات ابتداء من خطوط الانتاج الاولي وحتى رئيس مجلس الادارة، وبالمثل يمكن من خلال الخريطة التنظيمية الوقوف علي مختلف قنوات الاتصال، التي تمر عبرها المعلومات في أشكالها وصورها المختلفة، إذ إن المعلومات لا تنتقل فقط من أعلي الي أسفل، أي من رئيس مجلس الادارة الي العاملين في المستويات الأقل (الاتصال النازل أو الهابط)، ولكنها تنتقل كذلك أفقياً، وكذلك من أسفل الي أعلي (الاتصال الصاعد)، وقد يكون النوع الاخير من الاتصال أكثر أهمية لأنه يعد محددًا لنجاح المؤسسة، إذ بواسطته يتم التعرف علي الجو الوظيفي، كما يساعد في نقل كيفية سير الامور والتطور في تحقيق أهداف العمل الي المسيرين.

الاتصال الأفقي هو الذي يتم بين العاملين بالمؤسسة وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة، أو العاملين بجميع مستوياتهم، أي تتم داخل المؤسسة سواء علي شكل اتصال هابط علي شكل أوامر و توجيهات وقرارات وتعليمات، أو علي شكل اتصال صاعد علي شكل شكاوي واقتراحات وطلب اجازات أو ترقيات أو معلومات، أو تكون علي شكل اتصالات أفقي بين المدراء أو الرؤساء من نفس المستوي للتنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة وتحقيقها(أبو سمرة، ٢٠٠٩: ٥٨).

وكما تعتبر الاتصالات متطلب اساسي لزيادة فاعلية المنظمات ونجاحها، إذ نجد أن وجود شبكة محلية أو دولية في العديد من الاعمال ضرورة تنافسية لمتابعة المخازن، وأخذ طلبات المستهلكين، والثقة بتوفير المنتج، وتساهم نظم الاتصالات في تحسين الفعالية للمبيعات، وخدمة المستهلكين، عن طريق تأمين القدرة المباشرة للاتصال بالبيانات، وقد استطاعت نظم الاتصالات أن تغير وتعزز في طبيعة الاتصالات الدولية بين المنظمات المنتشرة جغرافياً في

دول مختلفة، ويمكن أن يعالج نظام الاتصالات قضايا أعمال استراتيجية حتى لو كانت المنظمة في مبني واحد ومثال ذلك قدرة نظام الاتصالات في فندق لتقديم خدمة للزبون في الاتصالات بالمعلومات التي يحتاجها، كما يعالج نظام الاتصالات قضايا عديدة مثل (فاعلية العمليات)، إذ تؤدي الاتصالات الي فاعلية المنظمة وخلق ميزة تنافسية، وإن إحدى طرق تصور أهمية الاتصالات في الاعمال هي النظر في سلسلة القيمة، وتحديد تطبيقات الاتصالات العامة التي تملك تنافسية معنوية، حيث تعمل علي تقليل وحذف العناصر غير الضرورية في العمل في جميع التطبيقات، وتفعيل أنشطة سلسلة القيمة، سواء في تطوير المنتج، الانتاج، المبيعات، التوريد، خدمات المستهلكين، الادارة، والمالية, Lester A (1990) Digman).

## ٥.٢.٢ القوة والسيطرة:

### مصادر وأنواع القوة السلطة في المنظمة:

وسيتم مناقشة أنواع القوة والسيطرة والسلطة في المنظمة ومصادرها وطرق اكتسابها والثقافة التنظيمية ومدى تأثير القوة علي القرارات التنظيمية في المنظمة.

## القوة والسلطة:

هناك نوع من الخلط بين مفهومي القوة والسلطة، فالسلطة هي الحق في العمل أو إصدار القواعد لتوجيه الآخرين نحو العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا الحق شرعي مستمد من المركز الوظيفي بالمنظمة ولتحقيق الأهداف لا بد وأن يمتلك قدرة التأثير على الآخرين، فالقوة هي قدرة الفرد في التأثير على الآخرين (يوسف، ٢٠٠١: ٢٣).

## السلطة والبناء التنظيمي:

لقد اتفقت الآراء علي اقتران السلطة بحرية التصرف واتخاذ القرار لتنفيذ مهام معينة، وذلك رغم تعدد الآراء والمواقف واختلاف وجهات النظر حول مفهوم السلطة. وكما أن السلطة هي القدرة علي تنفيذ المهام والمسؤولية هي الالتزام بتحقيق تلك المهام لذا فمن المنطقي تناسب المهام والمسؤولية (عشماوي، ٢٠٠٠: ١٥٥).

ولقد ذكر (الحسيني، ١٩٨٥: ١٢٣)، أن فيبر ميز بين ثلاث أنماط من السلطة، وهي:-

١- **السلطة الروحية:** وهي قوة ثورية تستند الي الالهام، ترفض القيم التقليدية وتهدد النظم المستقرة، ومصدر قوتها الولاء والاخلاص للقائد، العمل بمقتضي تعاليمه، التعبئة الدائمة.

٢- **السلطة التقليدية:** وهي تستند الي قدسية التقاليد، وهي تدعم النظام الاجتماعي وتقده، ومصدر قوتها، خلود الماضي واستمراريته، الولاء، احترام النظام وعدم انتهاكه.

٣- **السلطة القانونية:** وهي تستند الي القانون في تنظيم جوانب الحياة، ومصدر قوتها، المبادئ الوضعية، التعيين والانتخاب، الترشيح والعقلانية.

وانطلاقا من هذا التحديد، يمكننا التمييز بين السلطة والمسؤولية والقوة والنفوذ كما يلي:

**السلطة:** حرية التصرف واتخاذ القرار.

**المسؤولية:** الالتزام بتنفيذ المهام علي الوجه الاكمل.

**النفوذ أو (التأثير):** ويتم من خلال، الاقناع، الترغيب، أو الايحاء، مع ملاحظة أن الفرد الذي يتعرض للتأثير يكون له حرية القبول أو الرفض.

**القوة:** وهي تعني ضمان الازعان وفرض سلوك علي سلوك آخر(عبوي، ٢٠٠٦: ٧١).

ومن الواجب أن يؤخذ بالحسبان، قبل الوصول الي قرار معين، طبيعة وقوة معارضة الاخرين له، وأهمية اقناعهم بالقرار الجديد ليجذب حماسهم له أو علي الاقل يتجنب معارضتهم له أو يقلل من حدة تلك المعارضة(عشماوي، ٢٠٠٠: ٨٨).

**نوعية القوة داخل التنظيم:**

**القوة لدي الافراد:** وهي القوة التي يمتلكها الافراد داخل التنظيم للتأثير علي الآخرين ولها أسس خمسة:- (عبوي، ٢٠٠٦: ٧٢-٧٣).

١- قوة العائد للتحكم في موارد ثمينة: تستند الي القدرة علي التحكم في عوائد وموارد تنظيمية ثمينة مثل(العلاوات، المكافآت، الترقيات).

٢- قوة الاكراه أو الاجبار: كالتحكم في العقوبات المختلفة مثل (الانذارات الرسمية، الوقف عن العمل، الخصم من الراتب).

٣- قوة شرعية السلطة المسلم بها: تستند علي الاعتقاد بأن الفرد يملك سلطة معترف بها تمكنه من السيطرة علي الاخرين بحكم موقعه التنظيمي، مثل (مدير يشغل منصب كبير في الادارة العليا).

٤- قوة المرجع أو الثقة في التحكم المستند علي الاعجاب: تستند علي الود أو الصداقة أو الاحترام أو الاعجاب من قبل المرؤوس الحائز علي القوة، مثل (الرئيس صديق حميم للمرؤوسين).

٥- قوة الخبرة والتحكم المستند علي المهارة والمعرفة: تستند علي الاعتقاد المقبول بامتلاك الفرد لمهارات أو قدرات مميزة ونادرة أو قيمة، مثل (طبيب - اختصاصي - خبير معلومات) (عبوي، ٧٢:٢٠٠٦-٧٣).

**القوة لدي التنظيم:** ان استخدام القوة في المنظمات لا يقتصر علي الافراد وحدهم (بصفتهم الفردية) ولكن يشمل أيضاً علي الجماعات، فتقسم المنظمات غالباً الي وحدات فرعية وتكون كل وحدة مسؤولة عن وظيفة معينة مثل المالية أو الموارد البشرية أو التسويق وتحتاج هذه الاقسام الرسمية المسؤولة عن مختلف الانشطة التنظيمية الي القوة لان عملها يتطلب في الكثير من الاحيان توجيه أنشطة وحدات أو جماعات أخرى داخل المنظمة. وتشير الدلائل إلى وجود ثلاث طرق لاكتساب القوة هي السلطة الهرمية والسيطرة على الموارد وتمركز شبكة العمل (يوسف، ٢٠٠١: ٢٤).

#### **طرق اكتساب القوة:**

(١) تدرج السلطة: السلطة الرسمية مصدر من مصادر القوة ونضيف هنا أنها ليست هكذا فقط بل إن الأفراد العاملين في الوظائف القيادية يستطيعون التأثير من خلال قراراتهم الرسمية أيضاً.

(٢) السيطرة على الموارد: إن السيطرة على الموارد من قبل الأفراد لا يضمن امتلاك القوة ما لم تكن هذه الموارد نادرة وكلما كانت الموارد نادرة تعززت قوة الفرد في التأثير على الآخرين.

٣) تمركز شبكة العمل: وجود الفرد في المكان الصحيح قد يكون مصدراً للقوة فالأفراد الذين يحتلون المركز في شبكة العمل يكتسبون القوة لأن موقعهم يسمح لهم بأن يكاملوا بين الوظائف الأخرى(نفس المصدر السابق).

### مصادر القوة في التنظيم:

- ١- المركز الوظيفي: فالفرد العامل في المنظمات الادارية يستمد قوته من وظيفته في المنظمة فهناك وظائف تتمتع بمركزية كبيرة تعطي شاغرها قوة تأثير علي غيره من الناس.
- ٢- الصفات الشخصية: وهذه القوة تعتمد علي قدرات الفرد في تطوير علاقاته مع الاخرين داخل التنظيم بشكل يعطيه قوة التأثير علي سلوكهم وهناك من يتمتع بقوة نتيجة للخبرة أو للمعرفة في مجال عمله.
- ٣- القوة الناتجة عن السيطرة علي مصادر المعلومات: تعتبر عمليات الوصول الي مصادر المعلومات من العوامل المؤثرة علي سلوك الافراد والمنظمات في اتخاذ القرار الاداري(عبوي، ٢٠٠٦: ٧٣).

### قوة الثقافة التنظيمية:

هنالك نوع من المحددات المفروضة علي المدير عند اتخاذه لقرار معين، وتختلف هذه المحددات من شركة لأخري ومن صناعة لأخري ومن بلد لأخر، فعادة ما يكون للصناعة بل وللشركة تقاليدھا الخاصة والتي تعد محدداً هاماً، كما أن المناخ الاجتماعي السائد في بلد معين يعتبر في الواقع محدداً في حد ذاته (عشماوي، ٢٠٠٠: ٨٨).

وكما ان هنالك نوعاً اخر من القوة وهي القوة الثقافية للمنظمة، فكما للمجتمعات قوة محرّكة هي العادات والتقاليد وهي مكون اساسي من مكوناته، فتعرف الثقافة بانها ثمرة كل نشاط انساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها أو مواصل لتقاليدھا في هذا الميدان أو ذاك، وهي مجموع المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة أي شعب من الشعوب يحدد بها اسلوب حياته ومحيطه الفكري ونظرتھ الي الحياة، ونعني بقوة الثقافة التنظيمية شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم الانشطة اليومية، فكما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك علي

درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المؤسسة ودرجة القوة هذه تعتمد علي توفر ثلاث خصائص اساسية وهي:

- **كثافة الثقافة التنظيمية:** ونعني بها عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة، والتي تمثل قيم وتقاليد وقواعد مختلفة.
  - **نطاق المشاركة:** فكلما كانت الافتراضات واسعة التأثير ويعتقد أن بها عدداً كبيراً من العاملين كلما كبر تأثيرها مقارنةً بالثقافات التي لا تتمتع بهذه الصفة.
  - **وضوح الترتيب:** وهو صفة للثقافة التنظيمية القوية، التي تتميز بقواعد وتقاليد منطقية، وواضحة، وبسيطة تميزها عن باقي المنظمات الأخرى(بن حبتور، ٢٠٠٤: ١٩٢).
- والتنظيمات غير الرسمية بالمشروع قد تقاوم القرار لتعارضه مع مصالح بعض أعضاء التنظيم، كما اذا اختير شخص من فئة معينة لوظيفة جري العرف أن تكون حكرًا لفئة معينة. والبشر بصفة عامة يعارضون، وان كانت بدرجات متفاوتة\_ أي تغيير جديد، اذ أنه يمس أسلوب عمل أو فكر تعودوا عليه واختبروه، وتأكدوا من نجاحه، خوفاً من اسلوب أو وضع جديد قد يكون أكثر نجاحاً، ولكن لم يباشروه فعلياً، فالإنسان بطبعه يخشي ويحجم عن المجهول (عشماوي، ٢٠٠٠: ٨٨).

واول ما تظهر، تظهر في أفراد التنظيم، ولان الافراد هم بالدرجة الاولي جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي المكون للمنظمة، لذلك فان هؤلاء الافراد يجلبون معهم تقاليدهم وقيمهم وعاداتهم والتي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في سلوكهم اليومي لذلك فان الثقافة التنظيمية، كجزء حيوي من البيئة الداخلية، تخضع بصورة دائمة لعملية تغيير مستمر، وهناك ثلاث روافد تصب معاً وتؤثر في ثقافة المنظمة ومحتواها، الاول: تأثير بيئة الاعمال بصورة عامة وقطاع الصناعية علي وجه الخصوص، والثاني: تأثير القادة الاداريين وما يجلبوه معهم من نمط تفكير، وسلوك، وقيم، تشكل نسيج ثقافة المنظمة، والثالث والاخير التجربة العملية لهؤلاء الافراد في صميم حياة المنظمة، ولكن علينا الانتباه، أن ثقافة المنظمة هي موضوع خاضع للتطور والتغيير حسب اتجاه مؤشرات وحركة التعليم في المنظمة وذلك بهدف حل مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل مع البيئة الداخلية، وان الثقافة التنظيمية المؤثرة في حياة المنظمة هي التي تستطيع أن تؤثر في تحديد قواعد العمل الضرورية للإنجاز وأن تشكل منظومة معنوية للقيم الاخلاقية والمواقف المصطفة معها، منظومة قادرة علي تحديد الافعال

والسلوكيات المقبولة والاكثر فائدة، أو الاقل ضرراً وذلك قبل البدء مباشرة بالتنفيذ (بن حبتور، ٢٠٠٤: ١٩٩).

ويري الباحث أن من أهم القوي الدافعة والمحركة للعاملين بأي مؤسسة هي مجموع الروابط القيمة التي تجمعهم وتحفزهم معنوياً للعمل بأقصى طاقة انتاجية، هي القوة الثقافية من معتقدات وقيم ومعارف وتقاليد مما يسهم وبشكل فاعل بإيجاد القواسم المشتركة التي تجعلهم يعملون كفريق واحد بمواجهة المخاطر والمهددات الخارجية دون المبالاة للمصالح الشخصية الانية البسيطة والمرحلية بمقابل الهدف الاكبر للمجموع الكلي للمنظمة.

## ٣.٢ المبحث الثالث: القرارات الادارية.

يهدف هذا المبحث الي التعرف علي القرارات الادارية بأنواعها وكيفية اتخاذ القرارات وصناعتها ومعايير اتخاذها وخصائص القرار الامني، وهي كالتالي:

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواءً عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال(عبد الله ٢٠١٢ : ٦٤).

فكفاءة متخذ القرار لا تنحصر في اتخاذ القرار المناسب، بعد دراسة موضوعية للعوامل المؤثرة في الموقف المعين، ولكن وبنفس الدرجة من الاهمية ضرورة دراسة ظروف ومراحل تنفيذ القرار بل ومتابعة تنفيذه لموائمته مع الظروف المنظورة باستمرار وهي الظروف التي تعتبرها سمة من سمات عالمنا المعاصر(عشماوي، ٢٠٠٠ : ١٠٥).

وينصرف القرار الي الموقف واختيار بديل من مجموعة من بدائل فان كانت تلك البدائل علي مستوي الاهداف والحساسية داخل التنظيم اعتبر القرار استراتيجياً، وان اهتم بالمبادئ والقواعد العامة لتوجيه المرؤوسين اعتبر القرار سياسياً، وان اعتبر القرار بالوسائل والادوات التنفيذية اعتبر القرار اداريا او تكتيكيا، وفي كل الاحوال فان القرار يعبر عن الموقف الذي يمثل البديل المفضل لدي متخذ القرار، وهذا بغض النظر عن متخذ القرار ما ان كان فرداً أو جماعة، أوجهه معينة أو منتخبة بشرط أن يكون داخل تنظيم، والقرار الاستراتيجي يتخذ من قبل أعلي ادارة داخل ذلك التنظيم وفق اتجاهات محددة (عبد الله، ٢٠١٢ : ٤٩).

### ١.٣.٢ تعريف وأهمية وأنواع ومعايير القرارات:

إنّ عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة لا تنتهي بمجرد اتخاذ قرار معين، فقد يترتب علي القرار المتخذ مواقف معينة تستدعي اتخاذ القرار من معلومات مع العلم بأن درجة جودة اتخاذ القرار تعتمد بدرجة كبيرة علي جودة المعلومات والعلاقة طردية بينها وهذا يتطلب البحث عن أفضل المعلومات فيما يتعلق بالأهداف والنتائج المتوقعة للتصرفات البديلة(زامل،٤٢:٢٠٠٠).

#### تعريف اتخاذ القرار :

يعرف القرار بأنه عمل فكري وموضوعي يسعى الي اختيار البديل (الحل) الانسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، أو هو الحل أو التصرف أو البديل الأفضل الذي تم اختياره من بين عدة حلول أو تصرفات أو بدائل متاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة معينة(عمر،٢٠٠٠: ٢٥١).

وقد عرفه الدكتور رايح سرير بأنه اختيار بديل من مجموعة بدائل في اطار تنظيمي معين، بهدف التأثير والتغيير المستقبلي، غير أن مجال ذلك التغيير والتأثير واسع جدا، وغير معين (عبد الله، ٢٠١٢: ٣٨).

#### أهمية اتخاذ القرارات:

عندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها، وإن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، ويعتمد مقدار النجاح الذي تحققة أية منظمة في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية

وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها (عبد الله، ٢٠١٢: ٦٤).

### معايير اتخاذ القرارات وفق أنواعها:

معيار درجة العموم والشمول: (نفس المصدر السابق).

بالنظر الي الهدف ما ان كان عاما، وشاملا أو خاصا فإننا نجد:

أ- القرارات الاستراتيجية والتي تمس أهدافا عامة وذات أهمية، وعلي مستوى القيادات العليا في التنظيم.

ب-القرارات السياسية وتكون مرتبطة بالسلطة والسيادة العامة في الدولة ويتم وضع المبادئ والقواعد العامة لتحقيق اهداف السلطة العامة خلال فترة زمنية محددة.

ت-القرارات الادارية وهي قرارات محددة بالأجل والخصوصية وتتعلق بالإجراءات التنفيذية وغيرها من المسائل التكتيكية، وهي مقومة وفق مبادئ السياسة العامة وجملة هذه القرارات تعمل في اطار متكامل غايتها جعل أهداف السياسة العامة واقعا ملموسا في حياة المؤسسة العامة.

### ١- معيار طبيعة القرار:

بالنظر الي طبيعة القرار نجد نوعين من القرارات:

أ- القرارات التنظيمية وهي تلك القرارات النظامية العامة ولا تخص شخصا معينا بذاته وهي التي يتخذها المدير أو رئيس المؤسسة في اطار عمله كمسؤول رسمي، ويمكن التفويض فيها للمستويات الادارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود وأحكام النظام المقرر.

ب-القرارات الفردية وتسمى بالقرارات الشخصية وهي جملة القرارات التي يتخذها المدير في اطار تقديره لأعمال الاشخاص والأفراد، والتي تمس شخصا واحدا من تعيين او ترقية، أو تأديب... الخ وعادة لا يفوض فيه الرئيس سلطاته الي من هم دونه.

### ٢- المعيار الموضوعي

تتنوع تقسيمات القرار تبعاً لحقول المعرفة العلمية، ومنه نجد الأنواع التالية:

أ- القرار الاقتصادي وهو القرار المتعلق بالأنشطة الاقتصادية في مجال التعامل مع الثروة، من إنتاج وتوزيع، واستهلاك، ومختلف مجالات الانشاءات والتعمير... الخ، وهذا النوع من القرارات يوجد في عدد من المستويات الادارية.

ب- القرار الاجتماعي تتولي الدولة ومؤسساتها اتخاذ قرارات في مجال بناء قيم التعاون ومحاربة الظواهر الاجتماعية السلبية من بطالة ورشوة وسرقة ومخدرات... الخ.

ت- القرار الثقافي ونطاقه التوجيه الاعلامي والتربوي والرياضي حيث تتولي المؤسسات المركزية والمحلية المهتمة بالمجال الثقافي اتخاذ قرارات في مجال اختصاصها تعرف بالقرارات الثقافية.

### ٣- معيار درجة التأكد أو درجة المخاطرة:

بالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات والحقائق المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى لا تتوفر عنها البيانات الكاملة مما يجعلها قرارات غير مؤكدة، وتتخذ قراراتها في اطار من المخاطرة بإمكان الحصول علي النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها.

### ٤- معيار التكرار والحدثة:

يمكن تقسيم القرار استناداً الي مبدأ التكرار من عدمه وذلك لإمكانية جدولة تلك القرارات من عدم جدولتها ومنه نجد نوعين من القرارات.

### أ- القرارات المجدولة:

وتسمي ايضاً بالقرارات المهيكلة، وهي تلك القرارات التي تعالج مشكلات روتينية متكررة ويوجد بالنسبة لها اجراء روتيني معروف لحلها يمكن تطبيقه في أي وقت كلما تكرر حدوث ذات المشكلة حيث يمكن برمجتها وبرمجة الحلول المناسبة في نظم دعم اتخاذ القرار حيث يجد القادة سهولة بالتعامل مع المشكلات المتكررة مثل مشكلة الانضباط بالقوانين، التأخر عن العمل الطوابير..... الخ، وهي ليست حالات مميزة أو فريدة انما هي معيقة للسير الحسن لأي تنظيم، وقد تؤدي الي تطور وتعقد تلك المشكلات مما يجعل الادارة في حالة عجز عن اداء الاعمال المسندة اليها، وبالتالي التأزم المستمر، ومن ثم الاكتفاء بالحلول الترفيعية والجزئية.

## ب-قرارات غير مجدولة:

وهي تلك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقا لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها غير متشابهة أو متماسكة، وتسمى ايضا بالقرارات غير التقليدية وهي تلك القرارات التي تتعلق بالتالي:

- مشكلات حيوية يحتاج في حلها الي التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي علي نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الاداريين والفنيين والقانونيين الي اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير متخذ القرار لا شراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الاطراف في مؤتمر، ويعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

- مشكلات استراتيجية وذات ابعاد متعددة وعلي جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث العميق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات لمناقشتها.

وعليه فالقرارات غير المجدولة هي تلك التي تعالج مشكلات جديدة وغير متكررة الحدوث(عبد الله، ٢٠١٢: ٦٤-٦٥).

### ٢.٣.٢ مشكلات اتخاذ القرار:(عشماوي، ٢٠٠٠: ١٠٥).

١/ عدم توافر البيانات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، وأحيانا تكون جزئية وغير دقيقة وعوامل ضيق وقت اتخاذ القرار.

٢/ اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد ونقص المعلومات وعدم تقييم الامكانيات المتاحة في ظل عدم التقييم السليم لإمكانيات من يمسهم القرار وكذلك قدرة المنفذين علي تنفيذه.

٣/ كثرة المشكلات الفرعية وسيطرتها علي اهتمام المدير وانشغاله عن الاساسيات مما يفقده رؤيا عناصر المشكلة والأهمية والوزن النسبي لكل عنصر، ومن ثم وضع تقييم موضوعي للمشكلة والقرار الذي يتخذ بشأنها.

٤/ في كثير من الاحيان يكون القرار سليما في حد ذاته مناسبا في أساسه، الا أن عدم دقة مراحل تنفيذه تؤدي الي فشله تماما نتيجة لعدم دراسة متخذ القرار للمحددات الخاصة بإخراجه لحيز الوجود.

• أنواع القرارات: (الغالبي، ٢٠٠٧: ١٤٢).

١. **القرارات العملية:** وهذه القرارات خاصة بمجمل العمليات بالمنظمة. ولقد أولي المديرون الجزء الأكبر من جهودهم، وهم يتحملون مجمل العمل الإداري في منظماتهم، وان الهدف الاساسي المشترك لهذه المجموعة من القرارات هو جعل مراحل تحويل الموارد الي منتجات وخدمات أكثر كفاءة ممكنة.

٢. **القرارات الإدارية:** ان المجال الاساسي لهذه القرارات هو ادارة الموارد بهدف الحصول علي احسن النتائج، وتكون المشكلة محصورة بين المشكلة الاستراتيجية ومشاكل العمليات. وتختص بجانب التنظيم، وايجاد هيكل ملائم يتم من خلاله توزيع المسؤوليات والسلطات، ومن جانب اخر الحصول علي الموارد وتطويرها، وخاصة تلك المتعلقة بالمعرفة لدي العاملين، وكذلك الجوانب المالية ومستلزمات الانتاج الأخرى.

