

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

### "دور الإدارة العليا في التطوير التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطيني"

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

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

والله خير الشاهدين

## DECLARATION

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

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

**Student's name:**

اسم الطالب: محمد نجيب عودة أبو جزر

**Date:**

2017-11-21

٠٣ ربيع الأول، ١٤٣٩ هـ

التاريخ:

**Signature:**

التوقيع:

# دور الإدارة العليا في التطوير التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطيني

إعداد الباحث  
محمد نجيب عودة أبو جزر

إشراف  
د. أحمد عبد الفتاح كلوب

قدمت هذه الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة  
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

غزة - فلسطين

1438هـ - 2016م






## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد نجيب عودة ابو جزر، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

### "دور الإدارة العليا في التطوير التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطيني"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الخميس 30 ربيع الأول 1438 هـ، الموافق 2016/12/29 م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. أحمد عبد الفتاح كلوب
	مناقشاً داخلياً	د. محمد إبراهيم المدهون
	مناقشاً خارجياً	د. محمد عبد العزيز الجريسي

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

والله ولي التوفيق،،،



قال تعالى:

وَأَقْبِلْنَا رَأْسَهُ  
وَأَلْبَسْنَا سُرَّةَ شَرِّهِ  
وَأَلْبَسْنَا سُرَّةَ شَرِّهِ  
وَأَلْبَسْنَا سُرَّةَ شَرِّهِ  
وَأَلْبَسْنَا سُرَّةَ شَرِّهِ

(طه: ١١٤)

## إهداء

إن كان لدي من إهداء فإنني لا أملك إلا أن أتوجه به مقبلَ الرأس واليدين  
لمن ربياني صغيراً، وأدباني وعلماني كبيراً ...

أبي وأمي ،،

ألبسهما الله ثوب الصحة والعافية، وأمد الله في عمرهما على الطاعة ورزقني  
رضاهم في الدنيا والآخرة.

كما أنني أهدي هذا الجهد إلى إخوتي الأعزاء ،،

وإلى زوجتي الغالية ،،

وإلى أبنائي (لانا وتالا ونجيب) ،،

وإلى أقاربي وأحبابي و أصدقائي ،،

وإلى قيادة جهاز الشرطة الفلسطينية

وإلى كلية الرباط الجامعية ،،

وإلى أرواح الشهداء جميعاً ،،

أهدي هذا العمل المتواضع ،،

الباحث

# شكراً

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أحمدك ربي حمداً كثيراً طيباً مباركاً، فيه ملء السموات وملء الأرض، وملء ما شئت من شيء بعد، وأصلي وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه، ومن اقتفى أثره إلى يوم الدين وبعد،،،  
انطلاقاً من قوله ﷺ: (( من لا يشكر الناس لا يشكر الله )) (الترمذي ٣٩٩/٤)، يطيب لي أن أبدي شكري وتقديري وامتناني لأصحاب الفضل بعد الله في إنجاز هذه الدراسة.  
بداية أتقدم بجزيل الشكر للدكتور **الفاضل/ أحمد عبد الفتاح كلوب** الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة ولم يبخل علي بالنصح والتوجيه والمتابعة الحثيثة، وأعطاني من وقته وحصيلة علمه الكثير الكثير.  
وأقدم بالشكر للأستاذ **الدكتور الفاضل/ محمد ابراهيم المدهون** و**الدكتور الفاضل/ محمد عبد العزيز الجريسي** لتفضلهما بمناقشة الرسالة، وللأستاذة الأفاضل محكمي الاستبانة على ما قدّموه من ملاحظات وتعديلات قيّمة.  
وأشكر المدرسين والعاملين والزملاء في أكاديمية الإدارة والسياسة، وأخص بالذكر **الدكتور الفاضل/ محمد ابراهيم المدهون**، الذي لا يدخر جهداً في خدمة الطلاب.  
كما وأشكر **اللواء/ ناصر مصلح والعميد/ د. كمال تربيان** و**العقيد/ أيوب أبو شعر والرائد/ محمد الشامي** على مساعدتهم ومساهماتهم في إنجاز هذه الدراسة.  
وأخيراً أشكر كل من أعانني ووقف بجانبني، وكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة وأخص بالذكر **الصديق العزيز/ حامد عبد الكريم العسولي** و**الصديق العزيز/ جمال حامد اللولحي**.