٣. **القرارات الاستراتيجية:** وتقع أساساً علي مجمل الاعمال ذات التوجه الخارجي، وليس الداخلي منها فقط. انها تحدد بشكل عام طبيعة العلاقة والتناغم بين منظمة الاعمال وبيئتها، وان المشكلة الاستراتيجية تتمثل بايجاد توافق وتناغم دائم بين المنظمة والبيئة (Ansoff:1982).

ونجد ان الاختلاف في تسميات القرارات يركز أساساً علي اختلاف الأبعاد والطرق التي يستند عليها التصنيف وهي:

- **الأهمية،** وهنا نجد قرارات تختص بأهمية كبيرة، وقرارات أقل أهمية.
- **المدى الزمني،** وتتمثل بقرارات طويلة الامد، وقرارات متوسطة وقصيرة الامد.
- **مستوي اتخاذ القرارات،** وتتمثل بالقرارات علي المستويات الادارية العليا، والوسطي والإشرافية.
- **محتوي القرار،** وهنا نجد قرارات تسويقية، ومالية ، ونتاجية وقرارات أخرى كثيرة.
- **اطار اتخاذ القرار،** وتتمثل بالقرارات الشخصية والقرارات التنظيمية.
- **أسلوب تطوير القرار،** وتتمثل بالقرارات الفردية والقرارات الجماعية.

## ٣.٣.٢ القرار الاستراتيجي وخصائصه:

يتحدد معني القرار الاستراتيجي بمفهوم الاستراتيجية الذي يقصد به فن القيادة والتوجيه لتحقيق النصر أو الوصول الي الاهداف بأقل التكاليف الممكنة.

### خصائص القرار الاستراتيجي:

- الشمول والتكامل: وهذا معناه أن الرئيس الاداري يتوقع خارج حدود الاشياء التي يمكنه التحكم فيها ليتعرف علي المتغيرات البيئية، وأنها دائماً في حالة حركة مستمرة، مما يتطلب اتخاذ التدابير الوقائية لنجاح القرار علي مستوي اتخاذه وتنفيذه.
- القرار الاستراتيجي عملية معقدة: لارتباطه بأكثر من متغير، وغموض المستقبل، وتعرض القرار للمخاطرة في مختلف جوانبه.
- تأثير العوامل غير الكمية: علي القرار الاستراتيجي، حيث أنه عند تقدير وتقييم العوامل الكمية والكيفية، والمقارنة بينها سيلاحظ أن التقديرات الكيفية والابتكار والتنبؤات لدي القادة والمساعدين، وهذا ما يجعل هناك صعوبة في تقييم البدائل وترجيح بديل علي اخر.
- المرونة: وهي نابعة أساسا من الظروف التي تواجه المؤسسة في المستقبل، والتي يمكن أن توصف بظروف التأكد وظروف المخاطرة، وظروف عدم التأكد، وفي كل الحالات فان حضور عامل المرونة والتكيف أمر ملازم للقرار الاستراتيجي.
- القرارات الاستراتيجية: طويلة الاجل تتضمن أهداف بعيدة المدى وذات أهمية وحيوية، وتجيب تلك الخطة علي العديد من التساؤلات الفرعية، والتي تكون مجالاً للقرارات التنفيذية والقصيرة المدى.
- التفاعل بين القرار الاستراتيجي والقرار التنفيذي: وهذا يعتمد بشكل واضح علي نظام الاتصال وقدرته علي نقل المعلومات والتحقق منها وتحليلها وتوظيفها، وهذا لن يتأتى الا بوجود نظام اتصالي فعال علي مستوي الجهاز التنفيذي.
- تحديث الجهاز التنظيمي التنفيذي: بما يتماشى وأهداف القرار الاستراتيجي، بمعنى انه عند معالجة أي مشكلة ما يجب أن ينظر اليها من خلال العلاقات المتبادلة بين أجزاء النظام ومستوياته من جهة والبيئة المحيطة به من جهة ثانية، وهذا يتطلب تدريب القادة والمديرين علي

التحليل الاستراتيجي، وعلي كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والاستفادة من الفرص المتاحة لتحقيق اهداف القرار الاستراتيجي.

- **موضوعية القرار الاستراتيجي:** بتحقيق أهدافه أو تحقيق الاهداف التي كان يأمل أن يحققها متخذ القرار الاستراتيجي، وقد تكون الموضوعية هي تحقيق أكب عائد ممكن، أو تحقيق الرضا لدي الافراد، أو تحقيق رغبات المواطنين أو الفئات التي تقف وراء اتخاذ القرار، والنتيجة أن الموضوعية تبقى نسبية تختلف باختلاف الزمان والمكان وحجم ونوع المؤسسة التي يوضع بها القرار الاستراتيجي.

### ٤.٣.٢ صنع واتخاذ القرار الأمني:

سيتم مناقشة مفهوم اتخاذ القرارات وصنعها والمفاضلة بينهما ومحدداتها ودورة حياتها وكذلك مناقشة القرار الامني وخصائصه.

فالقرار نوع من المخاطرة يستند الي فرضيات، واحتمالات، قد تتحقق في الواقع، و قد لا تتحقق، وهذا ما يجعل رؤساء المؤسسات يترددون في اتخاذ القرارات خاصة وأنهم يصدرن هذه القرارات بأنفسهم، كما أن صنع واتخاذ القرار مفهومين يدور محورهما حول القرار أحدهما صنعه، والآخر اتخاذه وهناك فرق واضح ما بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذه ويتضح ذلك في:

### أولاً / صنع القرار :

هو ذلك الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج المشكلات وتصميم السياسات ورسم الخطة والبرامج وعليه فان صناعة القرار تنسب الي التنظيم أو المؤسسة والافراد المتواجدين داخل التنظيم يؤثرن فيه ويتأثرون به، لذا فعملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر بدايةً من اثاره المشكلة، مروراً بجمع المعلومات، اتخاذ القرار، ثم تنفيذ القرار، فعملية صنع القرار هي نشاط انساني يتعدى الفرد الواحد الي مشاركة جميع العناصر المادية والبشرية والزمنية والمكانية مضافة اليها الخبرة، والحسابات الاستراتيجية من قبل أشخاص يمتلكون القوة الشرعية، والمشروعية بالشكل الذي يسمح لهم بقبول قراراتهم(هوارى، ١٩٧٠، ٤٨٨).

## عناصر عملية صنع القرار: (عبد الله، ٢٠١٢: ٢٣).

١. وجود رغبة أو حافز يدعُ الرئيس الإداري الي اتخاذ موقف، والموقف يختلف من مستوي اداري الي آخر، ومن مؤسسة الي أخرى، مؤشر هذا الحافز هو هدف يعود بالفائدة علي المؤسسة والعاملين فيها.
  ٢. شعور واحساس القائم بعملية صنع القرار بأهمية المشكلة المطروحة، وضرورة مواجهتها والتصدي لها، أي وجود ارادة ونية لعلاج المشكلة هذه.
  ٣. علي اعتبار أن هناك العديد من المشكلات التي نجدها في الانتظار، مما يطرح اشكالية من أين نبتدى والي أين ننتهي؟.
  ٤. تحديد المشكلة الحقيقية من السطحية، وفتح باب الاستشارة، والحوار، حتي يتمكن القائم باتخاذ القرار من حصر عناصر المشكلة، وتحديد المتغيرات الدالة من التابعة، ثم حصر الضغوط والاثار المحتملة.
  ٥. القيام بجمع المعلومات من مصادرها الاولية والثانوية، والتحقق من صدقها ونقدها، واعطائها معني معين يؤول الي حل مؤقت للمشكلة.
  ٦. البحث عن البدائل المحتملة مع مراعاة الشروط العلمية والعملية والعقائدية والقيم التي تحكم الطرف الذي سيوجه اليه القرار.
  ٧. اختيار بديل من البدائل الذي يمكن أن يحقق أكبر منفعة ويجنب أكبر خسارة بناء علي ظروف ومعطيات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
  ٨. تنفيذ القرار، وهذا بدوره يستلزم قرارات فرعية ومرحلية يتولى القيام بها الجهاز التنفيذي للمؤسسة، وهذا الجهاز تعتريه صعوبات جمة، كعدم فهم السياسة، وعدم وجود كفاءات قادرة علي تفسير القرار ومن ثم تنفيذه.
  ٩. القدرة علي مراجعة ومتابعة القرار، لأنه قد يكون القرار جيد ومدروس من كل الجوانب، لكن التنفيذ لا يكون في المستوي، فتغيب المتابعة والتقييم وشرح المراحل مما يصعب معه تحويل القرار الي واقع.
- ويري الباحث وبناءً علي ما ذكر، فإنّ للقرار دورة حياة تمر بعدد من المراحل ويتحكم بها عاملان أساسيان، هما الوقت والتطور، مع الاخذ بالاعتبار بأنّ العامل الزمني يلعب دوراً حاسماً

في كثير من الاحيان عليه، ولا يوجد برنامج زمني محدد يوضح مدة كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار فكل قرار له معطياته التي يتحكم بها زمنياً.

فمن دورة حياة القرار نجد أن مرحلة اتخاذه وتنفيذه تستلزم في الكثير من الاوقات أكبر مدة زمنية وجهد وامكانيات مبدولة حيث المواجهة والصدام مع المشكلة أو تطوير ما هو قائم.

## ثانياً / اتخاذ القرار :

ان عملية اتخاذ القرار انما تتم بغرض تحقيق هدف معين أو حل مشكلة ما، وان المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار انما تعبر عن مجموعة من الافعال المنطقية والمتعاقبة والتي تهدف الي الحصول علي اقصي اداء منطقي متوقع، وكما تعتبر عملية اتخاذ القرار هي مرحلة من مراحل صنع القرار، وتوصف بأنها المرحلة الحاسمة في القضاء علي التردد باختيار يجيئ من مجموعة من بدائل يوصف البديل المختار بأنه يمتلك درجة عالية من الرشاد في ظل ظروف يحيط بها الشك والغموض والخوف من المستقبل حيث أن كل عملية اتخاذ قرار تتحكم فيه مجموعة من المحددات حصرها العلماء فيما يلي:- (العناني، ٢٠٠٥: ٣٣).

## محددات اتخاذ القرار:-

١. حصر وضبط الامكانيات المادية والبشرية المتاحة، واتجاهاتها، ومدى قدرة الادارة علي استخدام تلك الامكانيات.
٢. مستوي الضغوط المختلفة، مصادرها، واتجاهاتها، والحسابات التي توضع لمواجهةها، ومن ثم تقدير درجة الاستجابة المنتظرة من الطرف الذي يعينه القرار، أو الذي سيوجه له.
٣. السلوك البشري ودرجة التأييد أو المعارضة من قبل المنفذين، ومدى اقتناعهم لبث الحماس، والمشاركة في تنفيذ القرار.

١. اسباب التردد باتخاذ القرارات: (هوارى، ١٩٧٠، ٤٨٨).

٢. عدم القدرة علي تحديد الاهداف التي يمكن أن يتخذ بشأنها القرار.
٣. عدم وضوح الاهداف مما يجعل الصورة ضبابية في ذهن متخذ القرار.

٤. عدم القدرة علي تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المقترحة، وخاصة لدي الكفاءات وذوي الخبرة الأقل.

٥. ظهور بدائل جديدة فيدفع باتجاه تطور المسألة، أو ظهور معطيات جديدة.

٦. قوة الضغوط، وتعارض القرار مع مصالح فئات داخل المؤسسة وخارجها.

٧. الخوف من العقوبة ومن غضب السلطة الوصية في حال وقوع الخطأ. ويرى الباحث أنه يمكن المفاضلة بين صنع القرار واتخاذ القرار وفق الجدول التالي:

جدول رقم (١) يوضح المفاضلة بين صنع القرار واتخاذ القرار.

صنع القرار	اتخاذ القرار
١ عملية جماعية مشتركة	١ يتخذ فردياً او جماعياً
٢ عملية شاملة كلية تستلزم الوقت والامكانات	٢ عملية جزئية من صنع القرار
٣ تتم من خلال نظام وخطوات متتابعة	٣ نتيجة نهائية تحتوي علي مخاطرة عالية
٤ عملية مستمرة وديناميكية وفاعلة	٤ عملية متجددة وممتدة تتبعها قرارات مختلفة

جرد بواسطة الباحث بناء علي أدبيات الدراسة.

#### القرار الامني :

يعرف القرار الامني بأنه: "قرار اداري صادر من أحد مسؤولي الاجهزة الامنية في اطار اختصاصه ويعبر عن اختيار أفضل البدائل المتاحة لمواجهة موقف معين يستوجب تدخل رجل الأمن بهدف حفظ الامن أو النظام العام، أو الآداب العامة، أو حماية الارواح أو الاموال، في اطار القوانين واللوائح المنظمة(عبد الله، ١٩٨٦ : ٦٤-٦٥).

من هذا التعريف يتبين أن عناصر القرار الشرطي هي العناصر الآتية:

١. القرار الشرطي قرار اداري.
٢. صادر من أحد أعضاء هيئة الشرطة في اطار اختصاصه.
٣. لمواجهة حالة قانونية أو واقعية تستوجب تدخل الشرطة.
٤. تمتع رجل الشرطة بحرية اختيار أحد البدائل المتاحة لاتخاذ القرار.
٥. يجب أن يستوفي القرار الشرطي الشروط الشكلية أو الموضوعية المحددة بالقانون.
٦. يهدف القرار لتحقيق الصالح العام وتحقيق أهداف العمل الشرطي.

## ٥.٣.٢ خصائص القرار الامني :

ينفرد القرار الامني بعدد من الخصائص والسمات التي تميزه عن غيره من القرارات الأخرى، ومن أهم هذه السمات:

### ١. القيادة:

أي أن القرار الامني يصدر عن قيادات أمنية، سواء كانت قيادات عليا أو وسطي أو إشرافيه، وبالتالي علي المرؤوسين تنفيذ تلك القرارات وما تضمنته من أوامر وتعليمات ما دامت في حدود القانون تأكيداً لقطاعات القيادات والرؤساء وغالبا ما تكون القرارات الامنية متعددة المستويات الوظيفية والادارية أو القيادية وهذا ما يجعلها أكثر صعوبة (عسكر، ١٩٩٧: ١٧٥).

### ٢. الوجوبية (الإلزامية):

ويقصد بخاصية الوجوبية وجوب تنفيذ القرارات الامنية بشكل أوامر وتعليمات عسكرية طبقاً لطبيعة النظام العسكري المتبع بالأجهزة الأمنية وهذه الصفة الإلزامية للقرارات الامنية تجعلها قليلة المرونة. وتتطلب حداثة ودقة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار (المصري، ١٩٩٥: ٢٥٨).

### ٣. الاستمرارية :

ترتبط القرارات الامنية بمختلف جوانب الحياة الأمنية وغير الأمنية، لذلك توصف بأنها قرارات عملية ومستمرة، وفي كثير من الأحيان تكون قرارات مفاجئة خاصة عند حدوث الكوارث والأزمات، أو في حال ارتكاب الجرائم المؤثرة علي استقرار المجتمع، وهذا يتطلب الجرأة والسرعة في اتخاذ القرار، كما يتطلب استعدادا لقبول المخاطرة وتحمل الآثار المترتبة عليها (كامل، ٢٠٠١: ١٧).

### ٤. السرية :

غالبا ما تتميز القرارات الأمنية بالسرية، لان تسرب عناصر القرار الي المجتمع قد يحد من فعالية تطبيقه، وقد يساعد انتشار القرار الي المجتمع الي هروب الأشخاص المعنيين بالقرار (عبد الله، ١٩٨٦: ٢١٢).

## ٥. هادفة :

وهدفها الرئيسي حماية أمن المجتمع واستمراره وفرض هيبة الدولة، وتحقيق المصلحة العامة وتنظيم العلاقة بين السلطة والمجتمع، لهذا كان للقرارات الامنية أهداف عدة: اجتماعية، اقتصادية، تنظيمية، وقائية.....الخ (الزهراني، ٢٠٠١: ١٦).

وقد ذكر الدكتور عساف عدد من القواعد لاتخاذ القرارات، ونظرا لأهميتها في حياة المنظمة فانه لابد من الارتكاز اليها وهي:-

### القاعدة الاولى: (عساف:٢٠٠٠:١٨٥).

الإدراك بأن اتخاذ قرار ما لا يهدف للوصول الي إجابات أو حلول قاطعة ونهائية للمشكلات التي يوجه اليها، وانما يهدف أساساً الي اختيار البدائل المتاحة وأكثرها فاعلية.

### القاعدة الثانية:

تحديد وتوضيح مدي الاستفادة التي سوف يتم تحصيلها باتباع القرار الذي يتم اتخاذه، وخاصة ما يتعلق بالفائدة المتصلة بالأفراد العاملين والمطالبين بتحقيقه وذلك علي اعتبار أن الحماس لتطبيق القرار وانجاحه يتناسب طردياً مع درجة الفائدة المعقودة عليه.

### القاعدة الثالثة:

ضرورة اعطاء الوقت الكافي للتعرف علي البدائل المتاحة وتقييمها وتطويرها قبل تقديمها لمرحلة الاختيار، وبالطبع فان هذا لا يعني البطء في التصرف بحيث ينتهي الوقت الذي يفترض التصرف خلاله قبل بدء التصرف. هذا مع ملاحظة أن هناك بعض القرارات التي تفرض نفسها ويصير مطلوباً اتخاذها بسرعة كبيرة، مما يستوجب تكثيف العمل من أجل اتخاذها بالصورة الافضل، فقرار الرد علي حالات اعلان الحرب، أو لمواجهة أزمة الزلازل أو فيضان.....الخ لابد أن تكون سريعاً.

## القاعدة الرابعة:

أن ينظر لعملية اتخاذ القرار كعملية متكاملة بدءاً من أولي مراحلها المتمثلة بجمع المعلومات، وانتهاءً بتنفيذها ومتابعة التنفيذ وتقييمه.

ويري الباحث أن اتخاذ القرار الأمني يتميز عن اتخاذ القرار في غيره من المؤسسات غير الأمنية أو العسكرية ويعود هذا التميز الي طبيعة عمل هذه المؤسسات وأهميتها وخصوصيتها وامتدادها وتوسعها فالمؤسسات الأمنية تعتبر مشاريع دولة تمس حياتها عصب الدولة ومصالحة أمن المواطن والسلم المجتمعي واتخاذ بعض القرارات قد تكون علي درجة عالية من الحساسية والخطورة والسرعة احياناً وتبنى عليها مصير الدولة ومستقبلها بالسلم والحرب وخاصة في المحافل السياسية والعسكرية والأمنية علي الرغم من اتباع خطوات واحدة في المؤسسات الأمنية وغيرها من المؤسسات غير الأمنية الا انه قد يتم الميل لاتخاذ منهج بنسبة اكبر من منهج اخر حسب طبيعة الموقف.

## ٤.٢ المبحث الرابع: الشرطة الفلسطينية

ويهدف هذا المبحث الي التعرف علي الشرطة الفلسطينية من حيث التعريف والتطور التاريخي لها قديماً وحديثاً ووظيفتها وبنائها وتشكيلها وهيكلتها.

لا يمكن تصور قيام دولة بدون ضوابط وقوانين تنظم وتضبط سلوكيات افراد المجتمع كما لا يمكن تصور قوانين ناظمة للمجتمع بدون اداة تنفيذية لهذه القوانين يوكل اليها هذه المهمة، فالشرطة هي مكون اصيل من مكونات وزارة الداخلية والتي تعتبر الاداة التنفيذية للدولة وأحد الاركان الاساسية الثلاث لها وقد عرفت الشرطة تاريخيا وعلي مر الاجيال وحددت لها مهام ووظائف وواجبات تتعلق بأمن وسلامة المجتمع والمحافظة علي استقراره.

فالشرطة بشكل عام هي أداة الدولة في صون الأمن واقرار النظام وتنفيذ القوانين التي تسنها الدولة لصالح مواطنيها، والتقدم والحضارة لا تتأتي أسبابها للدولة الا باستتباب الأمن داخلها، وفي هذا المبحث سيتم مناقشة التطور التاريخي للشرطة منذ عصر الخلفاء الراشدين حتي اتفاق أوصلو بشكل موجز ووظائفها واختصاصاتها.

### ١.٤.٢ تعريف الشرطة:

**الشرطة لغة:** وكما تواتر تفسيرها بمعاجم اللغة العربية - لما كان يتميز رجالها من شرط أي علامات ظاهرة تميزهم عن غيرهم، كما كانت تطلق كلمة شرطة علي أول كتيبة من الجيش تشهد الحرب (ناصر الانصاري، ١٩٩٠: ٩٢-٩٣).

**والشرطة اصطلاحاً:** هي مجموعة الانشطة التي تقوم بها اجهزة الشرطة لتحقيق أهداف مرفق الامن بأعلى درجة من الكفاية وبأسرع وقت ممكن وبأقل تكاليف ممكنة(المراس، ١٩٩٥م: ٧).

هيئة مدنية نظامية بوزارة الداخلية رئيسها الأعلى رئيس الجمهورية وتؤدي وظائفها وتباشر اختصاصها برئاسة وزير الداخلية وتحت قيادته وهو الذي يصدر القرارات المنظمة لجميع شؤونها ونظم أعمالها (الوزان، ٢٠٠٥: ١١٥).

## تعريف هيئة الشرطة:

الشرطة هيئة مدنية نظامية تؤدي واجباتها في خدمة الشعب وتكفل للمواطنين الطمأنينة والأمن، وتسهر علي حفظ النظام العام والآداب وتتولي ما تفرضه عليها القوانين واللوائح من واجبات، وذلك كله علي الوجه المبين في القانون.

وعلي ذلك فالشرطة هيئة مدنية نظامية، يخضع أفرادها للقوانين المدنية في بعض الاحوال وقانون الاحكام العسكرية في أحوال مختلفة، وللشرطة عملاً مرفقياً، وليس عسكرياً محضاً، فأفرادها يرتدون زياً معيناً ويحملون السلاح، ويتدربون علي نحو يعينهم علي أداء الوظيفة الامنية، مما يضفي عليها طابعا عسكرياً أو نظامياً، وفي الوقت نفسه فان الشرطة تعمل وسط

## الشرطة في فكر فقهاء القانون

- ويعرفها اللواء محمود السباعي بأنها تعني الشرطة حق الإدارة في أن تفرض علي الأفراد قيوداً تحد بها من حرياتهم بقصد حماية النظام العام بعناصره الرئيسية الثلاثة (الأمن العام-الصحة العامة- السكينة العامة).

- نظام الشرطة هو النظام العام الذي يرسم تكوين هيئة الشرطة وكيفية ممارستها لسلطتها وقيامها بوظائفها، وهو الذي يحدد دور أفراد هيئة الشرطة في مباشرة اختصاصهم(أبو زيد، ١٩٩٩ : ٦٠).

نظام الشرطة يختلف من دولة لأخري، فهو حصيلة تفاعل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتلك الدولة، وهي في ذات الوقت جزء من الحكومة وأحد أنظمة المجتمع.

فاذا كانت الشرطة وهي الاداء، فان هيئة الشرطة هي مجموعة الافراد التي يتألف منها جهاز الشرطة بشتي فئاته ومستوياته(كلوب، ٢٠١٣ : ١٣٤).

وعليه فلكل دولة أن تحدد نظام الشرطة الذي يناسبها ودورها ووظيفتها في المجتمع بما يكفل سيادة النظام والامن العام وتحقيق مصالح الافراد وحريتهم في ظل سيادة القانون. جماهير الشعب وتعالج ظواهر اجتماعية مختلفة(ابو زيد، ١٩٩٩ : ٦١).

## تعريف تنظيم إدارة الشرطة:

هو الشكل أو الهيكل الذي تتحصر داخله أو في إطاره مجموعة الأنشطة التي تقوم بها أجهزة الشرطة لتحقيق أهداف مرفق الأمن بأعلى درجة من الكفاية وبأسرع وقت ممكن وبأقل تكاليف ممكنة (المراسي، ١٩٩٥: ٨).

## ٢.٤.٢ نظام الشرطة في العهد الاسلامي:

أما الشرطة في العهد الاسلامي فقد عرفت في عهد أبو بكر الصديق لأول مرة وهو الطواف ليلاً لتتبع أهل الريب وكان عبد الله بن مسعود هو أول من تولي العسس بالليل بأمر الخليفة، أما الخليفة الثاني عمر رضي الله عنه كان يعس بنفسه ويرتاد منازل المسلمين ويتفقد أحوالهم بيده ويهب لنجدة المحتاجين ويطوف بالأسواق وكان يرافقه عبد الرحمن بن عوف ومولاه أسلم ومحمد بن مسلمة، أما في عهد الخليفة عثمان بن عفان أول من حمي وسعي الي تقوية جهاز الامن وأول من اتخذ صاحب الشرطة وعين علي رأسها المهاجر بن قنفذ التميمي القرشي وقال عدد من الباحثين أن أول من أطلق لفظ الشرطة واستخدمه من بعده الخلفاء والأمراء والملوك والقادة سيدنا علي بن أبي طالب كرم الله وجهه وكان قد ولي قيس بن سعد الأنصاري شرطة الكوفة، ثم اطلق عليهم ولاية الشرطة فيما بعد(عمر، ١٩٩٧: ١٧).

## الشرطة في العهد الاموي:

يقول الشعبي وقد أعد معاوية بن أبي سفيان نظام السجلات لضبط أسماء المجرمين والمشبهين لمعرفتهم ومراقبتهم، وكان هذا النظام قد ظهر بمصر علي يد واليها عمرو بن العاص، ويعتبر من نظام الأرشفة وتوثيق السجلات من الانظمة الحديثة المعاصرة للدول المتقدمة إدارياً في العصر الحديث(عمر، ١٩٩٧: ١٩).

## الشرطة في العهد العباسي:

ومن أبرز سمات هذا العصر إنشاء واستحداث أول جهاز مباحث في العصر الاسلامي، حيث اتسع نطاقها وتطورت تطوراً ملحوظاً وهاماً فلم يقتصر علي عاصمة الخلافة وعواصم الولايات الكبرى، بل وشمل المدن الصغرى (عمر، ١٩٩٧: ١٩).

### ٣.٤.٢ الشرطة أثناء الانتداب البريطاني:

استعاضت الحكومة البريطانية عن الإدارة العسكرية بإدارة مدنية جعلت علي رأسها (هربرت صموئيل) وهو يهودي بريطاني كان معروفاً بنشاطه في الحركة الصهيونية واطلق 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 هذا القانون ونص علي: قانون يقضي بتنظيم قوة بوليس فلسطين ونظامها وسلطاتها وواجباتها(القانون رقم ١٧ لسنة ١٩٢٦ الصادر في نيسان ابريل في نفس السنة).

وقد تألفت قوة البوليس في فلسطين من الانجليز والعرب واليهود وقد عملت الشرطة بمقتضى القوانين العثمانية، وانظمة شرعتها سلطة الانتداب البريطاني من قانون البوليس ١٩٢٦/١٩٢٧ وحتى عام ١٩٣٦ حيث اصدرت قوانين سميت بالقوانين الفلسطينية(كلوب، ٢٠٠٦: ٣٠).

### ٤.٤.٢ الشرطة في قطاع غزة في العهد المصري (١٩٤٨\_١٩٦٧/٦/٥):-

#### ١/ الوظيفة الشرطة:

بعد قيام (دولة اسرائيل) ولجوء معظم أبناء الشعب الفلسطيني الي الضفة الغربية وقطاع غزة أصدر مدير عام سلاح الحدود الملكي (المملكة المصرية) والحاكم العسكري للصحراء الشرقية والحاكم الاداري للمناطق التي تخضع لرقابة القوات المصرية بفلسطين أمراً بتشكيل الحرس الوطني بقطاع غزة وبهذا اصبح قطاع غزة تحت الادارة المصرية.

أصدر الحاكم الاداري للمناطق التي تخضع للرقابة المصرية بفلسطين الامر رقم (٥) بتاريخ ١٩٤٨/٦/١ بتشكيل أول رئيس حرس وطني في كل محلة داخل المدن والقري الفلسطينية الا أن هذا الحرس قد تم حله بعد عامين.

وبتاريخ ١٩٤٨/١١/٢٤ أصدر الحاكم الاداري العام لقطاع غزة قرارا باستبدال تعبير كلمة بوليس لتصبح تعبير شرطة، وبعدها أصدر الرئيس جمال عبد الناصر أمراً بالنظام الدستوري لقطاع غزة وذلك بتاريخ ١٩٦٢/٣/٥ والذي يوضح ضمن مواده القانون العام لنظام هيئات الشرطة واختصاصاتها.

وقد كانت قوة الشرطة الفلسطينية في عهد الادارة المصرية خاضعة لسلطة الحاكم الاداري العام لقطاع غزة وتدار من قبل مدير الداخلية والامن العام وهو ضابط مصري ويتبعه الحكام الاداريون (مدراء الشرطة) وجميعهم من الضباط المصريين.

#### ٥.٤.٢ الشرطة من بداية فترة الاحتلال الاسرائيلي:-

مع بداية شهر حزيران ١٩٦٧م، علي اثر احتلال ما تبقي من الاراضي الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، بقي عدد قليل من أفراد الشرطة، حيث غادر عدد كبير من ضباط وأفراد الشرطة الفلسطينية المتواجدين في قطاع غزة الي جمهورية مصر العربية، حيث باشروا العمل في ادارة الحاكم العام لقطاع غزة، وتحت اشراف وزارة الدفاع المصرية.

وأما بالضفة الفلسطينية فقد نزحوا الي الاردن، حيث لم يبق الا عدد قليل منهم من أصل فلسطيني في أماكن عملهم وبناء علي طلب رئيس الوزراء الاردني السابق (والحاكم العسكري السيد سعد جمعة) ببقاء جميع العاملين بأماكن عملهم لخدمة ابناء شعبهم واستمرت الحكومة الاردنية بصرف رواتبهم حتي عام ١٩٧١م.

وبعد اندلاع الانتفاضة المباركة الاولى واستجابة لنداء رقم (١٠) والصادر من القيادة الوطنية للانتفاضة بتاريخ ١١/٣/١٩٨٨م استقال رجال الشرطة العرب العاملين بالشرطة الاسرائيلية بالأراضي المحتلة بصورة شبه جماعية ولم ينتظروا الردود علي الاستقالات حيث كان عددهم ٥٠٠ شرطياً عملوا بالجانب الجنائي وعمل الشرطة اليهود بالجانب الأمني وكان عددهم ٥٧١، حيث طبقت القوانين الفلسطينية بقطاع غزة والقوانين الأردنية بالضفة الفلسطينية(كلوب، ٢٠٠٦: ٣٠).

#### ٦.٤.٢ الشرطة الفلسطينية بعد اتفاق اوسلو:

لدي دخول اتفاق أوسلو حيز التنفيذ بعد التوقيع عليه بالأحرف الاولى أصدر فخامة الرئيس(ياسر عرفات) باعتباره القائد العام قراره بأن تتوجه النخبة الأولى من الضباط الي غزة للبدء في تنفيذ الاستعدادات الأولية لتكوين الشرطة الفلسطينية بفروعها كافة.

وبدأت الشرطة بالقيام بهذه الاجراءات بتاريخ ١٥/٣/١٩٩٤م، وكان عدد الشرطة في ذلك الوقت لا يتجاوز ١٥٠ فردا وضابطا تم توزيعهم علي المحافظات الثلاث الاولى(أريحا، غزة، جنوب غزة).

وبعد توقيع الاتفاق الخاص بإعادة الانتشار بالضفة الفلسطينية في أواخر عام ١٩٩٥م، بدأت عملية الانتشار في محافظات الشمال السبعة (عريف، ١٩٩٨: ١٢).

وفيما يلي بعض من هذه الاتفاقيات التي تخصصنا في هذه الدراسة ومنها المادة رقم (٣) من هذه الاتفاقية فنصت علي التالي:

١. تعمل المديرية العامة لقوي الشرطة الفلسطينية من الان فصاعدا، الشرطة الفلسطينية وفق المبادئ التالية: ستكون مسؤولة عن النظام العام والامن الداخلي داخل نطاق ولاية السلطة الوطنية الفلسطينية وفقا للمادة الخامسة من هذه الاتفاقية (ملحق بروتكول، ٣: ١٩٩٤).

وقد ذكر عريف أن المجلس العسكري الأعلى برئاسة السيد الرئيس/ القائد العام بجلسته المنعقدة في تونس بتاريخ ٤/٢/ ١٩٩٤م تشكيل مجلس أعلي للشرطة وتم تحديد صلاحياته وذلك قبل تشكيل الشرطة الفلسطينية بتاريخ ١٣/٥/١٩٩٤م، وقد تم اصدار القرار بتشكيل المجلس الأعلى للشرطة بتاريخ ٢٩/٢/١٩٩٥م والذي يتكون من وزير الداخلية رئيسا، مدير الشرطة أمينا للسر، ونواب ومساعد مدير الشرطة والمدراء العامون لإدارات المباحث والمخدرات والمرور والنجدة والتنظيم والادارة وحفظ النظام ومراكز الاصلاح والتأهيل، بالإضافة الي ثلاثة مدراء عامون من شرطة محافظات الشمال، وثلاثة مدراء عامون من شرطة محافظات الجنوب (عريف، ١٩٩٨: ١٨).

## ٢. الهيكل والتشكيل:

تتكون الشرطة الفلسطينية من وحدة متكاملة تخضع للسلطة الفلسطينية وتشكل من أربعة فروع.

- الشرطة المدنية (الشرطة).

- الامن العام.

- المخابرات.

- خدمات الطوارئ والانقاذ (الدفاع المدني).

في كل منطقة يخضع أعضاء فروع الشرطة الاربع لقيادة مركزية واحدة وتشكل الشرطة الفلسطينية وحدة شرطة سواحل فلسطينية وتشكل الشرطة الفلسطينية من عدد يصل الي ٩٠٠٠ شرطي (كلوب، ٢٠٠٦).

وقد ذكر رولاند فريدريك أنه من حق السلطة الفلسطينية في الملحق الاول للاتفاقية (من حق السلطة الفلسطينية انشاء اجهزة امنية جديدة وقد اضيف جهازين جديدين هما الامن الرئاسي والامن الوقائي (رولاند فريدريك، ٢٠٠٨: ٢١).

قامت منظمة التحرير الفلسطينية بإدراج قواتها ضمن قوات الشرطة النظامية والتي وصلت لأرض الوطن ضمن اتفاق السلام، وبعد ذلك تم ضم فرعين جديدين لها في اتفاق واشنطن بتاريخ ٢٨/٩/١٩٩٥م، وهي الامن الوقائي وأمن الرئاسة، وقد دخلت أول دفعة اثنان من الضباط و٢٣ فردا من قوة حماية الشخصيات تم تدريبها في مصر لمدة ثلاث شهور، وتم البدء بإنشاء المكتب المتقدم للشرطة بإعداد الدراسات الخاصة بالشرطة، وتأهيل الرأي العام الفلسطيني لدخول ١٣/٥/١٩٩٤م، بقيادة اللواء غازي الجبالي أول مدير للشرطة الفلسطينية حيث بدأت هذه المجموعة بإنشاء وتكوين الشرطة والقيام بالمهام الاولي، والتي تشمل:

١. البدء بإعداد الهيكل التنظيمي للشرطة وتقسيم الادارات العاملة بجهاز الشرطة، وذلك طبقاً للإمكانيات المتوفرة في حينه.

٢. القيام بالتدريبات الخاصة بالشرطة من القوات الاسرائيلية.

٣. البدء باستلام المنشآت الخاصة بالشرطة من القوات (الاسرائيلية).

٤. وضع الدراسات الخاصة بالاحتياجات الاولية للشرطة لمباشرة مهامها.

٥. القيام بالعمل الموكل للشرطة الفلسطينية. (عريف، ١٩٩٨: ١١).

## ٧.٤.٢ التنظيم الاداري لجهاز الشرطة في الضفة الفلسطينية وقطاع غزة

هيكلية الشرطة الرئيس بعد مجيء السلطة وما قبل ٢٠٠٧م في الضفة الفلسطينية وقطاع غزة

تتكون هيكلية الشرطة من الادارات المتخصصة وشرطة المحافظات وتمارس كل منها الاختصاصات المسندة اليها وفقا للقوانين واللوائح والقرارات والأوامر الصادرة في هذا الشأن ويرأس كل محافظة وكل إدارة أحد كبار الضباط ويساعده في عمله نائب له أو مساعد، وتتكون هيكلية الشرطة من الادارات المتخصصة وشرطة المحافظات وتمارس كل منها الاختصاصات المسندة اليها وفقا للقوانين واللوائح والقرارات والاورام الصادرة في هذا الشأن ويرأس كل محافظة وكل إدارة أحد كبار الضباط ويساعده في عمله نائب له أو مساعده - مساعدي قائد الشرطة

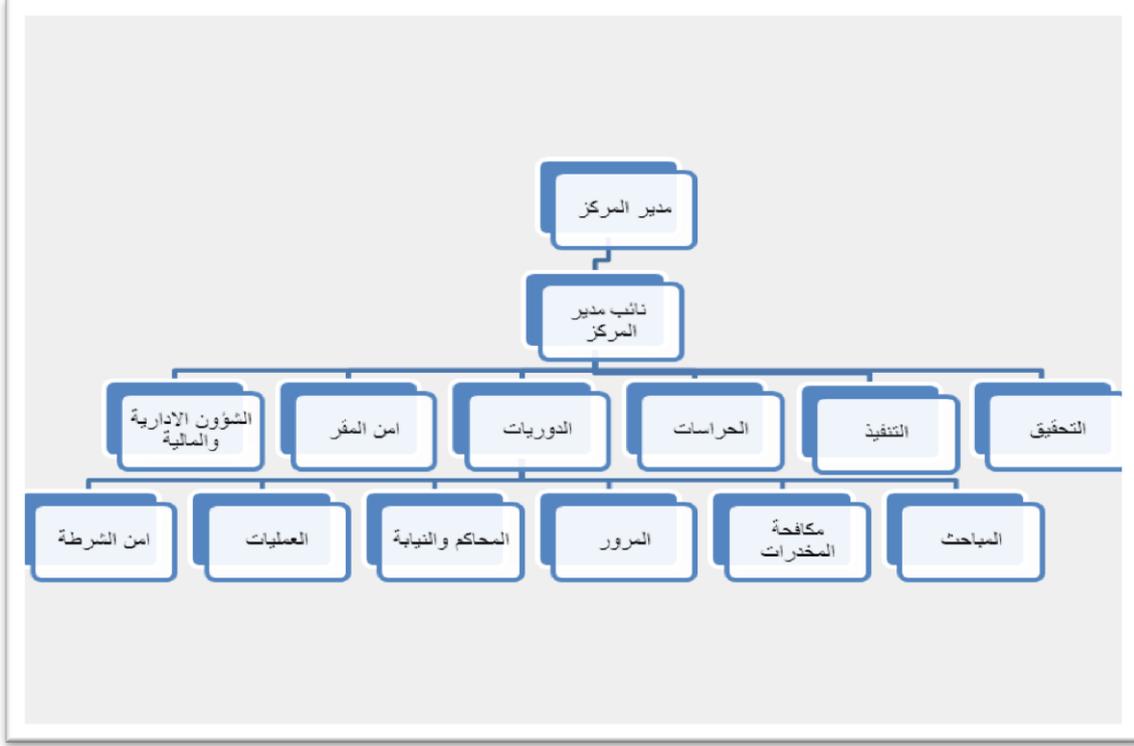
للمحافظات الجنوبية والشمالية - شرطة المحافظات وعددها ١٤ محافظة منها خمس في غزة  
وثمانية بالضفة بالإضافة لمحافظة أريحا - شرطة الادارات المتخصصة وعددها ٣١ ادارة -  
بالإضافة الي قيادة الشرطة والتي تتشكل من مستشاري قائد الشرطة ومدير مكتب قائد الشرطة  
وأرشيف القيادة وقسم الكمبيوتر (كلوب، ٢٠٠٦: ١٤٣-١٤٤).

ويري الباحث وبالنظر الي الهيكل التنظيمي الرئيس للشرطة بأنه هيكل طويل وذلك لكبر  
وضخامة المؤسسة الشرطة وتعدد أعمالها واعتمادها علي المركزية واللامركزية والتفويض ويعود  
ذلك الي طبيعة الأعمال الوظيفية من حيث: الأهمية والحساسية، البعد الجغرافي، سرعة  
وحساسية الأحداث وخطورتها، كفاءة وقدرة المسؤولين والقادة الموكل اليهم المهام وقدرتهم وفهمهم  
للسياسات العامة للمؤسسة الشرطة وغيرها من المحددات.

وبدراسة الهيكلية نجد أنها تجمع ما بين الهيكل الجغرافي والهيكل الوظيفي والهيكل  
الاستشاري في آن واحد فقائد الشرطة يجمع ما بين:

- (هيكلية جغرافية): مدراء الشرطة لشرطة المحافظات.
- (هيكلية وظيفية): مساعدي مدير الشرطة للشرطة النظامية والقضائية والمتخصصة  
والشؤون الادارية والمالية .
- (هيكلية استشارية): ما بين المستشارين والنواب وبعض الادارات المساعدة الهامة والتي  
تعمل علي تنفيذ مهام الضبط والربط والتخطيط ورسم السياسات والتدريب والاعلام.  
وكما يرى الباحث بانه يمكن عمل نموذج الهيكل التنظيمي المساعد، ومن جهة أخرى  
فان الهيكل التنظيمي المساعد لمركز من المراكز هو هيكل قصير والهدف منه هو تحسين قدرة  
المركز علي التعامل مع المتغيرات بسرعة نظرا للظروف الاستثنائية التي يمر بها شعبنا  
الفلسطيني حيث يمثل مدير المركز مدير عام الشرطة في موقعه ويجمع الهيكل ما بين المركزية  
بنسبة أعلى من التفويض.  
والهيكل التنظيمي المساعد يجمع ما بين الهيكل الجغرافي لمنطقة من المناطق والهيكل الوظيفي  
ليحتوي:  
(هيكلية جغرافية): كالوظائف الادارية للمركز، من تحقيق، تنفيذ، شؤون ادارية ومالية، دوريات،  
أمن مقر، نظارة توقيف.

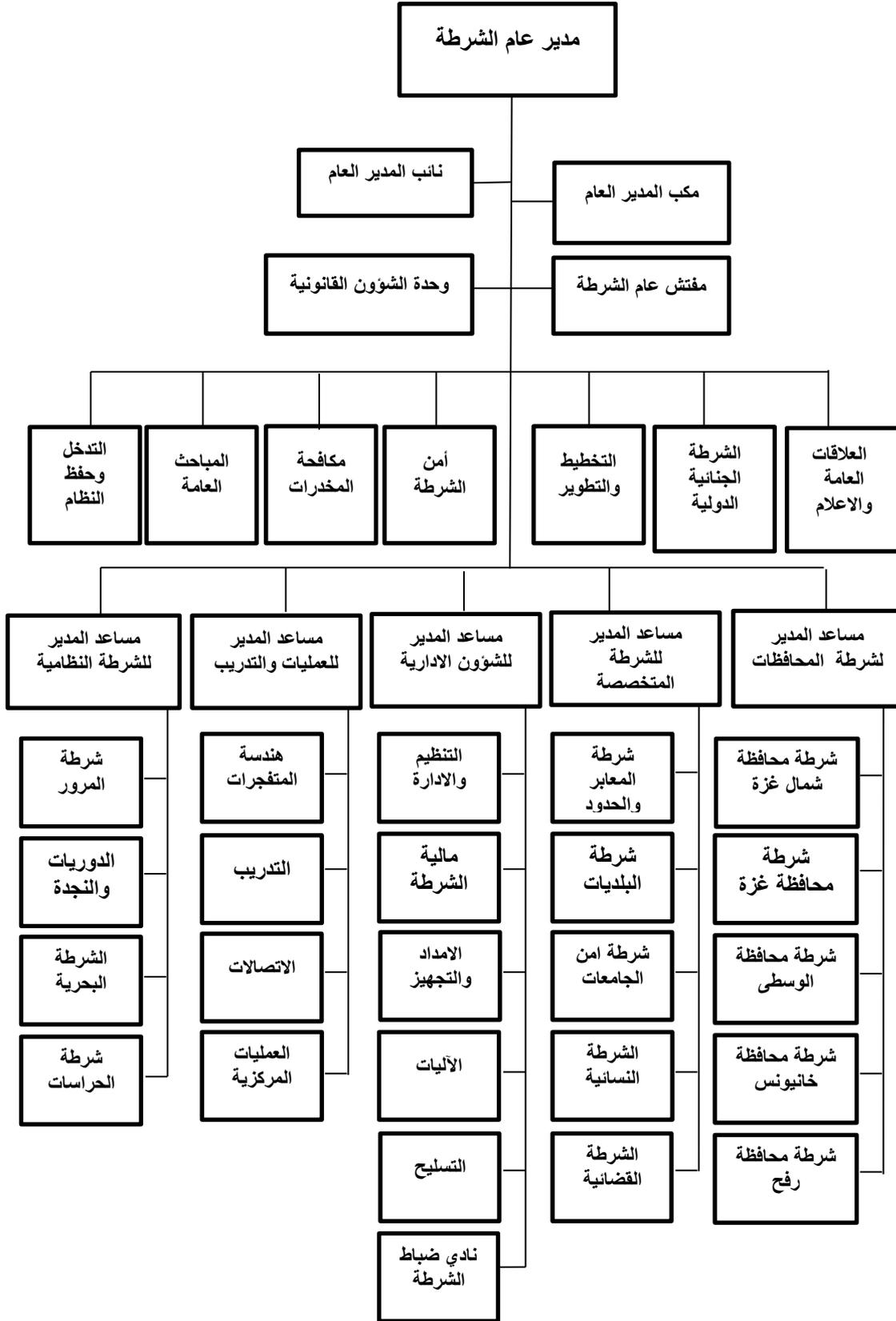
(هيكلية وظيفية): كالوظائف المتخصصة منها، القضائية كفروع، المباحث، مكافحة المخدرات، المحاكم والنيابة، ومنها النظامية كفروع، المرور، العمليات، الحراسات، امن الشرطة، وبذلك نكون مصفوفة متكاملة حسب الشكل التالي:



شكل رقم (٦) يوضح هيكلية مركز من مراكز الشرطة الفلسطينية. جرد بواسطة الباحث (٢٠١٥).

ويري الباحث في جهاز الشرطة الحالي والممتد لجهاز الشرطة ما قبل ٢٠٠٧م، أن الهيكلية قد لا تختلف كثيراً بالرغم من اختلاف بعض العوامل الداخلية والخارجية وذلك يعود الي أن المهام والواجبات والوظائف للشرطة هي واحدة لم تتغير علي الرغم من اجراء بعض التعديلات التي تتناسب مع الحجم العامل من الافراد واستحداث هيكلية اللجان وإن لم تأخذ طابع الترسيم النظامي كهيكلية اللجان التي يتم تشكيلها من مدير عام الشرطة وتكليفها ببعض المهام المتعلقة بعمل الشرطة ورسم سياسات محددة للعمل وكذلك تشكيل الهيكلية المشتركة والتي تتقاطع بالعمل مع بعض الاجهزة لتنفيذ مهام ونشاطات معينة والتي تتقاطع مع بعضها البعض ويكون هذا التشكيل شبه دائم العمل احياناً وموقتاً أحياناً أخرى.

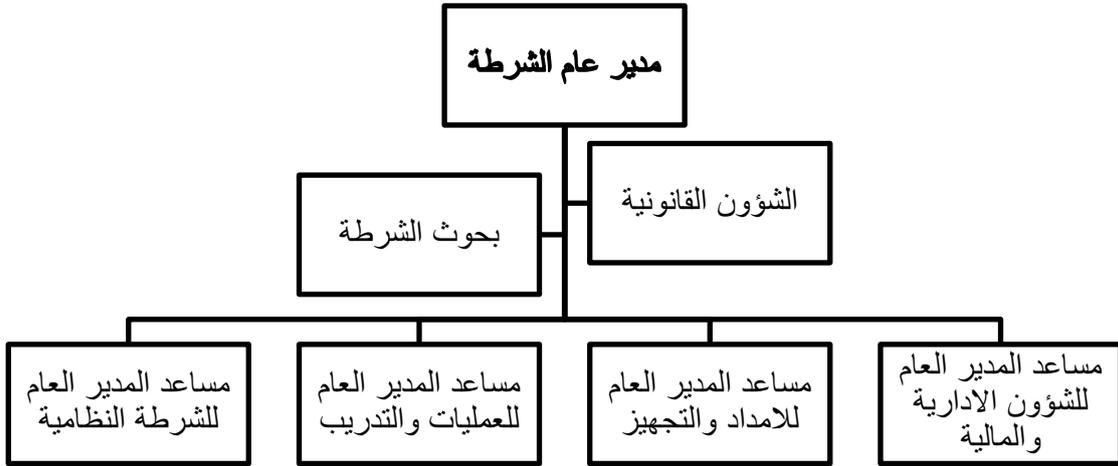
شكل رقم (٧) الهيكلية العامة للشرطة في قطاع غزة ( المصدر: الشرطة) ٢٠١٥ م.



وبالنظر للهيكلية العامة للشرطة حالياً، نجد انها لا تحتوي علي المستشارين لمدير الشرطة بخلاف الشرطة ما قبل عام ٢٠٠٧م وذلك لعامل الجغرافيا وعدد العاملين وعوامل أخرى عديدة.

### التنظيم الاداري لجهاز الامن:

يمكن استخدام النظام الخطي الاستشاري حيث توجد أجهزة تقدم رأيها الاستشاري لمختلف الادارات التنفيذية كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (٨) التنظيم الخطي الاستشاري لجهاز أمني، (الشرطة الفلسطينية). ٢٠١٥م

### الهيكل الوظيفي:

التخصص الوظيفي المحض قدم أصلاً بمعركة فريدريك تيلور، فقد اقترح تنظيمياً وظيفياً خالصاً، اذ نظم العمل في ورشة هندسية علي أساس أن يكون هناك ثمانية رؤساء للعاملين. للتخطيط والفحص والوقت والتكاليف والصيانة..... ولكل من الرؤساء الثمانية هؤلاء الحق في اعطاء الاوامر للعمال جميعاً، في حدود وظيفته. وتظهر مزايا هذا النظام في أنه يعطي لكل فرد الفرصة لتنمية قدراته وتخصصاته بما يؤدي الي نمو المنشأة، ويسمح بأن يقوم كل شخص بالعمل الذي يلائم استعداداه وظروفه. ومن مساوئ التنظيم الوظيفي أنه ينتج القليل جدا من المديرين المنفذين المعدين لقيادة المشروع في حالات الضرورة، هذا بالإضافة الي تبعية هذا الشخص لأكثر من مشرف يؤدي الي المنازعات والتهاون وتمييع القرارات وفقدانها لقيمتها.