فجزاهم الله جميعاً عني خير الجزاء، وأسأل الله لي ولهم السداد والقبول،،،

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة العليا في التطوير التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطيني.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جهاز الشرطة الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية من رتبة رائد فأعلى، والبالغ عددهم (465) موظفاً، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (211) موظفاً، ولكن تم استرداد (200) استبانة صالحة للتحليل، ما نسبته (94.79%) من عينة الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أظهرت النتائج دور الإدارة العليا بشكل عام بدرجة متوسطة بنسبة (65.910%)، من قبل جهاز الشرطة الفلسطيني.
- أظهرت النتائج أن مستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني بشكل عام بدرجة متوسطة بنسبة (67.248%).
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع الإدارة العليا والتطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني.
- وأظهرت الدراسة أن: (التخطيط الأمني، الوسائل الفنية والتكنولوجية، التدريب الأمني) تؤثر تأثير ذو دلالة إحصائية في المتغير التابع، كما أظهرت أن (قرارات الإدارة العليا) ليس له تأثير في المتغير التابع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء المبحوثين حول مستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغيرات: (العمر، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، عدد الساعات التدريبية)، وتوجد فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- تطوير الهياكل التنظيمية بجهاز الشرطة لتصبح أكثر مرونةً في الاستجابة للمتغيرات المتلاحقة، واستحداث وحدة تنظيمية تعني بالشرطة المجتمعية وتوفير متطلباتها وتحديد مهام هذه الوحدة.
- خلق ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل المستمر لتبادل الخبرات بين العاملين في كافة المستويات الإدارية، وغرس روح الولاء والإبداع بين العاملين.
- سن قانون خاص بهيئة الشرطة لمواكبة كافة المتغيرات المتلاحقة في الوسط الأمني.
- تخصيص ميزانية لعمليات تطوير الوسائل التقنية بصفة مستمرة، وتدريب العاملين على استخدامها.
- إعداد الخطط والبرامج التطويرية المتخصصة بصفة مستمرة، لتطوير الموارد البشرية في جهاز الشرطة.

# **The Role Of Senior Management In The Organizational Development Of The Palestinian Police**

## **Abstract**

The study aimed to find out the role of senior management in the organizational development of the Palestinian police .

The study depended on the descriptive analytical approach , and the study society consisted of all employees in the Palestinian police in the Gaza Strip from the rank of major and higher, totaling (465) employees, a random sample of (211) employees was chosen , (200) valid questionnaire for analysis were recovered, represented (94%,79) of the study sample , the questionnaire was used as a tool for the study.

### **The most important findings of the study :**

- The results showed the role of senior management in general moderately by (65.910%), by the Palestinian police.
- The results showed that the level of availability of organizational development in the Palestinian police force in general moderately by (67.248%).
- The presence of a positive relationship with a statistically significant at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the reality of senior management and organizational development in the Palestinian police force.
- The study showed that (security planning, technical and technological means, security training) affect statistically significant in the dependent variable ,also it showed that (senior management decisions) has no effect on the dependent variable.
- There were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the views of respondents about the level of availability of organizational development in the Palestinian police force due to the variables (age,



military rank, years of service, the number of training hours), and there are differences attributed to the educational qualification variable .

**The study recommended a number of recommendations including:**

- Development of organizational structures in the police force to become more flexible in responding to the changes and the rapid development of an organizational unit cares about community policing and provide its requirements and define the functions of this unit.
- Create an organizational culture that encourages ongoing communication to exchange experiences among employees at all levels of management, and instill a sense of loyalty and creativity among employees.
- Enact new laws specified for the body of the police to keep up with all the rapid changes in the security center.
- Allocate a budget for the operations of the development of technical means constantly and train employees to use them.
- Preparation of plans and developmental specialized programs constantly to develop human resources in the police.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	• الآية القرآنية.
ب	• الإهداء.
ت	• شكر وتقدير.
ث	• ملخص الدراسة.
ج	• Abstract.
خ	• فهرس المحتويات.
ر	• قائمة الجداول.
س	• قائمة الأشكال.
ش	• قائمة الملاحق.
1	<b>الفصل الأول: - الإطار العام للدراسة:</b>
2	أولاً: - المقدمة.
3	ثانياً: - مشكلة الدراسة.
5	ثالثاً: - تساؤلات الدراسة.
5	رابعاً: - أهداف الدراسة.
6	خامساً: - أهمية الدراسة.
7	سادساً: - متغيرات الدراسة.
8	سابعاً: - فرضيات الدراسة.
9	ثامناً: - حدود الدراسة.
9	تاسعاً: - مصطلحات الدراسة.
11	<b>الفصل الثاني: - الإطار النظري للدراسة:</b>
13	<b>المبحث الأول: - التطوير التنظيمي الأمني.</b>
13	تمهيد وتقسيم.
14	المطلب الأول: - ماهية التنظيم الأمني وأهميته.
30	المطلب الثاني: - أنواع التطوير التنظيمي الأمني وخصائصه.