ان الهدف الرئيس لاستراتيجيات هيكل الوظائف هو زيادة وتطوير الخدمة المقدمة الى الحد الأقصى، وتهدف الي تجميع النشاطات والكفاءات المختلفة في نطاق وظيفي معين بهدف تحسين الاداء مع الاخذ بعين الاعتبار المحددات التي تقررها استراتيجية الاعمال، وتتميز هذه الاستراتيجيات بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الامد، ولا يستمر تأثيرها لمدة طويلة مثل القرارات الاستراتيجية لكونها تتعلق بنوع الخدمة وأهميتها، وأماكن تقديمها، ويرى عشاوي عدم مناسبة التنظيم الوظيفي له، حيث أن الضبط والربط يقتضي وحدة الامر وحصره في رئيس واحد فقط يتلقى منه المرؤوس الاوامر، ولا يطيع أي أمر من أي مسئول خلاف رئيسه وقد تمت الاشارة للهيكل التنظيمي الوظيفي في الشكل رقم(١)، (عشاوي، ٢٠٠٠ : ١٦٣-١٧٠).

ويحدد عمر أنواع التنظيم في ادارة الشرطة الي ثلاث أنواع رئيسية هي:

١- **التنظيم الجغرافي:** ويتم بتخصيص الوحدات المكانية علي الاساس الجغرافي، فنجد أن التنظيم الجغرافي يقسم محافظات شرطة وكل محافظة الي مراكز ومخافر شرطة وادارات صغري فرعية، وكل منها مسؤول عن جميع الاعمال الشرطة التي تقع في دائرته (ضمن اختصاصه).

٨- **التنظيم الوظيفي:** ويعني تقسيم العمل حسب التخصص داخل الجهاز الشرطي بكل أنشطته في المهام والاعباء تحصر وتخصص لها وحدة متخصصة منفصلة وعلي ضوء ذلك يتم تقسيم الاعمال والانشطة والخدمات التي تؤديها الشرطة الي :

- **أعمال تنفيذية:** كالعليات والتي هدفها المحافظة علي الامن والنظام العام ومنع الجريمة قبل وقوعها وضبط مرتكبيها كعمل المباحث العامة ومكافحة المخدرات والمرور.....الخ

- **أعمال ادارية:** والتي تختص بأعمال الشرطة الداخلية لتنظيم أعمالها وامدادها بالاحتياجات اللازمة للعمل كالمالية والامداد اللوجستي والضبط والربط العسكري.

٣- **التنظيم القيادي:** والتنظيم القيادي بإدارة الشرطة كأى تنظيم سواء جغرافيا أو وظيفيا محددًا وواضحا وليس فيه أي غموض أو تعارض بما تتمتع به هذه الاجهزة من تسلسل عسكري يراعي الرتب والدرجات ويحافظ عليها وقد حددت القوانين واللوائح الرتب في هيئة الشرطة من ضباط وصف ضباط وأفراد (عمر، ١٩٩٠: ٦٧).

ويوجب التنظيم القيادي: احترام التسلسل العسكري، وحدة القيادة، تناسب السلطة والمسؤولية (قانون الشرطة، ١٩٦٣: ٦).

## الفصل الثالث

١.٣ الدراسات الفلسطينية.

٢.٣ الدراسات العربية.

٣.٣ الدراسات الأجنبية.

٤.٣ التعليق على الدراسات السابقة.

## الدراسات السابقة :

### مقدمة :

استعرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الهياكل التنظيمية والقرارات الإدارية والموضوعات ذات العلاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاثة أقسام، دراسات محلية وقام الباحث بعد ذلك بالتعقيب عليها وعددها (٨)، دراسات عربية وعددها (٧)، دراسات أجنبية وعددها (٤).

### ١.٣ الدراسات المحلية:

١/ دراسة (أبو كويك، ٢٠١٢): أثر الهياكل والأنظمة الإدارية علي كفاءة الأجهزة الأمنية في قطاع غزة

هدفت الدراسة للتعرف علي أثر الهياكل والأنظمة الإدارية علي كفاءة الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، من الهيكل التنظيمي، الأنظمة الإدارية، سياسات الاختيار والتعيين ومحاولة التعرف علي فروق دراسة ذلك الواقع وفقا للمتغيرات الشخصية من قبل وجهة نظر قيادة. وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها:

- ١- أظهرت الدراسة تباين في آراء العينة الدراسية تمثلت بوجود علاقة متوسطة بين الهياكل والأنظمة الإدارية المطبقة وأداء الضباط بوزارة الداخلية.
  - ٢- هناك مواكبة للتطور العلمي والتكنولوجي ولكنه غير كافي، حيث توجه رأي العينة نحو عدم التأكد من مواكبة استثمار التطور العلمي والتكنولوجي في تنفيذ المهام.
- ومن أهم التوصيات:

- ١- العمل علي اعتماد الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية وتسكين المواقع التنظيمية بها بالتوافق مع أمنيين بحسب تخصص كل جهاز.
- ٩- العمل علي تجديد وإعادة توزيع الموارد البشرية علي الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الاحتياج لهذه المهام لكل موقع في الهيكل التنظيمي.

٢/دراسة (شقو وآخرون، ٢٠١١): مدي تأثير تكنولوجيا المعلومات علي حجم الجامعات الفلسطينية والنظام الإداري.

هدفت الدراسة للتعرف علي مدي تأثير تكنولوجيا المعلومات علي حجم الجامعات الفلسطينية والنظام الإداري، بالإضافة إلي التعرف علي مدي تأثير تكنولوجيا المعلومات في المجالات الإدارية (الإشراف، اللامركزية، سلسلة الأوامر) واستخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- ١- ساهمت تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة وفاعلية العمليات والأنظمة الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية.
  - ٢- تحسين عملية اتخاذ القرارات باستخدام برنامج تدعيم القرارات.
  - ٣- ساهمت تكنولوجيا المعلومات بالقضاء علي ازدواجية العمل.
- ومن أهم التوصيات:

١- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة لإدارة العمليات الإدارية وتشجيع العاملين علي ضرورة استخدام الوسائل التكنولوجية.

٣/دراسة (الفرجاني، ٢٠٠٨): واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري بالشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر قيادات الشرطة

هدفت هذه الدراسة للتعرف علي واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري بالشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر قيادات الشرطة.

ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة.

- ١- إن تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير لم يصل إلي الحد المطلوب.
  - ٢- تساهم استراتيجيات الإصلاح والتطوير في تعزيز الأمن الفلسطيني.
- وأهم التوصيات:

١- ضرورة العمل علي تبني استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري وممارستها بشكل فعال في المؤسسة الشرطة.

٢- إعداد برامج تدريبية لرفع كفاءة القيادات الشرطة وإعداد خطة استراتيجية بهذا الخصوص.

٤/دراسة (الفرجاني، ٢٠٠٨): أنماط إدارة الصراع ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة.

هدفت الدراسة للتعرف علي أنماط إدارة الصراع الخمسة (نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل) ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة، وما هو النمط المتبع في الوزارة، وهدف للتعرف علي معرفة مدى تأثير هذه الأنماط علي التطوير التنظيمي بمستوياته الثلاثة (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم). وقد اعتمد الباحث في جمع المعلومات باستخدام الاستبانة واعتماد المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة.

ووصلت الدراسة إلي النتائج التالية

- ١- تستخدم الإدارة الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع، وهي مرتبة تنازليا (نمط القوة والسيطرة، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل).
  - ٢- التطوير التنظيمي علي مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم مهمل، نسبة التطبيق ضعيفة جدا فلامحه غير واضحة بالنسبة للموظفين.
- أهم التوصيات:

- ١- زيادة التوعية بأهمية علي الإدارة أن تهتم بحاجات ورغبات الموظفين، والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني بالتعامل مع الصراع و خاصة للتأثير الايجابي علي مستوى الأفراد.
- ٥/دراسة (السر، ٢٠٠٨): واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة الداخلية الفلسطينية.

هدفت الدراسة للتعرف علي واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ومحاولة التعرف علي فروق دراسة ذلك الواقع وقد اعتمد الباحث علي اختيار المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد علي الاستبانة في جمع المعلومات وإجراء بعض المقابلات.

وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها:

- ١- عدم وضوح الهياكل التنظيمية الموجودة سابقا.
- ٢- غياب تفعيل بعض المواقع القيادية في الوزارة.
- ٣- غياب القوانين والتشريعات التي تعمل علي إعادة بناء وتطوير الوزارة.

أهم التوصيات:

١- العمل علي تعديل الهيكل التنظيمي وتطويره.

٢- إعادة الهيكلة في الأجهزة الأمنية.

٦/دراسة (اللوح، ٢٠٠٦): تطور الهياكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية.

هدفت الدراسة للتعرف علي التطورات التي حصلت علي الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية، وأثر هذا التغيير علي الكفاءة الإدارية لها. ولقياس هذا التطور ومعرفة أثره علي الكفاءة الإدارية قام الباحث بتصميم استبانة واختار عينة عشوائية ممثلة لكافة المستويات الإدارية. وأهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة:

١- وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغييرات المتلاحقة.

٢- عدم كفاءة القائمين علي إعداد الهياكل التنظيمية.

٣- الخلل في الهياكل كان له الأثر البالغ علي تطوير الأداء الإداري مما يستوجب إعادة دراسة الهيكليات بما يتفق مع استراتيجيات الوزارات.

وأهم التوصيات :

١- عدم ترك المجال مفتوحا لكل وزير جديد ليعدل الهيكل التنظيمي للوزارة حسب رؤيته الشخصية وبدون دراسات معمقة.

٢- ضرورة إعادة توزيع الموظفين وتوضيح المهام الوظيفية للموظفين لتجنب تداخلات الصلاحيات.

٧/دراسة (الاغا، ٢٠٠٦): واقع هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في المصارف بقطاع غزة.

هدفت الدراسة للتعرف علي هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة للتعرف علي مدي تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة بالهندرة ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، قدرات التكنولوجيا العالية، تحسين معايير الجودة الشاملة.

وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد علي الاستبانة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

١- الارتباط الجدي بين هندسة العمليات الإدارية وإعادة بناء الهياكل التنظيمية.

٢ - الارتباط الجدي بين هندسة العمليات الإدارية والقدرات التكنولوجية العالية.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

١- إعداد الهيكل التنظيمي بناء علي التوجه بالعملية وان يظهر ذلك في الهيكل التنظيمي.

٢- التركيز علي تسلسل أنشطة العمليات المصرفية عند إعداد الهيكل التنظيمي وليس علي تسلسل إداري.

٨/دراسة (مرزوق، ٢٠٠٦): **فعالية ومتطلبات التطوير التنظيمي، وإدارة التغيير لدي المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.**

هدف هذا البحث إلي دراسة وتحليل فعالية ومتطلبات التطوير التنظيمي، وإدارة التغيير لدي المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة. وأهم ما وصلت إليه الدراسة.

١. أن هناك علاقة طردية ايجابية بين قدرة المنظمة علي إدارة التغيير وتنمية مهارات وقدرات العاملين فيها.

٢. أن هناك علاقة طردية ايجابية بين قدرة المنظمة علي إدارة التغيير وإحداث التطور التنظيمي.

٣. تعتبر المنظمة ذات فاعلية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يلاءم حاجة المنظمة.

وأهم التوصيات:

١. إجراء تعديلات هي: نظم وأساليب العمل المتبعة مثل إدخال تكنولوجيا جديدة لإنجاز الأعمال.

٢. إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وأسلوب التغيير المخطط ورصد البيئة الداخلية والخارجية.

### ٢.٣ الدراسات الإقليمية:

١/دراسة (المطيري، ٢٠١٣): دور نظم المعلومات في ترشيد القرارات الإدارية لضباط المديرية العامة لحرس الحدود.

هدفت الدراسة للتعرف علي دور نظم المعلومات في ترشيد القرارات الإدارية لضباط المديرية العامة لحرس الحدود وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.  
من أهم النتائج:

١. التقارير الدورية تساهم بشكل كبير في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية.
  ٢. إن ايجابيات استخدام نظم المعلومات التي تسهم في ترشيد القرارات الإدارية لضباط المديرية العامة لحرس الحدود بدرجة مرتفعة هي: تبصير متخذي القرار بآثاره الجانبية علي الجهات المتعاملة مع حرس الحدود وإكساب منسوبيه الخبرة الكافية في استخدام نظم المعلومات في ترشيد القرارات، وتوفير المعلومات اللازمة لترشيد القرارات.
  ٣. إن المعوقات هي :نقص الكوادر الفنية المتخصصة في تحويل البيانات إلي معلومات مفيدة، وغياب السياسة المشتركة بين إدارات الحرس في تبادل المعلومات.
  ٤. للتغلب علي المعوقات مهنيا هي إنشاء البنية التحتية اللازمة لاستخدام نظم المعلومات في ترشيد القرارات الإدارية.
- ومن أهم التوصيات:

١. تدعيم البنية التحتية اللازمة لاستخدام نظم المعلومات في ترشيد اتخاذ القرارات.
٢. تزويد المديرية العامة بنظم المعلومات اللازمة للمساعد في اتخاذ القرارات التقليدية والطارئة.
٣. إلحاق ضباط حرس الحدود بدورات تدريبية متقدمة في استخدام نظم المعلومات في ترشيد اتخاذ القرارات.

٢/دراسة (الكليبي،٢٠٠٨): التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن، والتعرف علي انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة.

هدفت الدراسة للتعرف علي التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن، والتعرف علي انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة علي العناصر التالية للهيكل التنظيمي(نطاق الإشراف، تفويض السلطات، تحديد الاتصالات العلاقات، المركزية واللامركزية). ومن أهم النتائج:

✓ استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاسات كبيرة علي كلٍ من نطاق الإشراف وتفويض السلطات والاتصالات والعلاقات والمركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن. ومن أهم التوصيات:

١. إعادة النظر بالهيكل التنظيمي بصفة دورية وبنظم ولوائح العمل في ضوء المهام والمسؤوليات المتجددة.

٢. الاستفادة من التقنيات الحديثة في تطوير أساليب وإجراءات العمل لضمان الدقة والسرعة في تنفيذ الإجراءات وتحقيق الأهداف المطلوبة.

٣. مراعاة الأسس والقواعد العلمية عند تصميم الهيكل التنظيمي، وتوفير نظام معلومات جيد.

٣/ (القحطاني،٢٠٠٦): مدي إسهام استراتيجيات وتقنيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز أمنها الوطني.

هدفت الدراسة للتعرف الي ابراز الدور الأمني للمؤسسات المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية والتعرف علي مدي إسهام استراتيجيات وتقنيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز أمنها الوطني.

ومن أهم النتائج:

١. عدم ممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري وشيوع الظواهر السلبية.

٢. غياب الاعتماد علي البعد الاستراتيجي استشراف المستقبل وشيوع الظواهر السلبية.

و من أهم التوصيات:

١. ضرورة تبني استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري لأهميتها في تعزيز الأمن.

٢. ضرورة إعداد برنامج تأهيل للقيادات الإدارية الشابة.

٤ / (السبوعي، ٢٠٠٣): مدي توافر متطلبات التنظيم الإداري الفعال في مديرية الجوازات بالرياض، وتحديد مدي تأثير التنظيم الإداري الفعال علي كفاءة أداء قطاع الجوازات.

هدفت الدراسة للتعرف الي مدي توافر متطلبات التنظيم الإداري الفعال في مديرية الجوازات بالرياض، وتحديد مدي تأثير التنظيم الإداري الفعال علي كفاءة أداء قطاع الجوازات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تناوله لمشكلة الدراسة وتم تطبيق منهج الاستبانة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج:

١. متطلبات التنظيم الإداري الفعال موجودة بدرجة متوسطة في مديريات الجوازات.  
٢. الفوائد التي يحققها التنظيم الإداري الفعال في قطاع الجوازات تمثلت في تحديد الواجبات والأعمال التي يؤديها العاملين توحيد جهودهم.

٣. وجود خلل وقصور بدرجة أعلى من المتوسط فيما يتعلق بعدم الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية، وعدم تشجيع الابتكار وانفراد الرؤساء باتخاذ القرارات.  
ومن أهم التوصيات:

١. تبسيط الإجراءات واللوائح بما يساعد علي أداء العمل بسهولة ويسر.  
٢. منح العاملين صلاحيات كافية تتناسب مع مسؤولياتهم ومهامهم.  
٣. تحديد السلطات والمسؤوليات.

٥ / (الشهراني، ٢٠٠٣): تطوير الهيكل التنظيمي الحالي لشرطة الرياض بما يجعله متمشياً مع القواعد العامة للتنظيم الإداري والمفهوم الشامل للأمن.

هدف هذا البحث إلي دراسة آراء العاملين بالنسبة لتطوير الهيكل التنظيمي الحالي لشرطة الرياض بما يجعله متمشياً مع القواعد العامة للتنظيم الإداري والمفهوم الشامل للأمن، واقتراح نموذج هيكل تنظيمي.

ومن اهم النتائج:-

١. التقسيم الوظيفي يسهم بدرجة عالية في إنجاح التنظيم الإداري الحالي.  
٢. خلو التنظيم من الأقسام المتخصصة في الأمن الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والجنائي يعتبر من أهم المظاهر السلبية.

٣. ضرورة تزويد الوظائف الأمنية المتخصصة بالقوي البشرية ذات التخصص الفني والعملية وإنشاء أقسام للأمن بأنواعه.

ومن أهم التوصيات:

١. دعم وتأييد استناد شرطة الرياض علي مبدأ التخصص الوظيفي.
٢. الاعتماد علي مبدأ التوزيع الجغرافي لتسهيل الخدمات للمواطنين.
٣. دعم التنظيم في مرونته وقابليته للتطور لمواجهة الامتدادات الأمنية وما يطرأ علي المجتمع من تغيرات مختلفة.

٦/ (العكش، ٢٠٠٣): الإصلاح الإداري في الأردن وتشخيص أسباب تخلف الجهاز الإداري الحكومي.

هدفت هذه الدراسة للتعرف علي الإصلاح الإداري في الأردن وتشخيص أسباب تخلف الجهاز الإداري الحكومي، والحلول المقترحة ضمن برنامج للإصلاح الإداري من وجهة نظر موظفي القطاع الحكومي.

ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة:

- ١- أسباب تدني أداء الجهاز الإداري يعزي إلي:
  - تدني الرواتب. - غياب نظام حوافز فعال.
- ٢- عدم اختيار كفاءات جيدة يعزي إلي:
  - المحسوبة و العشوائية. - عدم ربط العمل القيادي بالإبداع، ووجود تضخم وظيفي.

ومن أهم التوصيات:

١. الإسراع في إعادة هيكلة الجهاز الحكومي وحسن اختيار الكفاءات.
٢. إعادة النظر في الرواتب ووضع نظام حوافز فعال يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الوضع المعيشي للعاملين في الجهاز الحكومي.

٧ / (اللوزي،موسي،٢٠٠١): السلوك التنظيمي وأثره علي مستوي التطوير الاداري في القطاع العام في الأردن.

هدفت هذه الدراسة للتعرف علي السلوك التنظيمي ببعديه الرسمي وغير الرسمي للأفراد العاملين وأثره علي مستوي التطوير الداري في القطاع العام في الأردن، وقد استخدم الباحث الاستبانة لغاية جمع البيانات عن المتغيرات في مجال الدراسة.  
ومن أهم النتائج:

١. احتل مجال نظام اتخاذ القرارات الإدارية ومجال معايير الجماعة المرتبة الأولى في مستوي التأثير علي التطوير.

٢. احتل مجال الصراع والقيادة والسلطة المرتبة الأخيرة في مستوي التأثير علي التطوير.  
ومن أهم التوصيات:

١. الاهتمام بالتخفيف من حدة التنافس السلبي في القيادة والسلطة واليات ضبط العمل القوية التي تؤدي إلي نفور العاملين من التجاوب بشكل ايجابي وفعال مع التطوير الإداري.  
٢. التركيز بشكل أكبر علي مشاركة العاملين في قرارات العمل والاهتمام بمساهماتهم واعتباراتهم الوظيفية والشخصية.

٣.٣ الدراسات الأجنبية:

١ / (مجوري، شاين، ٢٠٠٨): اختبار الأدلة المقدمة للتغيير لواحدة من مجالات التغيير وهو الهيكل التنظيمي الرسمي اعتمادا على مبدأ النظريات التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة: اجراء اختبار الأدلة المقدمة للتغيير لواحدة من مجالات التغيير وهو الهيكل التنظيمي الرسمي اعتمادا على مبدأ النظريات التنظيمية، ومحاولة استكشاف مدى تغير الهياكل التنظيمية في الشرطة الأمريكية منذ العام ١٩٩٠م.

ومن أهم نتائج الدراسة :

١. بعض التوصيات: الهيكل التنظيمي تمت بناء على توجه المصلحين المجتمعيين بالشرطة وبعضها الآخر على توجهات مخالفة للمجتمعيين بالشرطة.

٢. بعض التغيرات لم تحدث نهائيا على الهيكل التنظيمي بالشرطة.

٣. المؤسسات الشرطة الكبيرة في الولايات المتحدة استفادت من تقليل المركزية وتكثيف المسؤولية.

ومن أهم التوصيات :

١. زيادة اللامركزية والتفويض الإداري التي ارتفعت خلال الفترة من ١٩٩٠ إلى ٢٠٠٨ وأصبحت من الحكمة.

٢. إجراء الدراسة على عدد من المتغيرات مثل ( الثقافة التنظيمية - القيادة - الإدارة - البرامج والعمليات - ....الخ)

٢ / دراسة (وانج، يانج ٢٠٠٧): اثر الهياكل التنظيمية وإدارة الموارد البشرية في أداء المؤسسة هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر كلا من الهياكل التنظيمية وإدارة الموارد البشرية في أداء المؤسسة، ودراسة العلاقة بين (الهياكل التنظيمية وأنظمة إدارة الموارد البشرية على العمليات الداخلية لأداء المؤسسة) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم منهج الاستبانة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج:

١. يمكن للهيكلة التنظيمي تحسين أداء العمليات الداخلية بالمؤسسة، في المدى القريب، وستكون العلاقة سلبية بين الأداء المالي الهيكل التنظيمي في المدى البعيد.

٢. أنظمة إدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي له تأثير هام على أداء العمليات الداخلية والأداء المالي للمؤسسة بدرجة متفاوتة.

٣. درجة تأثير أنظمة الموارد البشرية على العمليات الداخلية للمؤسسة اعلي من درجة تأثيرها على الأداء المالي.

ومن أهم التوصيات :

١. لا بد الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل المترابطة ( أنظمة إدارة الموارد البشرية، والهياكل التنظيمية) لقياس وتحسين أداء المؤسسة.

٢. البحوث المستقبلية تركز على المقارنة مع عدد من البلدان الأخرى للخروج بدراسة مقارنة لإيجاد مدى التغير في الدول المختلفة.

٢ / (ليد بيتر ٢٠٠٣): تطوير مزيد من الوعي حول الهياكل التنظيمية وأثرها على الفعالية وعرض بديل ممكن لهيكل التنظيمي القائم في إدارة المرح الكبير في تكساس.

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

ومن أهم النتائج :

١. يتأثر الهيكول التنظيمي بعوامل محددة.

٢. وجود اتصال واضح بين الفعالية التنظيمية والهيكول التنظيمي الموجود.

٣. الهيكول التنظيمي المستخدم هو من أفضل الهياكل الموجودة في قسم الخرائط.

ومن أهم التوصيات:

١. تحسين الأداء باستخدام دمج أفضل المواصفات في انواع الهياكل التنظيمية المختلفة.

٢. مراجعة الوظائف الإدارية المؤثرة على قسم عمليات الإخماد.

٣. توضيح السلطة والمسؤولية تساعدان في مطابقة الهيكول التنظيمي.

٤ / (يويمان، ١٩٩٧): مناقشة الهيكول التنظيمي، الوظائف والسلطات، لنظام الشرطة الصيني

المعاصر، ومناقشة بعض الاتجاهات الجديدة في الرقابة علي الأساليب والاستراتيجيات

هدفت الدراسة إلي مناقشة الهيكول التنظيمي، الوظائف والسلطات، لنظام الشرطة الصيني

المعاصر، ومناقشة بعض الاتجاهات الجديدة في الرقابة علي الأساليب والاستراتيجيات، استنادا

علي قانون الشرطة المعلن حديثا والقوانين ذات العلاقة والتعليمات المستخدمة.

ومن أهم النتائج:

١. لابد من إجراء تعديلات علي النظم التي تحكم عمل الشرطة لتستطيع مواكبة التطورات

٢. تطوير الشرطة ملاحظ حيث تتزايد القوانين والتعليمات نحو توجيه عمل الشرطة.

ومن أهم التوصيات:

١. النظام القانوني الشامل لابد أن يصمم ويتحول من القاعدة من رجل الشرطة إلي القاعدة من

القانون.

٢. الجهود الحكومية التي تراقب العملية الإدارية يجب أن تستند إلي البنود والقوانين التشريعية.