الصفحة	الموضوع
53	المبحث الثاني:- وسائل الإدارة العليا في التطوير التنظيمي والتحديات التي تواجهها.
53	تمهيد وتقسيم.
54	المطلب الأول:- التحديات التي تؤثر في التطوير التنظيمي الأمني.
61	المطلب الثاني:- أدوات ووسائل الإدارة العليا في التطوير التنظيمي الأمني.
78	المطلب الثالث:- الشرطة المجتمعية نموذجاً للتطوير التنظيمي الأمني المعاصر
87	<b>الفصل الثالث:- الدراسات السابقة:</b>
88	أولاً:- الدراسات الفلسطينية.
95	ثانياً:- الدراسات العربية.
99	ثالثاً:- الدراسات الأجنبية.
101	رابعاً:- التعقيب على الدراسات السابقة.
104	خامساً:- ما تتميز به الدراسة الحالية.
105	سادساً:- الفجوة البحثية.
106	سابعاً:- صعوبات الدراسة
107	<b>الفصل الرابع:- الطريقة والإجراءات ومناقشة النتائج:</b>
108	أولاً:- منهج الدراسة.
108	ثانياً:- مصادر المعلومات.
108	ثالثاً:- مجتمع وعينة الدراسة.
110	رابعاً:- أداة الدراسة.
112	خامساً:- خطوات بناء الاستبانة.
112	سادساً:- العينة الاستطلاعية.
113	سابعاً:- صدق الاستبانة.
115	ثامناً:- ثبات الاستبانة.
117	تاسعاً:- اختبار توزيع البيانات
117	عاشراً:- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
119	<b>الفصل الخامس:- تحليل البيانات واختبار الفرضيات:</b>
120	أولاً:- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.
122	ثانياً:- المحك المعتمد في الدراسة.
122	ثالثاً:- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

الصفحة	الموضوع
150	الفصل السادس:- نتائج وتوصيات الدراسة:
151	أولاً:- نتائج الدراسة.
153	ثانياً:- توصيات الدراسة.
154	ثالثاً:- مصفوفة الربط بين النتائج والتوصيات وجهة الاختصاص.
155	رابعاً:- دراسات مستقبلية مقترحة.
156	قائمة المصادر والمراجع.
165	الملاحق.

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-	نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستكشافية لمتغيرات الدراسة.	4
2-	أنواع التنظيم.	21
3-	مزايا وعيوب أنواع التنظيم المختلفة.	23
4-	الفرق بين القرارات الروتينية المبرمجة وغير المبرمجة.	67
5-	ايجابيات وسلبيات الشرطة المجتمعية	85
6-	الفجوة البحثية.	105
7-	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الرتبة العسكرية.	109
8-	توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة الموزعة والمستردة حسب الرتبة العسكرية.	110
9-	محاور الإدارة العليا وأعداد فقراتها.	111
10-	محاور التطوير التنظيمي وأعداد فقراتها.	111
11-	مقياس خماسي التدرج.	111
12-	صدق الاتساق الداخلي لمحاور مقياس الإدارة العليا.	113
13-	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور مقياس الإدارة العليا.	114
14-	صدق الاتساق الداخلي لمحاور مقياس التطوير التنظيمي.	114
15-	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور مقياس التطوير التنظيمي.	115
16-	معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة.	116
17-	معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة.	116
18-	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة.	117
19-	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	120
20-	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية.	120
21-	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة.	121
22-	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	121
23-	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الساعات التدريبية.	121
24-	المحك المعتمد في الدراسة.	122
25-	التحليل الكلي لمحاور الإدارة العليا.	123
26-	تحليل فقرات محور التخطيط الأمني.	124

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
125	تحليل فقرات محور قرارات الإدارة العليا.	-27
127	تحليل فقرات محور استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية.	-28
128	تحليل فقرات محور التدريب الأمني.	-29
129	تحليل محاور التطوير التنظيمي.	-30
130	تحليل فقرات محور الهياكل التنظيمية.	-31
132	تحليل فقرات محور المورد البشري.	-32
134	تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية.	-33
135	تحليل فقرات محور المهام الوظيفية.	-34
137	معاملات ارتباط بيرسون بين الإدارة العليا وبين التطوير التنظيمي.	-35
138	معاملات ارتباط بيرسون بين التخطيط الأمني وبين التطوير التنظيمي.	-36
138	معاملات ارتباط بيرسون بين قرارات الإدارة العليا وبين التطوير التنظيمي.	-37
139	معاملات ارتباط بيرسون بين استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية وبين التطوير التنظيمي.	-38
140	معاملات ارتباط بيرسون بين التدريب الأمني وبين التطوير التنظيمي.	-39
141	تحليل الانحدار الخطي.	-40
142	الفروقات بالنسبة لمتغير العمر.	--41
143	الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير العمر في مقياس الإدارة العليا.	-42
144	الفروقات بالنسبة لمتغير الرتبة العسكرية.	-43
145	الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة.	-44
146	الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.	-45
147	الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي في مقياس الإدارة العليا.	-46
147	الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي في مقياس التطوير التنظيمي.	-47
148	الفروقات بالنسبة لمتغير عدد الساعات التدريبية.	-48
154	مصفوفة الربط بين أهم النتائج والتوصيات وجهات الاختصاص.	-49

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
-1	متغيرات الدراسة.	7
-2	مراحل عملية التطوير التنظيمي الأمني.	37
-3	الهيكلية العامة لجهاز الشرطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.	41
-4	تأثير الوسائل الفنية والتكنولوجية على المنظمة الأمنية.	75

## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
-1	مخاطبة التحكيم.	165
-2	قائمة بأسماء المحكمين.	166
-3	استبانة الدراسة في صورتها النهائية.	167



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

أولاً: - المقدمة.

ثانياً: - مشكلة الدراسة.

ثالثاً: - تساؤلات الدراسة.

رابعاً: - متغيرات الدراسة.

خامساً: - فرضيات الدراسة.

سادساً: - أهداف الدراسة.

سابعاً: - أهمية الدراسة.

ثامناً: - حدود الدراسة.

تاسعاً: - مصطلحات الدراسة.

يشهد عالمنا اليوم، ونحن في مطلع القرن الحادي والعشرين، سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية التي لم يسبق لها مثيل في تاريخ البشرية، ويُعتبر موضوع التطوير والتحديث في الإدارة من المواضيع التي كانت، ولا زالت تستحوذ على اهتمام كثير من الباحثين سواء أكان في الجانب النظري الذي يؤسس للنظريات، أم في الجانب التطبيقي الذي يختبر النظريات ويسعى إلى تطبيقها، وقد ألفت المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية المتسارعة بظلالها على المنظمات العامة والخاصة، وفرضت عليها ضرورة التعامل الإيجابي مع تلك المتغيرات بصورة مستمرة وبأساليب أكثر ديناميكية؛ حتى تتمكن من التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

والتطوير هو عملية تغيير إيجابي مقصود ومخطط؛ هادف إلى الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف ألوانها، ويرتكز على أسلوب متناغم مع متطلبات المجتمع والمتغيرات المتلاحقة فيه (أحمد، 2011:13). ويتطلب ذلك ضرورة قيام الإدارة العليا في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتها في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية. (هلال، 2007:5).

ولقد أصبح التطوير حقيقة لا بدّ منها، فالعصر الحالي هو عصر المتغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والأمنية والتكنولوجية، فتعددت في هذا العصر المشكلات والأزمات وانهارت الفواصل الزمانية والمكانية، وأصبح العالم كالتفريّة الصغيرة، لذلك أصبحت المؤسسات الشرطية تواجه مواقف جديدة تستوجب العمل على اكتشافها والتعامل معها بل كذلك توقعها، وذلك من خلال تبني موضوع التطوير التنظيمي الأمني، والذي أصبح قضية أساسية وهدفاً محورياً للعمل الشرطي باعتباره أداة أساسية تكفل للجهاز الشرطي القدرة الدائمة على مواكبة التطورات والمتغيرات بمختلف أبعادها.

ولذلك كان من أهم واجبات الإدارة العليا في الجهاز الشرطي بذل أقصى الجهود في سبيل توفير الأمن الضروري للفرد والمجتمع، فاعتمدت التطوير التنظيمي ووزعت المهام وحددت الاختصاصات واتخذت القرارات وأعدت الخطط الأمنية، وحددت السلطات اللازمة لرجالها للقيام بأعمالهم في حفظ الأمن والاستقرار لمواجهة ما يستجد من مشكلات ومواقف حرجة (كلوب، 2012:1).