### ٤.٣ التعليق على الدراسات السابقة:

- استعرض الباحث فيما سبق عددا من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة وبعد مراجعة تلك الدراسات يمكن تلخيص الملاحظات التالية:
- يتضح من الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع التطوير التنظيمي والإصلاح الإداري واحتل موضوع الهياكل نصيبا من كل دراسة من الدراسات والإشارة إلي أهميته علي صعيد التطوير والإصلاح الإداري.
  - وقد أظهرت معظم الدراسات السابقة الارتباط الواضح ما بين الفساد الإداري والخلل في عملية بناء الهياكل التنظيمية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.
  - كما أظهرت الدراسات السابقة أن مفاهيم الإصلاح الإداري مرتبط ارتباط كبير بالمفاهيم والثقافة الإدارية للرأس القيادي لدي المؤسسات العاملة وإمكانية إعادة هندسة العمليات الإدارية في هذه المؤسسات وقيادة هذا التغيير داخلها ووضع وتطبيق برامج تطويرية شاملة للكوادر العاملة فيها.
  - وقد أشارت بعض الدراسات إلي مدي تأثير التكنولوجيا واستخداماتها علي تطور العمليات الإدارية داخل المؤسسات ومدي تأثيرها علي بناء الهياكل التنظيمية وفاعلية العاملين وكفاءتهم باتخاذ القرارات الإدارية التي تحاكي توجهات وسياسات المؤسسة وأهدافها ورؤيتها واستراتيجيتها.
  - ولقد اتفقت تلك الدراسات علي أن أي خلل حاصل في الهيكل التنظيمي يتبعه اختلالات في باقي البناء التنظيمي وعلي كافة الصعد ابتداء من رأس الهرم إلي أسفله وفي كافة مناحي البناء الإداري وفي مقدمتها (الإشراف الإداري، المركزية واللامركزية، التفويض، سلسلة الأوامر، اتخاذ القرارات....الخ). مما يؤثر بدوره علي رؤية، رسالة، استراتيجية وأهداف هذه المؤسسة وإمكانية بقاؤها واستمرارها.
  - ولقد أكدت معظم الدراسات علي ضرورة وجود هيكل تنظيمي سليم يتم بناؤه علي أسس علمية تحاكي الواقع والتغيرات المتلاحقة في البيئة الداخلية والخارجية والتغيرات العلمية والتكنولوجية وبيئة الإنسان وحاجاته الشاملة.
- وكما أشارت الي ضرورة إيلاء الجهات الحكومية والمؤسسية تشريع الأنظمة والقوانين التي تضمن حسن سير العملية الإدارية داخل هذه الأجهزة وتسمح بالرقابة الإدارية الشاملة بما يضمن الشفافية والمسائلة والصالح العام لهذه الأجهزة بمكوناتها الداخلية والخارجية.

أوجه تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

تناول الباحث في هذه الدراسة محددات تصميم الهياكل التنظيمية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة والذي يعتبر وعلي حد علم الباحث من أهم وأكبر الأجهزة في وزارة الداخلية حيث يشكل ما نسبته ٥٠% منها والتي تشكل بدورها أكبر الوزارات الحكومية والتي تختلف عن الدراسات العربية والأجنبية نظرا لطبيعة واقع تكوينها بيئة متحركة باستمرار وغير مستقرة سياسياً وحيث التعرض للاعتداءات المستمرة.

حيث تناول الباحث دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية بالإضافة إلي التعرف علي مستوي تطبيق تلك المحددات في البيئة الداخلية للشرطة وعلي حد علم الباحث هذا الذي لم تتناوله أي دراسة من الدراسات التي اطلع عليها الباحث محليا وعربيا وأجنبيا.

#### مصنوفة الدراسات السابقة

أسماء الدراسات	مصدر الدراسة
(الفرجاني، ٢٠٠٨) (السر، ٢٠٠٨) (اللوحي، ٢٠٠٦) (الاغا، ٢٠٠٦) (الفرجاني، ٢٠٠٨) (أبو كويك، ٢٠١) (شقو وآخرون، ٢٠١١) (مرزوق، ٢٠٠٦)	دراسات فلسطينية
(السبيعي، ٢٠٠٣) (الشهراني، ٢٠٠٣) (العكش، ٢٠٠٣) (القحطاني، ٢٠٠٦) (المطيري، ٢٠١٣) (الكليبي، ٢٠٠٨) (اللوحي، ٢٠٠١)	دراسات عربية
(ليد بيتر، ٢٠٠٣)، (وانج، يانج ٢٠٠٧)، (مجوري، شاين، ٢٠٠٨) (يويمان، ١٩٩٧)	دراسات أجنبية

### ٥.٣ الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تهدف الدراسة الحالية الى معرفة دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية.</li> <li>• هدفت الدراسة الحالية الى معرفة الدور الذي تلعبه المحددات في تصميم الهياكل التنظيمية في جهاز الشرطة الفلسطينية والدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية.</li> <li>• ركزت الدراسة الحالية على المحددات الداخلية لتصميم الهيكل التنظيمي دون المحدد الخارجي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لم تتناول الدراسات الفلسطينية كيفية تصميم الهياكل التنظيمية بمحدداتها المعروفة: الاستراتيجية، الاهداف، حجم المنظمة، التكنولوجيا، القوة والسيطرة.</li> <li>• لم تتطرق أي من الدراسات الفلسطينية الى مدى الارتباط بين العوامل الداخلية لتصميم الهياكل التنظيمية واتخاذ القرارات الادارية.</li> <li>• لم تشر أي من الدراسات الى دور محدد العوامل الخارجية في تصميم الهيكل التنظيمي في الشرطة الفلسطينية او وزارة الداخلية او الوزارات بشكل عام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتشارك معظم الدراسات الفلسطينية موضوع اعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسات الحكومية ودور نظم المعلومات فيها.</li> <li>• تناولت بعض الدراسات الفلسطينية الحديثة موضوع الهياكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.</li> <li>• بعض الدراسات العربية تناولت مجالات التكنولوجيا الحديثة ومدى تأثيرها على تطور المؤسسات.</li> <li>• تناولت بعض الدراسات موضوع التطوير التنظيمي وادارة التغيير وادارة الصراع.</li> <li>• ركزت بعض الدراسات السابقة على ان يكون مجتمع الدراسة مؤسسات خاصة كالجامعات والبنوك وغيرها.</li> </ul>

جرد بواسطة الباحث

## الفصل الرابع المنهجية والإجراءات

المقدمة.

٤.١ منهج الدراسة.

٤.٢ مجتمع الدراسة.

٤.٣ أداة الدراسة.

٤.٣.١ خطوات بناء الاستبانة.

٤.٣.٢ صدق الاستبانة.

٤.٣.٣ ثبات الاستبانة.

٤.٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة.

## توطئة:

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

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

### ١.٤ منهج الدراسة:

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

ويعرف الحمداني (٢٠٠٦:١٠٠) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

١. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
٢. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

#### ٢.٤ مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في الوحدات والإدارات التابعة لجهاز الشرطة الفلسطينية -قطاع غزة، والبالغ عددهم ٣٦ ادارة ووحدة.

#### ١.٢.٤ عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع ٢٠٠ استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد ١٨٣ استبانة بنسبة ٩١.٥%.

#### ٣.٤ أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية"

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الأولية عن المستجيبين (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، مكان العمل، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من ٥٨ فقرة، موزع على ٦ مجالات:

المجال الأول: اتخاذ القرارات، ويتكون من (١٦) فقرة.

المجال الثاني: الاستراتيجية، ويتكون من (٩) فقرات.

المجال الثالث: الأهداف، ويتكون من (١٠) فقرات.

المجال الرابع: حجم المنظمة، ويتكون من (٩) فقرات.

المجال الخامس: التكنولوجيا واستخداماتها، ويتكون من (٩) فقرات.

المجال السادس: القوة والسيطرة، ويتكون من (٥) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (٢):

جدول (٢) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

#### ١.٣.٤ خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة :-

١- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

٢- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

٣- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.

٤- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

٥- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.

٦- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.

٧- تم عرض الاستبانة على (عشرة) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى، الإسلامية، القدس المفتوحة، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة غزة. والملحق رقم (٢) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

٨- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (٥٦) فقرة، ملحق (٤).

#### ٢.٣.٤ صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، ٢٠١٠: ١٠٥)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١: ١٧٩). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

##### ١- صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، ٢٠١٠: ١٠٧) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (١٠) متخصصين في علم الإدارة وأسماء المحكمين بالملحق رقم (٢)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (٤).

##### ٢- صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من ٣٠ مفردة.

يوضح جدول (٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اتخاذ القرارات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (٣)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اتخاذ القرارات " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفقرة
١.	*0.001	.559	يتم التنسيق بين الادارات في الشرطة حول اتخاذ القرارات.
٢.	*0.040	.324	يتم التعامل مع المشاكل بشكل سريع دون توفر الوقت اللازم للبحث عن معلومات.
٣.	*0.001	.557	يتم التعامل مع المشكلات فور ظهورها واصدار الاوامر بشأنها
٤.	*0.014	.394	لا يتم التدخل بالتفاصيل أثناء اتخاذ القرارات من مسؤوليك.
٥.	*0.001	.549	توفر القيادة الدعم المعنوي لاتخاذ القرارات ولا يتم الغاؤها.
٦.	*0.000	.634	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات العامة والروتينية.
٧.	*0.000	.615	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات الاستثنائية وبعيدة المدى.
٨.	*0.001	.536	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات من خلال التفويض.
٩.	*0.000	.584	يتم تأجيل تنفيذ بعض قرارات القيادة العليا أحيانا من

		قبلك.	
*0.000	.575	يتم استخدام اسلوب المشاركة في اتخاذ بعض القرارات.	.١٠
*0.000	.587	حجم المعلومات المتوفرة لدي القيادة كافية لاتخاذ القرارات الصائبة دون الرجوع لاحد بالوقت المناسب.	.١١
*0.016	.385	يتم الاعتماد علي الخبرة الشخصية في اتخاذ القرارات الادارية.	.١٢
*0.022	.365	يتم مشاركة فريق العمل واللجان في حل العديد من مشكلات العمل.	.١٣
*0.031	.340	يوجد قاعدة بيانات ضخمة يمكن الرجوع اليها في كل وقت.	.١٤
*0.002	.512	يتم منح الصلاحيات لمن هم تحت مسؤوليتك لاتخاذ قرارات بشكل واضح ومحدد.	.١٥
*0.030	.343	ترتكز ادارات الشرطة علي مصدر واحد لاتخاذ القرارات الادارية الحاسمة(مدير الشرطة).	.١٦

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

يوضح جدول (٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (٤)

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

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل للارتباط بيرسون	الفقرة
٠.١	*0.000	.618	التغيرات في الهيكل التنظيمي تتم وفق استراتيجية جهاز الشرطة.
٠.٢	*0.001	.558	يمكن احداث تغييرات سريعة في الهيكل التنظيمي وفق رؤية قيادة الجهاز.
٠.٣	*0.000	.587	الانظمة وسياسات الادارة تساهم في تطوير الهيكل التنظيمي.
٠.٤	*0.000	.783	التغيرات في الهيكل التنظيمي تستند الى واقع الظروف الداخلية أكثر منها الخارجية.
٠.٥	*0.000	.778	تساهم الاستراتيجية بتصميم الهيكل التنظيمي للشرطة.
٠.٦	*0.001	.565	يوجد استراتيجية واضحة ومكتوبة للشرطة تعمل على تطوير الاعمال الادارية والميدانية.
٠.٧	*0.000	.573	توضع استراتيجية الشرطة وفقا لاستراتيجية العامة للوزارة والحكومة.
٠.٨	*0.000	.670	تساهم الاستراتيجية في ضبط وتنظيم العمل

		بمستويات الهيكلية المختلفة.	
*0.000	.744	يتم مراجعة وتطوير الهياكل التنظيمية في الوزارة بما يتناسب مع الخطة الاستراتيجية.	.٩

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

يوضح جدول (٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأهداف " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (٥)

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

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة	م
*0.000	.636	تساعد أهداف العليا للشرطة على تنفيذ الأعمال الاستراتيجية في المستويات الادارية المختلفة.	.١
*0.000	.610	تساعد الأهداف الوسطي للشرطة على العمل في المستويات التنفيذية للشرطة.	.٢
*0.001	.530	تساعد أهداف الشرطة على تحديد ورسم الهيكل التنظيمي للشرطة.	.٣
*0.000	.756	تساهم أهداف الشرطة في تحديد سقف العمل لكل مستوي	.٤

		تنظيمي.	
*0.000	.830	التغيرات في الهيكل التنظيمي تتم وفق أهداف الشرطة العليا.	.٥
*0.000	.792	تساهم أهداف الشرطة العامة على تحسين أداء الشرطة في المدي القريب في المستويات الادارية الدنيا.	.٦
*0.047	.306	يساهم تداخل وعدم وضوح الأهداف العامة للشرطة في العمل.	.٧
*0.000	.697	تحرص قيادة الشرطة على توضيح الانظمة واللوائح للعاملين في المستويات الادارية.	.٨
*0.000	.586	تساهم التغيرات المستمرة في الهيكل التنظيمي على وضوح الرؤية للسياسات والأهداف.	.٩
*0.000	.800	توضع أهداف الشرطة من قبل لجنة متخصصة وخبيرة.	.١٠

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

يوضح جدول (٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " حجم المنظمة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (٦)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " حجم المنظمة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل لارتباط بيرسون	الفقرة
١	*0.000	.606	يساهم الهيكل التنظيمي في توضيح الصلاحيات ونطاق الاشراف وترتيب الوظائف وتنسيقها.
٢	*0.000	.683	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة الادارية والتأقلم مع التطورات.
٣	*0.002	.512	يتناسب الهيكل التنظيمي مع حجم المنظمة.
٤	*0.000	.630	التغير في حجم الشرطة (أعداد) واكبتها تطور في فعالية وقدرة الشرطة
٥	*0.001	.535	يتناسب عدد الموظفين في المنظمة مع المراكز الوظيفية في الهيكل التنظيمي.
٦	*0.000	.678	يتناسب عدد الموظفين في المنظمة مع حجمها.
٧	*0.000	.746	ساهمت بوضع الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للإدارة العامل بها.
٨	*0.000	.822	تم وضع الهيكل التنظيمي من قبل طاقم متخصص وخبير.
٩	*0.000	.708	الهيكل التنظيمي يظهر قوة التنسيق بين الصف القيادي التنفيذي والقيادي الأعلى.

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

يوضح جدول (٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التكنولوجيا واستخداماتها " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (٧)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التكنولوجيا واستخداماتها " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل لارتباط بيرسون	الفقرة
٠.١	*0.000	.800	الهيكل التنظيمي يظهر قوة التنسيق بين المستوي القيادي التنفيذي و المستوي القيادي الأعلى.
٠.٢	*0.000	.591	تساعد التكنولوجيا على تسهيل العمل بين ادارات الشرطة المختلفة.
٠.٣	*0.013	.399	تساعد التكنولوجيا في تقليص المستويات الادارية
٠.٤	*0.003	.490	تساعد التكنولوجيا في تقليص الجهد والوقت والتكاليف بالعمل.
٠.٥	*0.000	.599	تعمل الشرطة على استخدام التكنولوجيا لتطوير العمل واجراءاته بشكل كبير.
٠.٦	*0.000	.685	تساعد التكنولوجيا في تقليل تعقيدات الهيكل التنظيمي.
٠.٧	*0.000	.589	يوجد نظام معلومات ادارية موحد يربط ادارات الشرطة

		المختلفة .	
*0.000	.660	الاتصالات خارج جهاز الشرطة تعززها الاعمال الادارية.	.٨
*0.000	.692	يساهم الهيكل التنظيمي الحالي في سهولة الاتصالات	.٩

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

يوضح جدول (٨) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القوة والسيطرة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول (٨)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القوة والسيطرة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط لبيرسون	الفقرة
.١	*0.000	.850	تساهم قوة الثقافة التنظيمية بفاعلية في تشكيل الهيكل التنظيمي.
.٢	*0.000	.706	تطبق الشرطة القوانين واللوائح والاجراءات لضبط سلوك العاملين واتخاذ القرارات بشأنهم.
.٣	*0.000	.803	يساعد الهيكل التنظيمي على تشكيل اللجان وفرق العمل المساعدة للقيادة

		وتسيير شؤون العمل.	
*0.000	.815	سياسة التفويض واللامركزية تتبعها القيادة في المستويات الادارية كجزء من الثقافة التنظيمية للمؤسسة.	٤.
*0.000	.751	مجموعات العمل لها قوة مؤثرة علي تصميم الهيكل بالشرطة.	٥.

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

### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من ٣٠ مفردة.

يبين جدول (٩) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

### جدول (٩)

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

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.798	اتخاذ القرارات.
*0.000	.827	الاستراتيجية.

*0.000	.869	الأهداف.
*0.000	.887	حجم المنظمة.
*0.000	.878	التكنولوجيا واستخداماتها.
*0.000	.764	القوة والسيطرة.

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

#### ٣.٣.٤ ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الرجاوي، ٢٠١٠: ٩٧).

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٧)، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من ٣٠ مفردة.

#### معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (١٠).

جدول (١٠)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.908	0.824	16	اتخاذ القرارات.
0.917	0.840	9	الاستراتيجية.
0.923	0.851	10	الأهداف.
0.915	0.837	9	حجم المنظمة.
0.896	0.802	9	التكنولوجيا واستخداماتها.
0.919	0.845	5	القوة والسيطرة.
<b>0.979</b>	<b>0.958</b>	<b>58</b>	<b>جميع المجالات معا</b>

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (١٠) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.802،0.851) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.958). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.896،0.923) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.979) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال احصائيا.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (٤) 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.

#### ٤.٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

#### اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (١١).

#### جدول (١١)

#### يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.740	0.682	اتخاذ القرارات.
0.464	0.851	الاستراتيجية.
0.938	0.533	الأهداف.
0.960	0.505	حجم المنظمة.
0.492	0.833	التكنولوجيا واستخداماتها.
0.817	0.634	القوة والسيطرة.
<b>0.827</b>	<b>0.627</b>	<b>جميع مجالات الاستبانة معا</b>

واضح من النتائج الموضحة في جدول (١١) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ١- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- ٢- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
- ٣- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ٤- اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test : لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- ٥- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- ٦- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- ٧- نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model).
- ٨- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- ٩- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

المقدمة.

١.٥ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الأولية.

٢.٥ المحك المعتمد في الدراسة.

٣.٥ تحليل فقرات الاستبانة.

٤.٥ اختبار فرضيات الدراسة.

## توطئة:

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 المعلومات الأولية التي اشتملت على (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، مكان العمل، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

### ١.٥ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الأولية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات الأولية

#### - توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

#### جدول (١٢) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	177	96.7
أنثى	6	3.3
المجموع	183	100.0

يتضح من جدول رقم (١٢) أن ما نسبته 96.7% من عينة الدراسة ذكور، بينما 3.3%، حيث أنّ عدد الملتحقين بالعمل في جهاز الشرطة معظمهم من الذكور والعدد القليل من الإناث ويعود ذلك لطبيعة مخاطر العمل في هذا المجال.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول ( ١٣ ) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٢٥ سنة	10	5.5
من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	87	47.5
من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	71	38.8
أكثر من ٤٥ سنة	15	8.2
<b>المجموع</b>	<b>183</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول رقم (١٣) أن ما نسبته 5.5% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من ٢٥ سنة، 47.5% تتراوح أعمارهم من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة، 38.8% تتراوح أعمارهم من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة، بينما 8.2% أعمارهم أكثر من ٤٥ سنة، حيث أن غالبية الملتحقين بالعمل بجهاز الشرطة بعد أحداث ٢٠٠٧م كانت من فئة الشباب وتتراوح أعمارهم ما بين العشرين والثلاثين عام.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول ( ١٤ ) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
٧ سنوات فأقل	24	13.1
من ٧ إلى أقل من ١٤ سنة	121	66.1
من ١٤ إلى أقل من ٢٠ سنة	30	16.4

4.4	8	٢٠ سنة فأكثر
100.0	183	المجموع

يتضح من جدول رقم (١٤) أن ما نسبته 13.1% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم ٧ سنوات فأقل، 66.1% تتراوح سنوات خبرتهم من ٧ إلى أقل من ١٤ سنة، 16.4% تتراوح سنوات خبرتهم من ١٤ إلى أقل من ٢٠ سنة، بينما 4.4% سنوات خبرتهم ٢٠ سنة فأكثر، حيث أن الملتحقين بعد أحداث ٢٠٠٦م وحتى تاريخ كتابة هذا البحث العمر الزمني للالتحاق يتراوح ما بين ٧-١٤ سنة، أما خريجي الكلية الشرطة والجامعات الامنية والملتحقين حديثا فالتحاقهم كان مدته أقل من ٧ أعوام وأما من استمر بالعمل دون انقطاع من السلطة السابقة للحالية فعمر التحاقه أكثر من ٢٠ سنة.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

جدول (١٥) توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية %	العدد	طبيعة العمل
94.5	173	إداري
5.5	10	فني
100.0	183	المجموع

يتضح من جدول رقم (١٥) أن ما نسبته 94.5% من عينة الدراسة طبيعة عملهم إداري، بينما 5.5% طبيعة عملهم فني. حيث أن المبحوثين هم من يحملون مسميات وظيفية معظمها إدارية ونسبة قليلة منهم فنية.

- توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

جدول ( ١٦ ) توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل
38.8	71	مدينة عرفات للشرطة
18.0	33	محافظة غزة
18.6	34	محافظة شمال غزة
8.7	16	المحافظة الوسطى
7.7	14	محافظة خانينونس
8.2	15	محافظة رفح
100.0	183	المجموع

يتضح من جدول رقم (١٦) أن ما نسبته 38.8% من عينة الدراسة يعملون في مدينة عرفات للشرطة، 18.0% يعملون في محافظة غزة، 18.6% يعملون في محافظة شمال غزة، 8.7% يعملون في محافظة الوسطى، 7.7% يعملون في محافظة خانينونس، بينما 8.2% يعملون في محافظة رفح. حيث تعتبر مدينة عرفات القيادة المركزية للشرطة في قطاع غزة، ومحافظة رفح والشمال فيوجد بها مراكز شرطة أكبر من العدد الموجود في المحافظات الأخرى الثلاث.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يتضح من جدول رقم (١٧) أن ما نسبته 4.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي أقل من الثانوية العامة، 9.8% مؤهلهم العلمي ثانوية عامة، 11.5% مؤهلهم العلمي دبلوم، 62.3% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 11.5% مؤهلهم العلمي دراسات عليا. حيث يجيز القانون الترقية بالأقدمية بالعمل الى ما دون الرتبة السامية دون وجود شهادة ثانوية عامة، ولا يجوز الترقية لمن

لا يحملون شهادة جامعية علي أقل تقدير دبلوم لدرجة الرتبة السامية، لذا نجد أن من يحملون شهادة البكالوريوس هي النسبة العالية من عينة الدراسة.

جدول (١٧) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
4.9	9	أقل من الثانوية العامة
9.8	18	الثانوية العامة
11.5	21	الدبلوم المتوسط
62.3	114	بكالوريوس
11.5	21	دراسات عليا
100.0	183	المجموع

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (١٨) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
1.6	١	مدير عام
1.1	١	نائب مدير عام
1.1	2	مساعد مدير عام
8.7	16	مدير ادارة
3.3	6	نائب مدير ادارة

24.0	44	مدير دائرة
60.1	110	رئيس قسم
100.0	183	المجموع

يتضح من جدول رقم (١٨) أن ما نسبته 1.6% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير عام، 1.1% مساهم الوظيفي نائب مدير عام و مساعد مدير عام، 8.7% مساهم الوظيفي مدير ادارة، 3.3% مساهم الوظيفي نائب مدير ادارة، 24.0% مساهم الوظيفي مدير دائرة، بينما 60.1% مساهم الوظيفي رئيس قسم. حيث أن الهيكل التنظيمي المعتمد في جهاز الشرطة هو الهيكل الهرمي ذو المرجعية الواحدة والقاعدة العريضة.

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

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (٥-١=٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤/٥=٠.٨٠) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول (١٩) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	قليلة جدا
أكثر من 1.80 - 2.60	أكثر من 36% - 52%	قليلة
أكثر من 2.60 - 3.40	أكثر من 52% - 68%	متوسطة

كبيرة	أكبر من 68%-84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جدا	أكبر من 84%-100%	أكبر من 4.20 - 5

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

### ٣.٥ تحليل فقرات الاستبانة

#### - تحليل فقرات مجال " اتخاذ القرارات "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (٢٠).

#### جدول (٢٠)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " اتخاذ القرارات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	يتم التنسيق بين الادارات في الشرطة حول اتخاذ القرارات.	3.09	0.90	61.77	1.32	0.095	11
٢.	يتم التعامل مع المشاكل بشكل سريع	3.10	0.77	61.99	1.74	*0.042	10

						دون توفر الوقت اللازم للبحث عن معلومات.	
3	*0.000	5.71	68.33	0.98	3.42	يتم التعامل مع المشكلات فور ظهورها واصدار الاوامر بشأنها	.٣
8	*0.013	2.24	63.24	0.97	3.16	لا يتم التدخل بالتفاصيل أثناء اتخاذ القرارات من مسؤوليك.	.٤
13	0.095	-1.32	57.89	1.08	2.89	توفر القيادة الدعم المعنوي لاتخاذ القرارات ولا يتم الغاؤها.	.٥
12	0.231	-0.74	58.78	1.11	2.94	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات العامة والروتينية.	.٦
15	*0.000	-7.92	47.75	1.03	2.39	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات الاستثنائية وبعيدة المدى.	.٧
14	0.086	-1.37	57.88	1.04	2.89	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات من خلال التفويض.	.٨

16	*0.000	-10.45	41.67	1.18	2.08	يتم تأجيل تنفيذ بعض قرارات القيادة العليا أحيانا من قبلك.	٩.
9	*0.037	1.80	62.91	1.08	3.15	يتم استخدام اسلوب المشاركة في اتخاذ بعض القرارات.	١٠.
7	*0.005	2.61	63.63	0.94	3.18	حجم المعلومات المتوفرة لدي القيادة كافية لاتخاذ القرارات الصائبة دون الرجوع لاحد بالوقت المناسب.	١١.
4	*0.000	5.77	68.20	0.95	3.41	يتم الاعتماد علي الخبرة الشخصية في اتخاذ القرارات الادارية.	١٢.
5	*0.000	4.63	66.52	0.95	3.33	يتم مشاركة فريق العمل واللجان في حل العديد من مشكلات العمل.	١٣.
6	*0.022	2.03	63.80	1.25	3.19	يوجد قاعدة بيانات ضخمة يمكن الرجوع اليها في كل وقت.	١٤.
2	*0.000	6.10	69.72	1.07	3.49	يتم منح الصلاحيات لمن هم تحت	١٥.

						مسؤوليتك لاتخاذ قرارات بشكل واضح ومحدد.	
1	*0.000	8.29	75.16	1.23	3.76	ترتكز ادارات الشرطة علي مصدر واحد لاتخاذ القرارات الادارية الحاسمة(مدير الشرطة).	١٦
	*0.007	2.50	61.84	0.50	3.09	جميع فقرات المجال معاً	

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

من جدول (٢٠) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة عشر " ترتكز ادارات الشرطة علي مصدر واحد لاتخاذ القرارات الادارية الحاسمة(مدير الشرطة)" يساوي 3.76 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.16%، قيمة الاختبار 8.29 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " يتم تأجيل تنفيذ بعض قرارات القيادة العليا أحيانا من قبلك " يساوي 2.08 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 41.67%، قيمة الاختبار -10.45، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.09، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 61.84%، قيمة الاختبار 2.50، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.007 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. حيث أن

الهيكل التنظيمي في عملية التفويض ضعيفة، يصاحبه ضعف عملية تشكيل اللجان المساعدة للقيادة، إضافة الي ضعف وجود لقاعدة بيانات مشتركة بين ادارات الشرطة يمكن الرجوع اليها عند اتخاذ القرارات.

فجهاز الشرطة يعتمد الشكل الهرمي ذو التسلسل العسكري ذو الانضباط الشديد والذي لا يحتمل تأجيل تنفيذ القرارات أو بعضها نظرا لمركزية، فلا يكون التفويض في العمل للمسؤوليات والمهام الاستثنائية والحساسة فهي تحتاج الي قدرة عالية من المسؤولية علي اتخاذ القرارات ووجود الصلاحيات الكافية لتنفيذها ويكون التفويض في القرارات المجدولة والمتكررة، ويجري تشكيل اللجان المساعدة للمساعدة في تخفيف العبء عن القيادة في بعض المهام ولكن صلاحياتها ليست تقريرية بل عبارة عن توصيات للقيادة العليا، وهناك ضعف بالربط المعلوماتي بين ادارات الشرطة من خلال قاعدة بيانات مشتركة تعود جزء من الاسباب للظروف المادية وضعف في الكادر المتخصص.

#### • تحليل فقرات مجال " الاستراتيجية "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (٢١).

#### جدول (٢١)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
٠١	التغيرات في الهيكل التنظيمي تتم وفق استراتيجية جهاز الشرطة.	3.03	1.11	60.55	0.33	0.369	8
٠٢	يمكن احداث تغييرات سريعة في	3.05	1.04	61.10	0.71	0.238	7

						الهيكل التنظيمي وفق رؤية قيادة الجهاز.
2	*0.002	2.90	64.07	0.94	3.20	الانظمة وسياسات الادارة تساهم في تطوير الهيكل التنظيمي.
1	*0.000	4.38	66.56	1.01	3.33	التغيرات في الهيكل التنظيمي تستند الى واقع الظروف الداخلية أكثر منها الخارجية.
3	*0.001	3.24	63.96	0.82	3.20	تساهم الاستراتيجية بتصميم الهيكل التنظيمي للشرطة.
9	0.308	-0.50	59.23	1.03	2.96	يوجد استراتيجية واضحة ومكتوبة للشرطة تعمل على تطوير الاعمال الادارية والميدانية.
4	*0.038	1.78	62.86	1.08	3.14	توضع استراتيجية الشرطة وفقا لاستراتيجية العامة للوزارة والحكومة.
6	0.091	1.34	61.97	1.00	3.10	تساهم الاستراتيجية في ضبط وتنظيم العمل بمستويات الهيكلية المختلفة.
5	*0.032	1.86	62.62	0.95	3.13	يتم مراجعة وتطوير الهياكل التنظيمية في الوزارة بما يتناسب مع الخطة الاستراتيجية.
	*0.006	2.51	62.54	0.68	3.13	جميع فقرات المجال معاً

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

من جدول (٢١) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " التغيرات في الهيكل التنظيمي تستند الى واقع الظروف الداخلية أكثر منها الخارجية " يساوي 3.33 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.56%، قيمة الاختبار 4.38، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
  - المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يوجد استراتيجية واضحة ومكتوبة للشرطة تعمل على تطوير الاعمال الادارية والميدانية " يساوي 2.96 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.23%، قيمة الاختبار -0.50، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.308 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
  - بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.13، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62.54%، قيمة الاختبار 2.51، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.006 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- حيث عدم وضوح الاستراتيجية للعاملين وعدم الدراية الكافية بها او المشاركة بوضعها او الخطط العامة لجهاز الشرطة حيث عدم النشر للاستراتيجية العامة علي المستويات الادارية المختلفة لتكوين رؤية عامة وموقف عام اضافة الي ذلك التوظيف الضعيف للاستراتيجية في عملية اتخاذ القرارات من قبل العاملين من حيث نشرها وصياغتها وتوضيحها من اجل تطويرها لاحقا.
- فوجود تغيرات مستمرة في الواقع الميداني(تهديدات عدو من قصف للمقار واغتيالات، وعدم استقرار سياسي) مما يسبب عدم استقرار الاوضاع لتبني استراتيجية محددة وواضحة ومتكاملة (الاركان).

و ان ما نسبته ٣٢.٥% من العينة تظهر ان تأثير العوامل الداخلية في تصميم الهيكل التنظيمي للشرطة والباقي تعود لعوامل خارجية حيث ان هذا التأثير يعود الي ان العوامل الخارجية في هذه الظروف اقوي من العوامل الداخلية مما يستدعي الوقوف بجدية امام هذا الامر ودراسته من العديد من النواحي والحد من هذا التأثير.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة القحطاني ٢٠٠٦م مدي اسهام استراتيجيات وتقنيات الاصلاح و التطوير الاداري في تعزيز أمنها الوطني. من حيث غياب الاعتماد علي البعد الاستراتيجي لاسنشراف المستقبل، وضرورة تبني استراتيجيات الاصلاح والتطوير الاداري.

• تحليل فقرات مجال " الأهداف "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (٢٢).

جدول (٢٢)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " الأهداف "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
٠.١	تساعد أهداف العليا للشرطة على تنفيذ الأعمال الاستراتيجية في المستويات الادارية المختلفة.	3.34	0.95	66.78	4.81	*0.000	2
٠.٢	تساعد الأهداف الوسطي للشرطة على العمل في المستويات التنفيذية للشرطة.	3.16	0.83	63.28	2.68	*0.004	5
٠.٣	تساعد أهداف الشرطة على تحديد ورسم الهيكل التنظيمي للشرطة.	3.03	0.98	60.55	0.38	0.352	7
٠.٤	تساهم أهداف الشرطة في تحديد سقف العمل لكل	3.38	0.92	67.62	5.57	*0.000	1

						مستوي تنظيمي.
4	*0.000	3.86	66.02	1.03	3.30	٥. التغييرات في الهيكل التنظيمي تتم وفق أهداف الشرطة العليا.
6	*0.040	1.76	62.54	0.97	3.13	٦. تساهم أهداف الشرطة العامة على تحسين أداء الشرطة في المدي القريب في المستويات الادارية الدنيا.
10	*0.000	-4.06	53.48	1.07	2.67	٧. يساهم تداخل وعدم وضوح الأهداف العامة للشرطة في العمل.
8	0.431	-0.17	59.67	1.28	2.98	٨. تحرص قيادة الشرطة على توضيح الانظمة واللوائح للعاملين في المستويات الادارية.
9	0.144	-1.06	58.35	1.05	2.92	٩. تساهم التغييرات المستمرة في الهيكل التنظيمي على وضوح الرؤية للسياسات والأهداف.
3	*0.000	4.36	66.67	1.03	3.33	١٠. توضع أهداف الشرطة من قبل لجنة متخصصة وخبيرة.

	*0.003	2.83	62.46	0.59	3.12	جميع فقرات المجال معاً
--	--------	------	-------	------	------	------------------------

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

من جدول (٢٢) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تساهم أهداف الشرطة في تحديد سقف العمل لكل مستوي تنظيمي " يساوي 3.38 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.62%، قيمة الاختبار 5.57، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يساهم تداخل وعدم وضوح الأهداف العامة للشرطة في العمل " يساوي 2.67 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.48%، قيمة الاختبار -4.06، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.12، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62.46%، قيمة الاختبار 2.83، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.003 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

حيث يتضح بأن عدم وضوح الاهداف العامة للشرطة يلعب دوراً في وجود ضعف في عملية اتخاذ القرارات العامة للعاملين

فضعف اشراك العاملين بوضع الاهداف العامة للشرطة يجعلها غير واضحة لعدد كبير منهم مما يجعلهم يفقدون الاتجاه السليم نحو اتخاذ القرارات وتجويدها اضافة الي أن التغيرات المستمرة وغير المستقرة لظروف العمل وبيئته تحد من القدرة علي تحسين جودة اتخاذ القرارات.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الشهراني، ٢٠٠٣م الهيكل التنظيمي الحالي لشرطة الرياض بما يجعله متمشياً مع القواعد العامة للتنظيم الاداري والمفهوم الشامل للأمن. من حيث أن التقسيم الوظيفي يسهم بدرجة عالية في انجاح التنظيم الاداري، وكما اتفقت مع دراسة السبيعي من حيث وجود متطلبات التنظيم الاداري الفعال بدرجة متوسطة في مديرية الجوازات.

• تحليل فقرات مجال " حجم المنظمة "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (٢٣).

جدول (٢٣)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " حجم المنظمة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	يساهم الهيكل التنظيمي على توضيح الصلاحيات ونطاق الاشراف وترتيب الوظائف والتنسيق بينها.	3.30	0.94	66.01	4.30	*0.000	1
٢.	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة الادارية والتأقلم مع التطورات.	3.05	1.05	60.98	0.63	0.265	3
٣.	يتناسب الهيكل التنظيمي مع حجم المنظمة.	2.98	1.02	59.66	-0.22	0.413	4
٤.	التغير في حجم الشرطة (أعداد) رافقها تطور في فعالية وقدرة الشرطة	2.91	1.11	58.12	-1.14	0.128	7
٥.	يتناسب عدد الموظفين في المنظمة مع المراكز الوظيفية في الهيكل التنظيمي.	2.31	1.06	46.30	-8.72	*0.000	8

9	*0.000	-8.41	45.90	1.13	2.30	يتناسب عدد الموظفين في المنظمة مع حجمها.	٦.
5	0.170	-0.96	58.36	1.16	2.92	ساهمت بوضع الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للإدارة العامل بها.	٧.
6	0.141	-1.08	58.24	1.10	2.91	تم وضع الهيكل التنظيمي من قبل طاقم متخصص وخبير.	٨.
2	0.062	1.54	62.08	0.91	3.10	الهيكل التنظيمي يظهر قوة التنسيق بين الصف القيادي التنفيذي والقيادي الأعلى.	٩.
	*0.004	-2.67	57.33	0.68	2.87	جميع فقرات المجال معاً	

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

من جدول (٢٣) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يساهم الهيكل التنظيمي على توضيح الصلاحيات ونطاق الاشراف وترتيب الوظائف والتنسيق بينها " يساوي 3.30 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.01%، قيمة الاختبار 4.30 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يتناسب عدد الموظفين في المنظمة مع حجمها " يساوي 2.30 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 45.90%، قيمة الاختبار -8.41 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.87، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 57.33%، قيمة الاختبار -2.67 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.004 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

لا يتناسب حجم أعباء العاملين مع أعدادهم حيث لم يطرأ تغير وتوسع في جهاز الشرطة منذ أحداث ٢٠٠٦م حتي اللحظة بشكل يتناسب مع تطور وتزايد الأعباء وتوسع مجال عملها وكان هذا له الاثر علي القدرة علي اتخاذ القرارات.

فعدم القدرة المادية علي تجنيد موظفين جدد للعمل في جهاز الشرطة نتيجة الحصار والانقسام السياسي والاقتصادي في الوطن، اضافة الي تناقص عدد العاملين الميدانيين بشكل كبير نتيجة الترقيات المتسارعة وتزايد عدد الرتب السامية العاملة ادارياً مما يسبب خللاً في العمل حيث اصبح كل ضابط يقابله جنديان بدلاً من سبعة جنود مما شكل خللاً في رسم الهيكل التنظيمي باتساع في الهيئات الوسطي وضيق في الهيئات الدنيا وهذا علي خلاف النظام المعتاد عسكرياً .

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو كويك ٢٠١٢م أثر الهياكل و الانظمة الادارية، علي كفاءة الأجهزة الامنية في قطاع غزة من حيث أنها أظهرت تباين في آراء العينة الدراسية بوجود علاقة متوسطة بين الهياكل التنظيمية والانظمة الادارية المطبقة وأداء الضباط بوزارة الداخلية.

#### • تحليل فقرات مجال " التكنولوجيا واستخداماتها "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (٢٤).

جدول (٢٤)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات  
مجال " التكنولوجيا واستخداماتها "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
٠.١	الهيكل التنظيمي يظهر قوة التنسيق بين المستوي القيادي التنفيذي و المستوي القيادي الأعلى.	2.97	0.96	59.45	-0.38	0.351	8
٠.٢	تساعد التكنولوجيا على تسهيل العمل بين ادارات الشرطة المختلفة.	3.65	0.98	73.01	9.01	*0.000	2
٠.٣	تساعد التكنولوجيا في تقليص المستويات الادارية	3.44	0.96	68.84	6.22	*0.000	3
٠.٤	تساعد التكنولوجيا في تقليص الجهد والوقت والتكاليف بالعمل.	3.78	0.98	75.56	10.67	*0.000	1
٠.٥	تعمل الشرطة على استخدام التكنولوجيا لتطوير العمل واجراءاته بشكل كبير.	3.16	0.97	63.19	2.22	*0.014	5
٠.٦	تساعد التكنولوجيا في تقليل تعقيدات الهيكل التنظيمي.	3.31	0.93	66.26	4.56	*0.000	4
٠.٧	يوجد نظام معلومات ادارية موحد يربط ادارات الشرطة المختلفة .	2.57	1.22	51.32	-4.79	*0.000	9
٠.٨	الاتصالات خارج جهاز الشرطة تعززها الاعمال	3.03	0.89	60.66	0.50	0.309	7

						الادارية.
6	*0.030	1.89	62.76	0.98	3.14	يساهم الهيكل التنظيمي الحالي في سهولة الاتصالات
	*0.000	4.80	64.55	0.64	3.23	جميع فقرات المجال معاً

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

من جدول (٢٤) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تساعد التكنولوجيا في تقليص الجهد والوقت والتكاليف بالعمل " يساوي 3.78 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.56%، قيمة الاختبار 10.67 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يوجد نظام معلومات ادارية موحد يربط ادارات الشرطة المختلفة " يساوي 2.57 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 51.32%، قيمة الاختبار 4.79- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.23، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 64.55%، قيمة الاختبار 4.80 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

هناك ادراك لدي الجميع بان التكنولوجيا لها اهمية كبير في مجال اتخاذ القرارات ولكن عدم

وجود شبكة تربط بين ادارات الشرطة يعيق من قدرتها علي تطورها بهذا المجال

فقصف العدو يعيق من اقامة مثل هذه المراكز، خاصة وأنها تحتاج الي جهود وامكانيات مادية كبيرة، اضافة لذلك ضعف الامكانيات الفنية المتخصصة القادرة علي حمايتها من الاختراق

والقرصنة من قبل العدو، كما أن هنالك ضعف في توظيف الكوادر البشرية المتخصصة، مع وجود ضعف باستغلال الكوادر البشرية الفنية المتخصصة والمبتكرة.

ولكن عدم وجود نظام معلوماتي موحد يربط بين ادارات الشرطة نتيجة ضعف المختصين وعدم القدرة علي حماية البرنامج من الاختراق والذي من شأنه ان يؤثر سلباً علي عمل الشرطة بشكل عام

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المطيري، ٢٠١٣م): بغياب السياسة المشتركة بين ادارات الحرس لتبادل المعلومات. ودراسة (شقو وآخرون، ٢٠١١م): حيث ساهمت تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة وفاعلية العمليات والانظمة الادارية في الجامعات الفلسطينية وسرعة اتخاذ القرارات الادارية.

#### • تحليل فقرات مجال " القوة والسيطرة "

تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة. النتائج موضحة في جدول (٢٥).

#### جدول (٢٥)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات مجال " القوة والسيطرة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	تساهم قوة الثقافة التنظيمية بفاعلية في تشكيل الهيكل التنظيمي.	3.25	0.93	65.05	3.67	*0.000	3

1	*0.000	6.22	68.57	0.93	3.43	تطبيق الشرطة القوانين واللوائح والاجراءات لضبط سلوك العاملين واتخاذ القرارات بشأنهم.	٠٢
5	*0.045	1.70	62.53	1.00	3.13	يساعد الهيكل التنظيمي على تشكيل اللجان وفرق العمل المساعدة للقيادة وتسيير شؤون العمل.	٠٣
4	*0.024	2.00	62.75	0.93	3.14	سياسة التفويض واللامركزية تتبعها القيادة في المستويات الادارية كجزء من الثقافة التنظيمية للمؤسسة.	٠٤
2	*0.000	4.04	65.86	0.98	3.29	مجموعات العمل لها قوة مؤثرة علي تصميم الهيكل بالشرطة.	٠٥
	*0.000	4.85	64.91	0.68	3.25	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	

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

من جدول (٢٥) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تطبيق الشرطة القوانين واللوائح والاجراءات لضبط سلوك العاملين واتخاذ القرارات بشأنهم " يساوي 3.43 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.57%، قيمة الاختبار 6.22 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يساعد الهيكل التنظيمي على تشكيل اللجان وفرق العمل المساعدة للقيادة وتسيير شؤون العمل " يساوي 3.13 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.53%، قيمة الاختبار 1.70 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.045 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.25، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 64.91%، قيمة الاختبار 4.85 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تطبق الشرطة اللوائح والقوانين والاجراءات الخاصة بضبط العمل، مع ضعف التفويض وقوة المركزية.

فطبيعة جهاز الشرطة و تشكيلته العسكرية والتي تميل للمركزية وتحد من التفويض الا في حدود الاختصاص في العمل الاداري والاشرافي مع المتابعة المستمرة من قبل القيادة حيث الحساسية باتخاذ بعض القرارات، إضافة الي عدم وجود أمان وظيفي يتمثل في عدم الأمان المادي، والتهديد الجسدي، وعدم الاستقرار الوظيفي وذلك في ظل الاتفاقات السياسية المتعثرة للمصالحة، وعدم وضوح الرؤية العامة لمستقبل الموظفين بشكل عام والعسكريين بشكل خاص في ظل وجود حكومة التوافق، يجعل استخدام القوانين واللوائح كجانب رقابي هو السائد لضبط العمل كذلك عدم ادراج اللجان ضمن الهيكلية العامة لجهاز الشرطة. اضافة الي ذلك يتم العمل

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السبيعي، ٢٠١٣م): بوجود خلل وقصور أعلي من المتوسط فيما يتعلق بعدم الاستخدام الامثل للإمكانيات المادية والبشرية، وعدم تشجيع الابتكار، كما احتل مجال نظام اتخاذ القرارات الادارية ومجال معايير الجماعة المرتبة الاولى في مستوى التأثير علي التطوير.

#### ٤.٥ اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين محددات تصميم الهيكل التنظيمي وبين تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

يبين جدول (٢٦) أن معامل الارتباط يساوي 558، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات تصميم الهيكل التنظيمي وبين تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

فمحددات تصميم الهيكل التنظيمي الداخلية والمتمثلة في الاستراتيجية، الاهداف، التكنولوجيا واستخداماتها والقوة والسيطرة، لها ذات أثر تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية، ولكن بصورة متوسطة، وذلك نتيجة التأثير الكبير للظروف والعوامل الخارجية علي الظروف والعوامل الداخلية المؤثرة علي تكوين وعمل جهاز الشرطة بشكل عام، كعدم الاستقرار

الوظيفي وغياب وجود استراتيجية ثابتة للعمل علي المدى الطويل والمتوسط، إضافة للمهددات الخارجية من اعتداءات العدو علي المقدرات البشرية والمادية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (اللوحي، ٢٠٠٦م): فالخلل في الهياكل كان له الاثر البالغ علي تطوير الاداء الاداري.

### جدول (٢٦)

معامل الارتباط بين محددات تصميم الهيكل التنظيمي وبين تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.558	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha \leq$ ، بين محددات تصميم الهيكل التنظيمي وبين تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

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

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، بين استراتيجية المنظمة وبين قدرتها علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.
- يبين جدول (٢٧) أن معامل الارتباط يساوي 0.428، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المنظمة وبين قدرتها علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

فالاستراتيجية العامة للشرطة جزءاً من استراتيجية وزارة الداخلية ويتم اتخاذ القرارات الحاسمة بناءً عليها وتشتق منها الخطط الفرعية ومنها كذلك الخطط التشغيلية والتي بدورها تساهم وبشكل كبير بتكوين الأنشطة الرئيسية والفرعية للإدارات والوحدات والدوائر والأقسام وهذه التي تعتبر موضع التنفيذ لهذه الأنشطة والمهام وتشتق منها القرارات وتقديم الخدمة للجمهور ويستلزم الامام الكافي للخروج بقرارات ذات محسنة وذات جودة عالية.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الفرجاني، ٢٠٠٨م): حيث تساهم استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الامن الفلسطيني، علي الرغم أنه لم يصل للحد المطلوب.

### جدول (٢٧)

معامل الارتباط بين استراتيجية المنظمة وبين قدرتها علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.428	توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha \leq$ ، بين استراتيجية المنظمة وبين قدرتها علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

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

• توجد علاقة ذات ايجابية دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، بين أهداف المنظمة وبين قدرتها علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

يبين جدول (٢٨) أن معامل الارتباط يساوي 0.551، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف المنظمة وبين قدرتها علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

حيث يتم وضع الاهداف العامة لجهاز الشرطة وفق الأهداف العامة لوزارة الداخلية بشكل أولي ومن ثم وفق رؤية قيادة الشرطة ثانياً، ويعتبر عدم نشر هذه الاهداف علي جمهور الشرطة أو المشاركة في وضعها موضع ضعف للعاملين حيث تحد من تكوين رؤية شاملة وبوصلة موجهة للعمل والقرارات التي يمكن ان يتخذها.

### جدول (٢٨)

معامل الارتباط بين أهداف المنظمة وبين قدرتها علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.551	توجد علاقة ذات ايجابية دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بين أهداف المنظمة وبين قدرتها علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

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

• توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، بين حجم المنظمة وبين قدرتها علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

يبين جدول (٢٩) أن معامل الارتباط يساوي.454، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم المنظمة وبين قدرتها على تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

فجهاز الشرطة يعد الاكبر في وزارة الداخلية ويتم اتخاذ العديد من القرارات في المستويات الادارية المختلفة كل من موقعه وبالتالي لابد من وجود ارتباط بين الجزء والكل الشرطي.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة(مرزوق،٢٠٠٦م):حيث تعتبر المنظمة ذات فاعلية اذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله بشكل دوري بما يتلاءم مع حاجات المنظمة.

### جدول (٢٩)

معامل الارتباط بين حجم المنظمة وبين قدرتها علي تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.454	توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بين حجم المنظمة وبين قدرتها علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

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

• توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، بين التكنولوجيا واستخداماتها وبين قدرة المنظمة علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

يبين جدول (٣٠) أن معامل الارتباط يساوي.453، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا واستخداماتها وبين قدرة المنظمة على تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

فقيادة الشرطة لديها فهم لاهمية التطور التكنولوجي ومجارات تطورات العصر الحديث ولذا فإنها تسعى لتطوير العمل وفق الاسس العلمية الحديثة، فالشرطة تعمل علي استخدام التكنولوجيا لتحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية وتحقيق الاهداف العليا لها، علي الرغم من المعوقات العديدة منها البشرية والمادية والموضوعية.