## ثانياً: - مشكلة الدراسة:

تتخصر مشكلة الدراسة في التعرف إلى دور الإدارة العليا في التطوير التنظيمي لجهاز الشرطة وصولاً لغاية تتمثل في تحقيق كفاءة وفاعلية جهاز الشرطة لمواكبة كافة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والأمنية وغيرها ، وأداء مهامها بكفاءة عالية والارتقاء بخدماتها لمستويات مميزة.

ولاحظ الباحث من خلال المعرفة والاطلاع، ومن واقع عمله بجهاز الشرطة ومعايشته للعاملين في الأجهزة الأمنية ضرورة العمل على إحداث التطوير التنظيمي المستمر، نتيجة التغيرات الحادثة في المجتمع، والتي تسببت في اتساع النشاط الأمني وتعدد صوره وتعدد وتنوع الخدمات الشرطة المقدمة للمجتمع، فأنت هذه الدراسة للتعرف لدور الإدارة العليا في التطوير التنظيمي لجهاز الشرطة، والذي يعتبر أداة عملية لمساعدة جهاز الشرطة في تحقيق الإنجاز وبلوغ التميز والأداء المطلوب وصولاً إلى تقديم خدمات أمنية متميزة ومواكبة للواقع، من خلال التعرف إلى جوانب القصور في جهاز الشرطة، ووضع مقترحات تطويرية لعلاجها مع تعزيز الجوانب الإيجابية.

وقد أظهرت العديد من الدراسات الحديثة المحلية ، منها دراسة اللوح (2006) و دراسة السر (2008) ، وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وكان هذا الخلل المسبب الرئيس في إعاقة التطوير الأداء الإداري لها، وكذلك يوجد غياب لدور الإدارة العليا بإحداث التغيرات المطلوبة ، لذا يجب تعزيز عملية إعادة الهيكلة والتغيير والإصلاح التي أجريت داخل الوزارات الفلسطينية ومن ضمنها وزارة الداخلية والأمن الوطني .

وفي سبيل التأكد من وجود مشكلة الدراسة، فقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إعداد قائمة استقصاء لعينة تكونت من (30) موظفاً من كوادر جهاز الشرطة لاستطلاع آرائهم حول المتغيرات محل الدراسة، ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية الموضحة في الجدول رقم (1) تبين أن جهاز الشرطة الفلسطيني بحاجة ماسة إلى عملية تطوير تنظيمي من قبل الإدارة العليا، حيث كانت إجاباتهم على النحو التالي:

## جدول رقم (1)

يوضح نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة:

واقع الإدارة العليا		
الوزن النسبي	الفقرة	م
67%	تعتمد الإدارة العليا في جهاز الشرطة على الخبراء والمتخصصين في وضع الخطط الأمنية وتنفيذها.	-1
67%	يتم تدريب الكوادر البشرية في جهاز الشرطة حسب الاحتياجات الفعلية.	-2
66%	يتم إعداد خطط أمنية خاصة ببرامج التدريب الأمني.	-3
65%	تهتم الإدارة العليا بمبدأ التفويض في اتخاذ القرارات الأمنية في جهاز الشرطة.	-4
65%	تحفز الإدارة العليا على رفع المستوى التعليمي لديهم من خلال التدريب.	-5
62%	تتابع الإدارة العليا في الجهاز التقنيات الحديثة وتشجع على استخدامها.	-6
61%	تهتم الإدارة العليا بعقد الدورات التدريبية في اتخاذ القرارات.	-7
59%	يتم تدريب العاملين في الجهاز على كيفية استخدام التقنيات الحديثة التي تتناسب وطبيعة العمل في الجهاز.	-8
59%	تقوم الإدارة العليا في الجهاز على إعداد برامج للتدريب الأمني.	-9
56%	توفر الإدارة العليا الدعم المالي لتطوير الأدوات التقنية في الجهاز.	-10
<b>62.7%</b>	<b>الإدارة العليا</b>	
واقع التطوير التنظيمي		
الوزن النسبي	الفقرة	م
68%	تعمل الإدارة العليا على تبسيط الإجراءات في الجهاز.	-1
67%	تقوم الإدارة العليا بتعديل الهيكل التنظيمي بصفة مستمرة.	-2
66%	يوجد خطط لتطوير الهياكل التنظيمية لجهاز الشرطة.	-3
65%	تهتم الإدارة العليا بتطوير القوانين واللوائح بشكل مستمر.	-4
62%	يتم التنسيق بين جهاز الشرطة والجهات المعنية بتطوير الموارد البشرية.	-5
61%	تتصف الهياكل التنظيمية في جهاز الشرطة بالمرونة.	-6
60%	تتابع الإدارة العليا تطوير الموارد البشرية في جهاز الشرطة.	-7
59%	يوجد تنظيم غير رسمي فعال يساند الهيكل التنظيمي الحالي.	-8
55%	تشجع الإدارة العليا العاملين على الالتحاق بدورات التطوير التنظيمي ذاتياً.	-9
52%	يتم توزيع المهام في الجهاز وفقاً للمؤهلات العلمية والتخصصات.	-10
<b>61.4%</b>	<b>التطوير التنظيمي</b>	

### ثالثاً: - تساؤلات الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور الإدارة العليا في التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما واقع الإدارة العليا في جهاز الشرطة الفلسطيني؟
- ٢- ما مستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني؟
- ٣- هل يوجد علاقة بين واقع الإدارة العليا ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني؟
- ٤- هل يوجد أثر للإدارة العليا على التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني؟
- ٥- هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا، ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغيرات: (العمر، الرتبة العسكرية، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، عدد الساعات التدريبية)؟

### رابعاً: - أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق النقاط التالية:

- ١- التعرف إلى واقع الإدارة العليا في جهاز الشرطة الفلسطيني.
- ٢- بيان مستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني.
- ٣- تحديد طبيعة العلاقة بين واقع الإدارة العليا ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني.
- ٤- بيان أثر للإدارة العليا على التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني.
- ٥- الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا، ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغيرات: (العمر، الرتبة العسكرية، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، عدد الساعات التدريبية).

## خامساً: - أهمية الدراسة:

### - الأهمية النظرية:

- ١- أثراء المكتبة العلمية والبحث العلمي والعلوم الشرطية بمفهوم الإدارة العليا والتطوير التنظيمي على الصعيد الأمني.
- ٢- تبرز أهمية هذه الدراسة في موضوعها الحديث الذي أصبح مرتبطاً باهتمامات المنظمات الحديثة ومن باب أولى المؤسسات الشرطية.
- ٣- تناولت الدراسة قطاع رئيس ومهم للمجتمع وهو القطاع الأمني، وهو الجدار الأول والأساسي لعمل باقي قطاعات المجتمع .
- ٤- نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة فإن هذه الدراسة يمكن أن تضيف رؤية جديدة عن أهمية التطوير التنظيمي في المجال الشرطي، ويمكن أن تكون نقطة انطلاق للمزيد من الدراسات والأبحاث عن التطوير التنظيمي لجهاز الشرطة، لمواكبة المتغيرات والتحويلات بجميع أنواعها.

### - الأهمية العملية:

- ١- ستساعد هذه الدراسة في رفع دافعية المدراء والقادة على الإبداع و التجديد ومواكبة التطور، وتبني استراتيجيات خاصة في مجال استراتيجية التخطيط، والأساليب التكنولوجية الحديثة ، والمهام والأنشطة ، واتجاهات ومهارات الأفراد.
- ٢- من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً يسترشد به المدراء والرؤساء العاملون في المؤسسات الشرطية بشكل خاص والمؤسسات الحكومية بشكل عام، ومساعدتهم في تطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم ، من أجل إجراء التطوير التنظيمي اللازم بمؤسساتهم لتحقيق الأهداف المنوطة بهم.
- ٣- تضع هذه الدراسة أداة ونهجاً جديداً من علوم الإدارة الحديثة داخل العمل الشرطي، وهو التطوير التنظيمي لتحقيق الرقي اللازم للمؤسسة الشرطية.
- ٤- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفائدة المستقبلية المتوقعة ، ومقدار العائد الذي يمكن أن يحققه قطاع الأمن في المجتمع ، وانعكاسات ذلك على المجتمع ، إذا ما تم الأخذ بالتطوير التنظيمي داخل الجهاز الشرطي.
- ٥- تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال عرض بعض نماذج للتطوير التنظيمي لجهاز الشرطة وعلى سبيل المثال تطوير فكرة الشرطة المجتمعية أو الانتقال إلى مفهوم الشرطة الذكية: (الترخيص -المرور -

المعلومات- البصمة - استخراج الوثائق والمستندات )، وغيرها من الخدمات الأمنية المقدمة للجمهور لتكون الدراسة عملية وواقعية.