فالتكنولوجيا أصبحت من العوامل الحيوية المساعدة علي اتخاذ القرارات الادارية في عصر الكم الهائل للمعلومات والسرعة في التنفيذ والانجاز، وهذا ما يتم العمل به في جهاز الشرطة علي الرغم وجود العديد من المعوقات الداخلية والخارجية الضاغطة.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو كويك، ٢٠١٢م): حيث مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي ولكن ليس بشكل كافي، حيث توجه رأي العينة نحو عدم التأكد من مواكبة هذا التطور.

### جدول (٣٠)

معامل الارتباط بين التكنولوجيا واستخداماتها وبين قدرة المنظمة علي تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.453	توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التكنولوجيا واستخداماتها وبين قدرة المنظمة علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

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

• توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، بين القوة والسيطرة وبين قدرتها علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

يبين جدول (٣١) أن معامل الارتباط يساوي 0.450، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة والسيطرة وبين قدرتها على تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

فالثقافة التنظيمية والمستمدة من المعتقدات الدينية و المفاهيم السائدة والعادات والتقاليد المجتمعية لدي العاملين و فرق العمل الرسمية وغير الرسمية تفرض علي العاملين وبشكل معنوي العمل وفق المنهجية العامة للمنظمة العامل بها وخاصة انهم يتقاسمون نفس الاهداف والغايات المحركة لهم وبذلك يكون تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية في الشرطة، وبالنظر للتفويض واللامركزية ومن خلال الفهم العام لأهداف الشرطة تعمل علي تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية علي الرغم من النطاق المحدود الذي تتم فيه عمليات التفويض وفق نطاق العمل والاشراف.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مرزوق، ٢٠٠٦م): حيث هناك علاقة ايجابية بين قدرة المنظمة علي ادارة التغيير وتنمية مهارات وقدرات العاملين فيها.

### جدول (٣١)

معامل الارتباط بين القوة والسيطرة وبين قدرتها علي تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.450	توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بين القوة والسيطرة وبين قدرتها علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

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

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند المستوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمحددات تصميم الهياكل التنظيمية علي تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " تحسين اتخاذ القرارات الإدارية " هي: حجم المنظمة، القوة والسيطرة. وأن باقي المتغيرات " الاستراتيجية، الأهداف، التكنولوجيا واستخداماتها" تبين أن تأثيرها ضعيف.

- معامل الارتباط = ٠.٥٧٧، ومعامل التحديد المعدل = ٠.٣٢٥، وهذا يعني أن ٣٢.٥% من التغير في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية ٦٧.٥% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

$$\text{تحسين اتخاذ القرارات الإدارية} = 1.432 + 0.362 * \text{حجم المنظمة} + 0.164 * \text{القوة والسيطرة}$$

فالعامل البشري من أهم العوامل لاتخاذ القرارات من حيث الثقافة التنظيمية والولاء للمؤسسة، والخبرة الشخصية والمعتقدات السائدة بين العاملين والمجموعات الرسمية المؤثرة وغير الرسمية والتي ترتبط بشكل دقيق بحجم وتمدد المؤسسة الشرطية وتطور عملها وقدرتها علي التواصل والانسجام في العمل الشرطي. وتنفيذ قراراتها علي قاعدة الفهم السليم لمهامها بما يعزز القوة والسيطرة لقيادة المؤسسة والجماعات الرسمية لها وقدرتهم علي تنفيذ الاعمال علي الرغم من كبر حجمها وتوسعها جغرافيا وتطور اعمالها وتمددتها.

جدول (٣٢) تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	7.928	1.432	المقدار الثابت
0.000	5.850	0.362	حجم المنظمة
0.004	2.891	0.164	القوة والسيطرة

معامل الارتباط = ٠.٥٧٧	معامل التحديد المُعدَّل = ٠.٣٢٥
------------------------	---------------------------------

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq ٠.٠٥$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية تعزى إلى المعلومات الأولية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، مكان العمل، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة ٣ متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq ٠.٠٥$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول ( ٣٢ ) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " Tلعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس.

لا يشكل الجنس فارقاً في العمل ما بين المبحوثين حيث مجتمع الدراسة واحد علي اختلاف الفروق الجنسية بينهم والتي لا تشكل عائقاً في العمل الشرطي علي الرغم من اختلاف طبيعة المهام بينهم حيث مهام الذكور اوسع نطاقاً من المهام الموكلة لجنس الاناث حيث مجتمع المهام مرتبط ومحدد.

وعلي الرغم من ذلك فكلا الجنسين يعملون ببيئة واستراتيجية واهداف واحدة وتحت ضغط وظروف عمل واحدة ويتلقون التعليمات من نفس القيادة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (كويك، ٢٠١٢م): والتي كانت نتائجها أن جميع المجالات تستهدف الضباط الذكور والاناث بدرجة واحدة ويتم تطبيقها بحسب الانظمة العسكرية بوزارة الداخلية والامن الوطني دون التأثير بصفة الجنس.

جدول (٣٣) نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.943	0.072	3.08	3.09	اتخاذ القرارات.
0.102	-1.641	3.57	3.11	الاستراتيجية.
0.085	-1.731	3.53	3.11	الأهداف.
0.369	-0.901	3.11	2.86	حجم المنظمة.
0.361	-0.915	3.46	3.22	التكنولوجيا واستخداماتها.
0.495	-0.684	3.43	3.24	القوة والسيطرة.
0.234	-1.195	3.33	3.09	جميع المجالات معا

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول ( ٣٣ ) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر.

لا توكل المهام في جهاز الشرطة الي محدد العمر بقدر ما تخضع للعديد من المحددات الأخرى والتي تشكل مجموعها مقاييس نظامية في العمل الشرطي كالتدريب، الإقدمية، الرتبة، الكفاءة، التخصص العلمي ، الخبرة، الشهادة الجامعية ، حاجة العمل .

يتم تأدية الاعمال والمهام حسب حاجة موقع العمل والمسمى الوظيفي المحدد، وليس محدد العمر .

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة(السر، ٢٠٠٨م): والتي نتج عنها أنه لا يوجد اختلاف جوهري بين في الرأي حول إعادة هندسة العمليات الادارية يعزي الي العمر أي أن العمر عامل غير مؤثر في إعادة هندسة العمليات الادارية.

#### جدول (٣٤) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من ٢٥ سنة	٢٥ من ٣٥ من	٣٥ من ٤٥ من	أكثر من ٤٥ سنة	
0.597	0.629	3.20	3.13	3.04	3.12	اتخاذ القرارات.
0.472	0.842	3.05	3.21	3.10	2.90	الاستراتيجية.
0.617	0.598	3.06	3.18	3.11	2.95	الأهداف.
0.459	0.867	2.70	2.96	2.82	2.86	حجم المنظمة.
0.818	0.310	3.29	3.25	3.21	3.06	التكنولوجيا واستخداماتها.
0.312	1.198	3.29	3.26	3.27	2.85	القوة والسيطرة.
0.625	0.585	3.10	3.15	3.07	2.98	جميع المجالات معا

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء الباحثين حول دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية تعزى إلى سنوات الخبرة.

من النتائج الموضحة في جدول ( ٣٤ ) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخبرة.

قد تكون سنوات الخبرة من المحددات الأساسية في العمل الشرطي ولكنها ليست الوحيدة في هذا المجال بل يترافق معها محددات أخرى قد تم ذكرها.

فتوفر ظروف عمل واحدة بدون استثناء بنسب متقاربة بما يتناسب مع طبيعة العمل مع مراعاة الفروق الفردية والتميز الفردي في هذا المجال او ذاك، إضافة لذلك فإن غالبية الملتحقين بجهاز الشرطة بعد أحداث ٢٠٠٧م خبرتهم متقاربة نسبياً مع اختلاف بعض الخصوصيات والمسؤوليات والفروق الفردية في المهارات والاستعدادات الفردية والشخصية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السر، ٢٠٠٨م): لا يوجد اختلاف جوهري بين أفراد العينة حول قدرة وزارة الداخلية والامن الوطني علي اعادة هندسة العمليات الادارية يعزى الي سنوات الخدمة في الوزارة.

جدول (٣٥) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		من ١٤ سنة فأكثر	من ٧ إلى أقل من ١٤ سنة	أقل من ٧ سنوات	
0.115	2.186	3.22	3.08	2.97	اتخاذ القرارات.
0.583	0.541	3.13	3.15	2.99	الاستراتيجية.
0.139	1.991	3.20	3.14	2.91	الأهداف.
0.406	0.905	2.98	2.85	2.75	حجم المنظمة.
0.195	1.651	3.39	3.20	3.13	التكنولوجيا واستخداماتها.

0.268	1.326	3.37	3.24	3.09	القوة والسيطرة.
0.145	1.955	3.21	3.10	2.96	جميع المجالات معا

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية تعزى إلى طبيعة العمل.

من النتائج الموضحة في جدول (٣٥) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى طبيعة العمل.

لقد تم اختيار العاملين الإداريين من ذوي الرتب العالية في الشرطة والمناصب الإدارية ممن يعملون في الجانب الإداري الي جانب العاملين فنياً ويحتلون مراكز إشرافية ومحورية في العمل الشرطي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن بيئة عمل الإداريين والفنيين غير مختلفة ومكاملة لبعضها البعض.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السر، ٢٠٠٨م): لا يوجد اختلاف جوهري بين أفراد العينة حول قدرة وزارة الداخلية والامن الوطني علي اعادة هندسة العمليات الادارية يعزى الي طبيعة العمل حيث أن مكان العمل غير مؤثر في اعادة الهندسة الادارية.

جدول (٣٦) نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - طبيعة العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		فني	إداري	
0.157	-1.420	3.31	3.08	اتخاذ القرارات.
0.305	1.029	2.91	3.14	الاستراتيجية.

0.443	-0.769	3.26	3.11	الأهداف.
0.832	0.213	2.82	2.87	حجم المنظمة.
0.324	-0.989	3.42	3.22	التكنولوجيا واستخداماتها.
0.756	0.312	3.18	3.25	القوة والسيطرة.
0.635	-0.476	3.17	3.10	جميع المجالات معا

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية تعزى إلى مكان العمل.

من النتائج الموضحة في جدول ( ٣٦ ) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " اتخاذ القرارات، الاستراتيجية، حجم المنظمة " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى مكان العمل وذلك لصالح الذين يعملون في محافظة رفح لمجال اتخاذ القرارات ولصالح الذين يعملون في محافظة الوسطى لمجال الاستراتيجية ولصالح الذين يعملون في مدينة عرفات للشرطة.

تعتبر محافظة رفح من المحافظات البعيدة نسبياً عن مركز القيادة الشرطة بمدينة عرفات للشرطة بمدينة غزة وتفرض طبيعة العمل الاستقلالية النسبية المحكومة باتباع الاستراتيجية والاهداف العليا للشرطة، أما المحافظة الوسطى فاتباعهم للاستراتيجية نظراً لتقيدهم الشديد بالخطة الاستراتيجية المرسومة للمحافظة والمستمدة من استراتيجية الشرطة، وبخصوص مدينة عرفات فتعتبر العاصمة الشرطة ومجمع القيادات الشرطة وهي أكبر تجمع شرطي.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، 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 والمجالات مجتمعة تعزى إلى مكان العمل. التعليق

علي الرغم من خصوصية كل محافظة بالعمل الا أن الاطار العام يبقي بدون اختلاف واضح ما بين المجالات مجتمعة. .

محافظة رفح بعيدة عن مركزية صنع القرار ومحافظة الوسطي قريبة من هذه المركزية أما مدينة عرفات فتعتبر أكبر تجمع شرطي وهي مركزية صنع القرار.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة(السر، ٢٠٠٨م). لا يوجد اختلاف جوهري بين أفراد العينة حول قدرة وزارة الداخلية والامن الوطني علي اعادة هندسة العمليات الادارية يعزي الي مكان العمل حيث أن مكان العمل غير مؤثر في اعادة الهندسة الادارية.

### جدول (٣٧) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مكان العمل

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات						المجال
		محافظة رفح	محافظة خانيونس	المحافظة الوسطى	محافظة شمال غزة	محافظة غزة	مدينة عرفات للشرطة	
*0.005	3.467	3.39	3.38	2.90	3.12	2.92	3.08	اتخاذ
*0.000	7.927	2.56	2.55	3.56	3.33	2.97	3.24	الاستراتيجية.
0.130	1.731	2.93	2.90	3.23	3.19	2.98	3.22	الأهداف.
*0.012	3.009	2.58	2.56	2.65	2.93	2.76	3.06	حجم
0.592	0.743	3.20	3.10	3.42	3.16	3.14	3.29	التكنولوجيا
0.412	1.012	3.04	3.04	3.30	3.33	3.13	3.33	القوة
0.201	1.472	2.99	2.97	3.13	3.16	2.96	3.18	جميع

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

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول ( ٣٧ ) يمكن استنتاج ما يلي:

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

حيث امتلاك المعرفة بالتعامل مع الظروف الميدانية واتخاذ القرارات بشأنها أكبر من حملة البكالوريوس والماجستير علاوة على أن كثير من قيادات جهاز الشرطة قد حصلوا على شهادة الدبلوم الخاص المتوسط من خلال الكليات التابعة لوزارة الداخلية.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، 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 والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى المؤهل العلمي. التعليق حيث أن واقع وطبيعة ظروف العمل واحدة مع اختلاف المستويات الادارية من حيث المسؤولية والصلاحيات والحساسية.

فطبيعة عمل المستويات القيادية قائمة على اتخاذ القرارات، في الوقت الذي نجد أن كثير من تلك القيادات التحقوا بالعمل الشرطي بعد أحداث العام ٢٠٠٧م ولم يكونوا من حملة الشهادات العلمية العليا، وأثناء عملهم التحقوا بالأكاديميات والكليات الامنية والشرطية فتطورت خبرتهم بشكل اسرع من غيرهم فحصلوا على العلوم الامنية والشرطية التي ساعدتهم على تفهم طبيعة الاعمال الشرطية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو كويك، ٢٠١٢م): حيث اعتبرت أن متغير المؤهل العلمي عامل غير مؤثر علي قياس أثر الهياكل التنظيمي و الانظمة الادارية وسياسة الاختيار والتعيين بالوزارة.

جدول (٣٨) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فأقل	
*0.037	2.882	3.02	3.03	3.27	3.27	اتخاذ القرارات.
0.446	0.892	3.34	3.10	3.18	3.05	الاستراتيجية.
0.989	0.042	3.11	3.11	3.15	3.15	الأهداف.
0.884	0.217	2.90	2.85	2.96	2.82	حجم المنظمة.
0.965	0.090	3.26	3.21	3.25	3.27	التكنولوجيا
0.388	1.013	3.48	3.21	3.16	3.27	القوة والسيطرة.
0.732	0.430	3.14	3.07	3.17	3.14	جميع المجالات معا

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

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول ( ٣٨ ) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين " اتخاذ القرارات، التكنولوجيا واستخداماتها " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي مساعد مدير عام فأعلى لمجال اتخاذ القرارات ولصالح الذين مساهم الوظيفي مدير دائرة لمجال التكنولوجيا واستخداماتها.

حيث أن عمل الهيئة القيادية العليا هو الاطلاع علي التقارير الواردة والرد عليها وتعتبر هذه الردود بمثابة قرارات للهيئات الأدنى وبذلك فليدهم القدرة اكبر من سواهم علي اتخاذ القرارات ويعتبر مدراء الدوائر القادة الاشرافيين علي رسم وترجمة القرارات العليا بما يتوافق مع الواقع ولذا يستلزم وجود قواعد بيانات كبيرة وسرعة في الانجاز والمعاملة الكترونية هو الشكل المتطور الملائم لتنفيذ هذه المهمة .

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، 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 والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي. التعليق حيث أن وجود وحدة عمل ادارية هو الطريق السليم لتوحيد الجهد الاداري والنظامي في العمل الشرطي وهذا ما يتميز به العمل الشرطي علي اختلاف المستويات الادارية.

فكافة المستويات الادارية لديها نظام موحد بشأن تلقي التقارير والردود عليها ولكن مستوي هذه التقارير والقرارات تتنوع من حيث الكم والنوع حسب طبيعة العمل به ولذلك لديهم نفس الالية مع اختلاف القدرات بينهم .

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة(أبو كويك، ٢٠١٢م): والتي خرجت بأن اسم الجهاز ليس له تأثير لنتائج الضباط بمختلف الاجهزة الامنية بمجالات الانظمة الادارية وسياسة الاختيار والتعيين وكذلك أداء الافراد.

جدول (٣٩) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		رئيس قسم	مدير دائرة	مدير إدارة/نائب مدير إدارة	مساعد مدير عام فاعلى	
*0.009	4.006	3.01	3.11	3.34	3.41	اتخاذ القرارات.

0.668	0.521	3.10	3.11	3.17	3.43	الاستراتيجية.
0.337	1.132	3.06	3.22	3.19	3.30	الأهداف.
0.475	0.838	2.80	2.98	2.90	3.02	حجم المنظمة.
*0.048	2.683	3.14	3.44	3.30	3.05	التكنولوجيا
0.115	2.003	3.15	3.34	3.49	3.34	القوة والسيطرة.
0.118	1.985	3.03	3.18	3.23	3.27	<b>جميع المجالات معا</b>

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

## الفصل السادس

توطئة.

١.٦ النتائج.

٢.٦ التوصيات

٣.٦ الدراسات المقترحة.

٤.٦ قائمة المراجع.

٥.٦ الملاحق

## النتائج والتوصيات

### توطئة:

في ضوء ما خلصت اليه الدراسة الميدانية، ومن خلال ربطها بالاطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت الهياكل التنظيمية ومحدداتها، ودورها في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية لدي جهاز الشرطة، يسعى الباحث من خلال هذا الفصل الي تلخيص نتائج البحث للتوصل الي توصيات يمكن من خلالها رفع مستوي اداء اتخاذ القرارات ورفع كفاءة العاملين، ولهذا تم تقسيم هذا الفصل الي قسمين، القسم الاول يتحدث عن نتائج الدراسة، والقسم الثاني يتحدث عن توصيات الدراسة.

### ١.٦ النتائج:

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

#### ١. مجال جودة اتخاذ القرارات الادارية في جهاز الشرطة الفلسطينية:

أ. أظهرت نتائج الدراسة بان ادارات الشرطة تركز وبدرجة كبيرة علي مصدر واحد لاتخاذ بعض القرارات الادارية الحاسمة والحرجة وهو مدير عام جهاز الشرطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

ب. أظهرت الدراسة بأنه يتم تأجيل تنفيذ بعض قرارات القيادة العليا أحيان ولكن بدرجة صغيرة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة صغيرة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

#### ٢. مجال الاستراتيجية:

أ. بينت نتائج الدراسة بأن التغيرات في الهيكل التنظيمي تستند الي واقع الظروف الداخلية أكثر منها الخارجية، بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

ب. بينت الدراسة بوجود استراتيجية واضحة ومكتوبة للشرطة تعمل علي تطوير الاعمال الادارية والميدانية ولكن بدرجة متوسطة وتحتاج الي تطوير.

### ٣. مجال الاهداف

أ. تشير نتائج الدراسة الي وجود علاقة بدرجة متوسطة، لمساهمة الهيكل التنظيمي في تحديد سقف العمل لكل مستوي تنظيمي، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

ب. تشير نتائج الدراسة الي علاقة وبدرجة متوسطة، لتأثير وتداخل وعدم وضوح الاهداف العامة للشرطة علي قراراتها في بعض المستويات الادارية، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

### ٤. مجال حجم المنظمة:

أ. أظهرت نتائج الدراسة أن مساهمة الهيكل التنظيمي في توضيح الصلاحيات ونطاق الاشراف وترتيب الوظائف والتنسيق بينها يكون بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

ب. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بدرجة ضعيفة، بين تناسب عدد الموظفين في المنظمة مع حجمها، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة مما يعني بأنهم بحاجة الي زيادة.

### ٥. مجال التكنولوجيا واستخداماتها.

أ. بينت نتائج الدراسة أن التكنولوجيا تساعد في تقليص الجهد والوقت والتكاليف بالعمل بشكل كبير، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

ب. بينت نتائج الدراسة وبدرجة ضعيفة، وجود نظام معلومات اداري موحد يربط بين ادارات الشرطة المختلفة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

## ٦ . مجال القوة والسيطرة:

- أ- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بدرجة كبيرة الي أن الشرطة تعمل علي تطبيق القوانين واللوائح والاجراءات لضبط سلوك العاملين واتخاذ القرارات بشأنهم، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.
- ب- أظهرت نتائج الدراسة بأن الهيكل التنظيمي يساعد علي تشكيل اللجان وفرق العمل المساعدة للقيادة وتسيير شؤون العمل بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة غير كافية من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

## ٢.٦ التوصيات:

بناءً علي ما توصلت اليه الدراسة من نتائج في كل مجال من المجالات المذكورة يمكن ادراج أهم التوصيات وهي:

١. ايلاء الاهتمام بشكل أكبر بتطبيق محددات التصميم الهيكل التنظيمي وبشكل علمي عند الحاجة لرسم هيكل تنظيمي للشرطة الفلسطينية وبوجود طاقم خبير ومتخصص علمياً وعملياً.
٢. العمل علي ادراج المجلس الأعلى للشرطة ضمن الهيكل التنظيمي واللجان الدائمة ان وجدت لمساعدة القيادة والتخفيف من الاعباء الملقة علي عاتقهم.
٣. مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة للابتعاد عن الفجوة ما بين الواقع والمخطط له.
٤. التركيز علي الانشطة ومهام العملية الادارية عند اعادة الهيكلة وليس علي التسلسل الاداري المجرد منعا من ازدواجية المهام والمسؤوليات.
٥. تعزيز مشاركة العاملين بإعداد وتطوير وتطبيق الخطة الاستراتيجية للشرطة تتبع من الظروف الداخلية والخارجية علي أن تكون واضحة ومكتوبة ومعممة بغية تطوير العمل الاداري والفني مع الاخذ بعين الاعتبار العمل الميداني.
٦. وضع الاهداف العامة للشرطة بشكل واضح ومكتوب من خلال مشاركة العاملين كل في مجال تخصصه مع التحديد الدقيق لسقف عمل كل مستوي وأهدافه.
٧. لابد من توضيح الصلاحيات والمسؤوليات ونطاق الاشراف وترتيب الوظائف والتنسيق بينها في الهيكل التنظيمي لكل مستوي تنظيمي، مع اتباع سياسة التفويض والانابة.
٨. لابد من تناسب حجم جهاز الشرطة مع مهامها وعملها، وقد أظهرت الدراسة وجود نقص واضح بهذا المجال لابد من تغطيته ولكن في حال تعذر ذلك يمكن وبشكل مؤقت حل هذه المشكلة من خلال تقليص المركزية وتكثيف المسؤوليات.
٩. ضرورة توفير ميزانية لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي في عصر السرعة وكثافة المعلومات.

١٠. تحديد سياسات ادارية واضحة ومكتوبة ومفهومة لا تتعارض مع القوانين والتشريعات المنظمة والمحددة للسياسة العامة.

١١. استخدام تكنولوجيا المعلومات في اعادة تصميم العمليات الادارية حيث الفصل والتجزئة وعدم الربط بين الادارات هو السائد في العمل في جهاز الشرطة حاليا.

١٢. العمل علي تفعيل فرق العمل واللجان المساعدة للقيادة مع اعداد خطة تدريبية لتخريج قيادات عمل فاعلة وجديدة.

### ٣.٦ الدراسات المقترحة:

١. واقع هندسة العمليات الادارية في الشرطة الفلسطينية.
٢. دور تخطيط الموارد البشرية علي كفاءة الشرطة الفلسطينية.
٣. دور فرق العمل واللجان في تدعيم وتعزيز العملية الادارية.
٤. واقع الثقافة التنظيمية في تثبيت أركان العملية الادارية في الشرطة.
٥. واقع التخطيط الاستراتيجي في الشرطة الفلسطينية.

## ٦.٥ المراجع

### الكتب:

- الأنصاري، ناصر (١٩٩٠): تاريخ انظمة الشرطة في مصر القاهرة دار النهضة العربية.
- أحمد ماهر، ٢٠٠٤ : الادارة المبادئ والمهارات الدار الجامعية مصر الاسكندرية.
- الجرجاني، زياد(٢٠١٠). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- الحمداني، موفق (٢٠٠٦): مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر .
- الحسيني، فلاح حسن (٢٠٠٠): الادارة الاستراتيجية، عمان.
- السالم، مؤيد سعيد،(٢٠٠٠م): نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الدانمارك، الاكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك.
- السالم، مؤيد سعيد،(٢٠٠٠): التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة السقلان، علي، الهياكل التنظيمية للمدن والبلديات، مسقط، السنة ١٩ ، العدد ٦٨ ، ، اذار، السلمي، علي،(١٩٩٨): ادارة الموارد البشرية، القاهرة دار غريب.
- الصيرفي، محمد،(٢٠٠٣) الادارة الرائدة ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان
- العناني، هاني شعبان (٢٠٠٥): نظم المعلومات المتطورة و صناعة القرار القاهرة آرت جروب ص ٣٣
- الغالبى، طاهر محسن ووائل محمد ادريس(٢٠٠٧): الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل الاردن دار وائل للنشر.
- المراسي، محمد مدحت صالح ( ١٩٩٧): تنظيم ادارة الشرطة القاهرة.
- المرسى ، جمال الدين محمد و ابو بكر، مصطفى محمود وجبة طارق رشيد،(٢٠٠٢): التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الاسكندرية الدار الجامعية.
- المراس، محمد مدحت صالح(١٩٩٥): تنظيم ادارة الشرطة" القاهرة ، الطبعة الاولى، مطبعة كلية الشرطة.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠١): الاصول العلمية لإدارة الاعمال، مصر المنصورة، المكتبة العصرية.