- الأهمية للباحث:

- ستثري الدراسة معلومات ومعارف الباحث حول موضوعات مهمة من موضوعات الإدارة، وكذلك ستثمي مهارات البحث العلمي لديه، فضلاً عن أن الدراسة تعتبر من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة.

سادساً: متغيرات الدراسة:

١- المتغير المستقل:

- الإدارة العليا: (التخطيط الأمني، قرارات الإدارة العليا، وسائل فنية وتكنولوجية، التدريب الأمني).

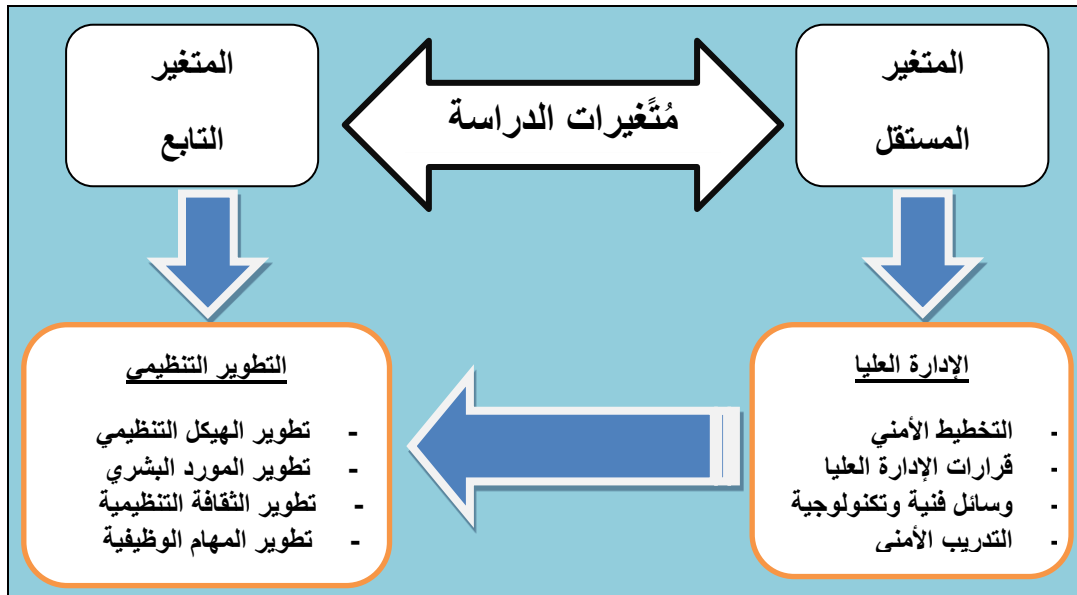
٢- المتغير التابع:

- التطوير التنظيمي: (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير المورد البشري، تطوير الثقافة التنظيمية، تطوير المهام الوظيفية).

والشكل التالي يوضح متغيرات الدراسة:

الشكل رقم (1)

يبين متغيرات الدراسة



جاءت بواسطة الباحث: بالاعتماد على الدراسات السابقة، كدراسة (الفغم، 2014)، ودراسة (اللوحي، 2013)، ودراسة (أبو زنيد، 2011).

سابعاً: - فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين واقع الإدارة العليا، وبين التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين واقع التخطيط الأمني، وبين التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني.

٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين واقع قرارات الإدارة العليا، وبين التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني.

٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين واقع استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية، وبين التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني.

٤- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين واقع التدريب الأمني وبين التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للإدارة العليا على التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا، ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغيرات: (العمر، الرتبة العسكرية، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، عدد الساعات التدريبية).

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا، ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير العمر.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا، ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير الرتبة العسكرية.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا، ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.



٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا، ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير عدد الساعات التدريبية.

#### ثامناً: - حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرَت الدراسة الحالية على الإدارة العليا، ودورها في التطوير التنظيمي بجهاز الشرطة.  
- **الحد المكاني:** طُبقت هذه الدراسة على منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني في المحافظات الجنوبية فقط، ولصعوبة التواصل مع العاملين من المحافظات الشمالية بسبب الاحتلال الإسرائيلي، والقيود المفروضة على الحركة والتنقل.

- **الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة خلال عام 2015/2016.