- القطامين، (١٩٦٦): التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية بغداد ط - ١ ص ٧٤.
- النجار فريد راغب، (١٩٧٧): النظم والعمليات الادارية والتنظيمية، الكويت وكالة المطبوعات.
- الهوراي، سيد، (١٩٧٠): الادارة والاصول والاسس العلمية القاهرة مكتبة عين شمس.
- النجار، فايز، (٢٠٠٥): نظم المعلومات الادارية، عمان، دار ومكتبة الحامد: ٢٢٩.
- الوزان، السيد حلمي، (٢٠٠٥): ادارة الافراد بين الاسس العلمية وتطبيقاتها الشرطية "أكاديمية مبارك للشرطة" (مطبعة الشرطة)، القاهرة.
- أيوب ، ناديا، (١٩٩٤ م): نظريات القرارات الإدارية، دمشق جامعة دمشق.
- بن حبتور، (٢٠٠٤): الادارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع: ١٩٢.
- توربان ايفرام، تعريب سرور علي سرور، (٢٠٠٠): نظم دعم الادارة: نظم القرارات ونظم الخبرة، الرياض: دار المريخ.
- توفيق، جميل أحمد (١٩٨٣): ادارة العمال بيروت دار النهضة العربية للطباعة.
- خطاب، عايدة سيد (١٩٨٥): الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الاولى ص ٤٠-٥٠.
- رؤوف شبايك ترجمة كتاب فن الحرب للمفكر الصيني صن تزو بيروت دار الطليعة، ٢٠٠٧.
- رشتي، جيهان، (١٩٧٨): الاسس العلمية لنظريات الاعلام، القاهرة دار النهضة العربية.
- زكي، هاشم، (١٩٨٤): تنظيم وطرق العمل، الكويت مطبوعات جامعة الكويت.
- سعد غالب ياسين، (٢٠٠٦) نظم مساندة القرارات جامعة الزيتونة الاردن دار المناهج للنشر والتوزيع).
- شريف ، على، (١٩٩٦ م): مبادئ الإدارة - مدخل الأنظمة في تحليل الانظمة الادارية، الاردن، الدار الجامعية.
- عايدة سيد خطاب، (١٩٨٥): الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الاولى.
- عاشور ، أحمد صقر، (١٩٧٩): ادارة القوي العاملة، بيروت دار النهضة العربية.

- عبدالله، رابح سرير، (٢٠١٢): القرار الإداري، عمان.
- عبد الله، عماد حسين (١٩٨٦): عملية اتخاذ القرار الشرطي القاهرة مكتبة الانجلو فرنسية.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (٢٠٠١). البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان
- عبوي،(٢٠٠٦): الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية عمان الاردن دار البداية.
- عريف، زياد واخرون(١٩٩٨) قوانين الشرطة في فلسطين دراسات وملاحظات نقدية الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن رام الله شركة الشرق للطباعة والنشر.
- عساف، عبد المعطي( ٢٠٠٠): مبادئ الادارة – المفاهيم والاتجاهات الحديثة، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ص٢٣٧.
- عسكر سمير أحمد (١٩٩٧): أصول الادارة دبي دار القلم للنشر والتوزيع.
- عشماوي سعد الدين،(٢٠٠٠):الادارة الاسس وتطبيقاتها في الانشطة الاقتصادية، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية.
- عمر ،خالد احمد (١٩٩٧): المدخل لإدارة الشرطة دبي.
- عمر، خالد أحمد (١٩٩٧): المدخل لإدارة الشرطة" الطبعة الثانية ،دبي.
- عوض ،السيد حنفي،(١٩٩٨): مجتمع التصنيع، قضايا معاصرة، القاهرة مكتبة أية، القاهرة.
- غربي، اسماعيل قبيرة وبلقاسم سلطانية، (٢٠٠٧): تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- فريدريك، رولاند وآخرون(٢٠٠٨م): التشريعات الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية بشأن القطاع الامني، جنيف. طباعة ونشر مركز جنيف للرقابة الديمقراطية علي القوات المسلحة.
- (قانون الشرطة، ١٩٦٣: رقم ٦ فلسطين).
- كامل، محمد فاروق عبد الحميد (٢٠٠١): المدخل لدراسة العلوم الامنية الرياض أكاديمية نايف للعلوم الامنية
- كلوب، عرابي محمد، (٢٠٠٦): الشرطة الفلسطينية الماضي –الحاضر- المستقبل فلسطين غزة مطابع مركز رشاد الشوا الثقافي.

- كنعان نواف، (١٩٩٢): اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق الاردن كلية الحقوق.
- ماهر، أحمد، (١٩٩٩): الادارة الاستراتيجية- الاصول والاسس العلمية. الاسكندرية الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد، (٢٠٠٠): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الاسكندرية الدار الجامعية، ط٧.
- محمد فريد الصحن وآخرون، (١٩٩٦)، مبادئ الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المصري، أحمد محمد (١٩٩٥): الاتصالات والقرارات الادارية دبي دار القلم للنشر والتوزيع.
- ود، عبد الكريم درويش، تكلا، ليلي، (١٩٧٦): اصول الادارة العامة، مصر دار المعارف، القاهرة.
- يوسف، جابر يوسف، (٢٠٠١) ملخص كتاب نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، اعداد الدكتور مؤيد سعيد السالم : الدانمارك.

## مؤتمرات ودراسات ورسائل علمية:

الملتقى العربي الثاني ، حول ترشيد الهياكل التنظيمية في الاجهزة الحكومية، القاهرة، يونيو ٢٠٠٥م.

خريف، حسين، (٢٠٠٣): مفاهيم واساليب وأنواع الاتصال في المؤسسة، قسنطينة فعاليات الملتقى الوطني الثاني، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، ٩ط.

الوقائع الفلسطينية، العدد الثالث والاربعون ٥ ديسمبر (٢٠٠٢): (ملحق بروتوكول، ٣:١٩٩٤).

الزهراي جمعان بن عوض (٢٠٠١): صنع القرار الاداري في الاجهزة الامنية الرياض اكااديمية نايف للعلوم الامنية رسالة ماجستير.

نسيمة طويل، (٢٠١٠:٢١): الاستراتيجية الامنية الامريكية في منطقة شرق آسيا لمرحلة ما بعد الحرب الباردة رسالة دكتوراه، جامعة لخضر باتنة الدولية.

الموارد البشرية في منظمات الاعمال العربية وقائع مؤتمر ادارة الموارد البشرية وتحديات القرن العشرين الجديد الاردن جامعة اليرموك، اربد، ١٨-٢٠ تموز: ٢٠٠٠.

ملحق بروتوكول بشأن انسحاب القوات الاسرائيلية (١٩٩٤): القاهرة دار الطيف.

النجار فايز جمعة، ٢٠٠٤ نظم المعلومات الادارية وأثرها علي استراتيجية المنشأة اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الادارة جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان الاردن.

## المراجع الأجنبية

p George Shultz and I Thomaswhisler management and the computer  
Glenex hlinois the free press 1960 pp 116-117.

Max Weber. Theory of Social and Economic Organization. England;  
Free press 1984.

David Fred R 1995 Strategic Management Englewood Cliffs New  
Jerse: Prentice Hall Inc p 8.

Hunger j David & Wheelen Thomas L(1997)Op Cit.

Digman Lester A 1990 Strategic Management: Concept Decisions  
Cases Boston: Richard D Irwin Inc p 10.

Ansoff:1982 Corporate Strategy.

Cases (2 ed) Boston: Rishard D Irwin Inc P 10 Digman Lester A 1990  
Stratejic Management: Concepts Decisions.

Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the  
employment status of graduates of recreation department. The Online  
Journal of Recreation and Sport , Vol. 1, Issue 2.

## ٥.٦ الملاحق

### ملحق رقم ( ١ )

دراسة استطلاعية لدور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات  
الادارية في الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

### أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي
1	د سمير صافي.	رئيس قسم الاحصاء في الجامعة الاسلامية.
2	د. محمد المدهون.	رئيس ومحاضر في أكاديمية الادارة والسياسة
3	د. أكرم ابراهيم حماد	مدير عام في وزارة التربية والتعليم العالي.
4	د. نضال عبد الله.	محاضر في أكاديمية الادارة والسياسة.
5	د. نبيل اللوح.	رئيس قسم الادارة في جامعة الاقصى .
6	د. محمد عبد العزيز الجريسي	محاضر أكاديمية الادارة والسياسة.
7	د. سامية عبد المنعم.	محاضر في جامعة غزة.
8	د. علي حسن أبو جراد.	محاضر في جامعة غزة.
9	د. شاكرا جودة.	محاضر في جامعة القدس المفتوحة.
10	د. سامي حنونة.	محاضر في جامعة القدس المفتوحة.

## ملحق رقم ( ٢ )

### استبانة الدراسة الاستطلاعية قبل التحكيم

الزملاء الاعزاء .....

يقوم الباحث بدراسة علمية بعنوان " دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية في الشرطة الفلسطينية".

وذلك كمتطلب للحصول علي درجة الماجستير في برنامج الادارة والقيادة.

وسعيا نحو تعزيز الرؤي الادارية في جهاز الشرطة العتيد وثقة من الباحث بانتمائكم لمهنتكم وموضوعيتكم، فانه يتوجه اليكم بطلب للكرم بتعبئة هذه الاستبانة وراجيا منكم الاهتمام والدقة والموضوعية ومؤكدا لكم أن آراؤكم ستكون معتمدة ومحترمة لدينا وأنها ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

وشكرنا العميق لصبركم وحسن تعاونكم.

أولاً: الخصائص الشخصية والوظيفية:

العمر	الجنس	سنوات الخبرة	طبيعة العمل	فني ميداني	اداري
-------	-------	--------------	-------------	------------	-------

مكان العمل	مدينة عرفات	محافظة شمال غزة	محافظة غزة	محافظة الوسطي	محافظة خانينوس	محافظة رفح	أماكن أخرى
------------	-------------	-----------------	------------	---------------	----------------	------------	------------

المؤهل العلمي	أقل من ثانوي	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	أخرى
---------------	--------------	-------	-------	-----------	---------	------

المسمى الوظيفي	مدير عام الشرطة	مدير ادارة	نائب مدير ادارة	مدير دائرة	رئيس قسم	اخرى حدد/ي
----------------	-----------------	------------	-----------------	------------	----------	------------

هل أنت مدرج ضمن الهيكلية العامة للشرطة	نعم	لا	لا أدري
--	-----	----	---------

هل شاركت بتصميم الهيكلية الخاصة لعملك	نعم	لا	أخرى
---------------------------------------	-----	----	------

هل تلقيت تدريباً علي تصميم الهيكليات	نعم	لا	أخرى
--------------------------------------	-----	----	------

الرجاء وضع رقم يتناسب مع تقديرك من (١-١٠) حيث أن الرقم (١) هو أدنى درجة تتفق معها و ورقم (١٠) يمثل أعلى درجة تتفق معها.

م	١	٢	٣	٤	٥
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					
٧					
٨					
٩					
١٠					
١١					
١٢					
١٣					
١٤					
١٥					
١٦					
١٧					
١٨					
١٩					
٢٠					
٢١					
٢٢					

م	١	٢	٣	٤	٥	ثالثا: الاستراتيجية:
١						التغيرات في الهيكل التنظيمي تتم وفق استراتيجية الشرطة والوزارة
٢						يمكن احداث تغييرات سريعة في الهيكل التنظيمي وفق رؤية قيادة الشرطة.
٣						/ التغيرات في الهيكل التنظيمي ساعدت علي تطوير الهيكل التنظيمي.
٤						التغيرات في الهيكل التنظيمي تستند الي واقع الظروف الداخلية أكثر منها الخارجية.
٥						يساهم الهيكل التنظيمي للشرطة بشكل كبير في رسم استراتيجية الشرطة.
٦						عدم وجود استراتيجية واضحة ومكتوبة للشرطة تعيق من الاعمال الادارية والميدانية.
٧						توضع استراتيجية الشرطة وفق الاستراتيجية العامة للوزارة والحكومة.
٨						/ تساهم الاستراتيجية في ضبط وتنظيم العمل بمستويات الهيكلية المختلفة.
٩						تساهم الاستراتيجية المنشورة في المستويات الادارية علي توحيد التوجه العام.

م	١	٢	٣	٤	٥	رابعا: الاهداف:
١						تساعد أهداف العليا للشرطة علي تنفيذ الاعمال الاستراتيجية في المستويات الادارية العليا والوسطي.
٢						تساعد الاهداف الوسطي للشرطة علي العمل في المستويات التنفيذية للشرطة.
٣						تساعد أهداف الشرطة علي تحديد ورسم الهيكل التنظيمي للشرطة.
٤						تساهم أهداف الشرطة في تحديد سقف العمل لكل مستوي تنظيمي.
٥						التغيرات في الهيكل التنظيمي تتم وفق أهداف الشرطة العليا.
٦						تساهم أهداف الشرطة العامة علي تحسين أداء الشرطة في المدى القريب في المستويات الادارية الدنيا.
٧						يساهم تداخل وعدم وضوح الاهداف العامة للشرطة في العمل.
٨						يتم نشر أهداف الشرطة العليا بشكل واضح ومكتوب في كل المستويات.
٩						تساهم التغيرات المستمرة في الهيكل التنظيمي علي غموض الرؤية والسياسات و الاهداف.
١٠						توضع أهداف الشرطة من قبل لجنة متخصصة ومهنية تتمتع بالكفاءة.

م	خامسا: حجم المنظمة:	١	٢	٣	٤	٥
١	يساهم الهيكل التنظيمي علي توضيح الصلاحيات ونطاق الاشراف وترتيب الوظائف والتنسيق بينها.					
٢	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة الادارية والتأقلم مع التطورات.					
٣	يحتاج الهيكل التنظيمي للتطوير ليصبح أكثر كفاءة.					
٤	التغير في حجم الشرطة (أعداد) واكبتها تدني في فعالية و قدرة الشرطة					
٥	التغير في حجم الشرطة(رتب) أحدث تكس في الادارات والدوائر في المستويات الادارية.					
٦	يوجد أكثر من مسؤول يرفع له تقرير العمل في آن واحد.					
٧	يوجد أكثر من مسؤول يتم تلقي منه الاوامر					
٨	ساهمت بوضع الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للإدارة العامل بها.					
٩	تم وضع الهيكل التنظيمي من قبل طاقم متخصص ومدرب وذو كفاءة ادارية.					
١٠	الهيكل التنظيمي يظهر ضعف التنسيق بين الصف القيادي التنفيذي والقيادي الأعلى.					

م	سادسا: التكنولوجيا واستخداماتها:	١	٢	٣	٤	٥
١	الهيكل التنظيمي يظهر ضعف التنسيق بين الصف القيادي التنفيذي والقيادي الأعلى.					
٢	تساعد التكنولوجيا علي تسهيل العمل بين ادارات الشرطة المختلفة.					
٣	تساعد التكنولوجيا في تقليص المستويات الادارية					
٤	تساعد التكنولوجيا في تقليص الجهد والوقت والتكاليف بالعمل.					
٥	تعمل الشرطة علي استخدام التكنولوجيا لتطوير العمل بشكل كبير.					
٦	تساعد التكنولوجيا في تقليل تعقيدات الهيكل التنظيمي.					
٧	/ أغلب الاتصالات داخل جهاز الشرطة اتصالات افقية.					
٨	الاتصالات خارج جهاز الشرطة تعوقها الاعمال الادارية.					
٩	يساهم الهيكل التنظيمي الحالي في سهولة الاتصالات					

م	سابعا: القوة والسيطرة:	١	٢	٣	٤	٥
١	تساهم القوة الثقافية التنظيمية بفاعلية بقوة بتشكيل الهيكل التنظيمي.					
٢	تطبق الشرطة القوانين واللوائح والاجراءات لضبط سلوك العاملين واتخاذ القرارات بشأنهم.					
٣	يساعد الهيكل التنظيمي علي تشكيل اللجان وفرق العمل المساعدة للقيادة وتسيير شؤون العمل.					
٤	سياسة التفويض واللامركزية تتبعها القيادة في المستويات الادارية كجزء من الثقافة التنظيمية للمؤسسة.					
٥	مجموعات العمل لها قوة مؤثرة علي تصميم الهيكل بالشرطة أحيانا					

تم (الاستبيان) بحمد الله وتوفيقه.

ونشكر لكم حسن تعاونكم

الباحث منصور حماد

## ملحق رقم ( ٣ )

استبانة الدراسة الاستطلاعية بعد التحكيم

الزملاء الاعزاء

يقوم الباحث بدراسة علمية بعنوان " دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية في الشرطة الفلسطينية .

وذلك كمتطلب للحصول علي درجة الماجستير في برنامج الادارة والقيادة.

وسعيا نحو تعزيز الرؤي الادارية في جهاز الشرطة العتيد وثقة من الباحث بانتمائكم لمهنتكم و موضوعيتكم، فانه يتوجه اليكم بطلب للتكرم بتعبئة هذه الاستبانة وراجيا منكم الاهتمام والدقة والموضوعية ومؤكدا لكم أن آراؤكم ستكون معتمدة ومحترمة لدينا وأنها ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط وتقبلوا فانق الاحترام والتقدير.

وشكرنا العميق لصبركم وحسن تعاونكم.

الباحث منصور حماد حماد

## استبانة

أولاً: المعلومات الأولية:

م.م	المعايير	
١	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> انثى
٢	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من ٢٥ سنة
		<input type="checkbox"/> من ٢٥ الى أقل من ٣٥
٣	سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> من ٧ الى أقل من ١٤ سنة
		<input type="checkbox"/> من ١٤ الى أقل من ٢٠ سنة
٤	طبيعة العمل	<input type="checkbox"/> اداري <input type="checkbox"/> فني
٥	مكان العمل	<input type="checkbox"/> مدينة عرفات للشرطة
		<input type="checkbox"/> محافظة شمال غزة
		<input type="checkbox"/> محافظة خان يونس
٦	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> أقل من الثانوية العامة
		<input type="checkbox"/> الثانوية العامة
		<input type="checkbox"/> الدبلوم المتوسط
٧	المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
		<input type="checkbox"/> مدير عام
		<input type="checkbox"/> مساعد مدير عام
		<input type="checkbox"/> نائب مدير ادارة
		<input type="checkbox"/> مدير ادارة
		<input type="checkbox"/> مدير دائرة
		<input type="checkbox"/> رئيس قسم

الرجاء وضع رقم يتناسب مع تقديرك من (١-٥) حيث أن الرقم (١) هو أدنى درجة تتفق معها و  
ورقم (٥) يمثل أعلى درجة تتفق معها.

م	١	٢	٣	٤	٥	ثانياً: اتخاذ القرارات:
١						يتم التنسيق بين الإدارات في الشرطة حول اتخاذ القرارات.
٢						يتم التعامل مع المشاكل بشكل سريع دون توفر الوقت اللازم للبحث عن معلومات.
٣						يتم التعامل مع المشكلات فور ظهورها وإصدار الأوامر بشأنها
٤						لا يتم التدخل بالتفاصيل أثناء اتخاذ القرارات من مسؤوليك.
٥						توفر القيادة الدعم المعنوي لاتخاذ القرارات ولا يتم الغاؤها.
٦						يشارك العاملون في اتخاذ القرارات العامة والروتينية.
٧						يشارك العاملون في اتخاذ القرارات بعيدة المدى.
٨						يشارك العاملون في اتخاذ القرارات الاستثنائية من خلال التفويض.
٩						يتم تأجيل تنفيذ بعض قرارات القيادة العليا أحياناً من قبلك.
١٠						يتم استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ بعض القرارات.
١١						حجم المعلومات المتوفرة لدي القيادة كافية لاتخاذ القرارات الصائبة دون الرجوع لاحد بالوقت المناسب.
١٢						يتم الاعتماد علي الخبرة الشخصية في اتخاذ القرارات الإدارية.
١٣						يتم مشاركة فريق العمل واللجان في حل العديد من مشكلات العمل.
١٤						يوجد قاعدة بيانات ضخمة يمكن الرجوع اليها في كل وقت.
١٥						يتم منح الصلاحيات لمن هم تحت مسؤوليتك لاتخاذ قرارات بشكل واضح ومحدد.
١٦						ترتكز ادارات الشرطة علي مصدر واحد لاتخاذ القرارات الادارية الحاسمة(مدير الشرطة).

م	١	٢	٣	٤	٥	ثالثاً: الاستراتيجية:
١						التغيرات في الهيكل التنظيمي تتم وفق استراتيجية جهاز الشرطة.
٢						يمكن احداث تغييرات سريعة في الهيكل التنظيمي وفق رؤية قيادة الجهاز.
٣						الانظمة وسياسات الادارة تساهم في تطوير الهيكل التنظيمي.
٤						التغيرات في الهيكل التنظيمي تستند الى واقع الظروف الداخلية أكثر منها الخارجية.
٥						تساهم الاستراتيجية بتصميم الهيكل التنظيمي للشرطة.
٦						يوجد استراتيجية واضحة ومكتوبة للشرطة تعمل على تطوير

					الاعمال الادارية والميدانية.
					٧ توضع استراتيجية الشرطة وفق الاستراتيجية العامة للوزارة والحكومة.
					٨ تساهم الاستراتيجية في ضبط وتنظيم العمل بمستويات الهيكلية المختلفة.
					٩ يتم مراجعة وتطوير الهياكل التنظيمية في الوزارة بما يتناسب مع الخطة الاستراتيجية

٥	٤	٣	٢	١	م رابعاً: الأهداف:
					١ تساعد الاهداف العليا للشرطة على تنفيذ الأعمال الاستراتيجية في المستويات الادارية المختلفة.
					٢ تساعد الأهداف الوسطي للشرطة على العمل في المستويات التنفيذية للشرطة.
					٣ تساعد أهداف الشرطة على تحديد ورسم الهيكل التنظيمي للشرطة.
					٤ تساهم أهداف الشرطة في تحديد سقف العمل لكل مستوي تنظيمي.
					٥ التغييرات في الهيكل التنظيمي تتم وفق أهداف الشرطة العليا.
					٦ تساهم أهداف الشرطة العامة على تحسين أداء الشرطة في المدى القريب في المستويات الادارية الدنيا.
					٧ يساهم تداخل وعدم وضوح الأهداف العامة للشرطة في العمل.
					٨ تحرص قيادة الشرطة على توضيح الانظمة واللوائح للعاملين في المستويات الادارية.
					٩ تساهم التغييرات المستمرة في الهيكل التنظيمي على وضوح الرؤية للسياسات و الأهداف.
					١٠ توضع أهداف الشرطة من قبل لجنة متخصصة وخبيرة.

٥	٤	٣	٢	١	م خامساً: حجم المنظمة:
					١ يساهم الهيكل التنظيمي على توضيح الصلاحيات ونطاق الاشراف وترتيب الوظائف والتنسيق بينها.
					٢ يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة الادارية والتأقلم مع التطورات.
					٣ يتناسب الهيكل التنظيمي مع حجم المنظمة.
					٤ التغير في حجم الشرطة (أعداد) واكبتها تطور في فعالية و قدرة الشرطة
					٥ يتناسب عدد الموظفين في المنظمة مع المراكز الوظيفية في الهيكل التنظيمي.
					٦ يتناسب عدد الموظفين في المنظمة مع حجمها.
					٧ ساهمت بوضع الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للإدارة العامل بها.

					٨	تم وضع الهيكل التنظيمي من قبل طاقم متخصص وخبير .
					٩	الهيكل التنظيمي يظهر قوة التنسيق بين الصف القيادي التنفيذي والقيادي الأعلى.

٥	٤	٣	٢	١	م	سادسا: التكنولوجيا واستخداماتها:
					١	الهيكل التنظيمي يظهر قوة التنسيق بين المستوي القيادي التنفيذي و المستوي القيادي الأعلى.
					٢	تساعد التكنولوجيا على تسهيل العمل بين ادارات الشرطة المختلفة.
					٣	تساعد التكنولوجيا في تقليص المستويات الادارية
					٤	تساعد التكنولوجيا في تقليص الجهد والوقت والتكاليف بالعمل.
					٥	تعمل الشرطة على استخدام التكنولوجيا لتطوير العمل واجراءاته بشكل كبير.
					٦	تساعد التكنولوجيا في تقليل تعقيدات الهيكل التنظيمي.
					٧	يوجد نظام معلومات ادارية موحد يربط ادارات الشرطة المختلفة .
					٨	الاتصالات خارج جهاز الشرطة تعززها الاعمال الادارية.
					٩	يساهم الهيكل التنظيمي الحالي في سهولة الاتصالات

٥	٤	٣	٢	١	م	سابعا: القوة والسيطرة :
					١	تساهم قوة الثقافة التنظيمية بفاعلية في تشكيل الهيكل التنظيمي.
					٢	تطبق الشرطة القوانين واللوائح والاجراءات لضبط سلوك العاملين واتخاذ القرارات بشأنهم.
					٣	يساعد الهيكل التنظيمي على تشكيل اللجان وفرق العمل المساعدة للقيادة وتسيير شؤون العمل.
					٤	سياسة التفويض واللامركزية تتبعها القيادة في المستويات الادارية كجزء من الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
					٥	مجموعات العمل لها قوة مؤثرة علي تصميم الهيكل بالشرطة.

تم بحمد الله