- **الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة على كبار الضباط في جهاز الشرطة (رائد - مقدم - عقيد - عميد - لواء) باعتبار أن هذه الفئة من الضباط هم المسؤولين عن عملية التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة.

#### تاسعاً: - مصطلحات الدراسة:

**الإدارة:** هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فعال وكفاء محققة الأهداف التي تم صياغتها (العامري والغالبي، 2008:29).

**الإدارة العليا:** هي التي تقوم بوضع الاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة ككل، وتحدد الأهداف العامة لها، وتتعامل الإدارة العليا مع المتغيرات البيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية والأمنية المؤثرة على التخطيط، وترسم السياسات العامة للمنظمة (عبد العليم، 2007:38). مع اهتمامها بالبيئة الخارجية والبحث عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة من خلال تحديد الأهداف المنظمة، واتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة بأكملها وعلى المدى البعيد (العامري والغالبي، 2008:38).

**التعريف الإجرائي للإدارة العليا:** هي أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة، والتي تقوم بتحديد أهداف المؤسسة ورسم السياسة العامة لها لمواكبة جميع المتغيرات الحالية والمستقبلية.

**الإدارة العليا لجهاز الشرطة:** هي قمة الهرم التنظيمي لجهاز الشرطة وترسم السياسات، وتحدد المسؤوليات والمستويات الإدارية والاستراتيجيات الأمنية والتطويرية وتحدد الأهداف الشاملة للمؤسسة الأمنية وتنسق الوظائف بداخلها والإشراف على الإدارة التنفيذية التي تتولى تنفيذ السياسة العامة التي وضعتها الإدارة العليا لقيادة الشرطة (كلوب، 2012:8).

**التطوير التنظيمي:** هو جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله، ويُدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا، لزيادة فعالية المنظمة من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية (دودين، 2012:23).

**التعريف الإجرائي للتطوير التنظيمي لجهاز الشرطة:** هو جهد مخطط يشمل جهاز الشرطة ، ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا في جهاز الشرطة الفلسطيني، وذلك لتحقيق كفاءة وفاعلية لجهاز الشرطة لمواكبة كافة التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والأمنية وغيرها ، وأداء مهامها بكفاءة عالية والارتقاء بخدماتها لمستويات مميزة.

**جهاز الشرطة الفلسطيني:** الشرطة هي القوة النظامية المسلحة في البلاد، والتي تنحصر وظيفتها في الدفاع عن الوطن وخدمة الشعب وحماية المجتمع والسهر على حفظ الأمن والنظام العام والآداب العامة، وتؤدي واجبها في الحدود التي رسمها القانون في احترام كامل للحقوق والحريات (القانون الأساسي المعدل لسنة 2003، مادة 84).

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول:- التطوير التنظيمي الأمني.

المبحث الثاني:- وسائل الإدارة العليا في التطوير التنظيمي  
والتحديات التي تواجهها.

## الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

### تمهيد وتقسيم:

يعتبر موضوع التطوير والتحديث في الإدارة من المواضيع التي كانت ولا زالت تستحوذ على اهتمام الباحثين سواء أكان في الجانب النظري الذي يؤسس للنظريات، أم في الجانب التطبيقي الذي يختبر النظريات ويسعى إلى تطبيقها، ولقد أصبح التطوير حقيقة لا بدّ منها، فالعصر الحالي هو عصر المتغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والأمنية والتكنولوجية، فتعددت في هذا العصر المشكلات والأزمات، وأصبح العالم كالتقوية الصغيرة؛ لذلك أصبحت المؤسسات الشرطية تواجه مواقف جديدة تستوجب العمل على اكتشافها والتعامل معها بل كذلك توقعها، وذلك من خلال تبني موضوع التطوير التنظيمي الأمني، في سبيل توفير الأمن الضروري للفرد والمجتمع، فاعتمدت الإدارة العليا في جهاز الشرطة التطوير التنظيمي فوزعت المهام، وحددت الاختصاصات واتخذت القرارات وأعدت الخطط الأمنية، وحددت السلطات اللازمة لرجالها للقيام بأعمالهم في حفظ الأمن والاستقرار لمواجهة ما يستجد من مشكلات ومواقف حرجة، وفي ضوء ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول:- التطوير التنظيمي الأمني.**

**المبحث الثاني:- وسائل الإدارة العليا في التطوير التنظيمي والتحديات التي تواجهها.**

## المبحث الأول التطوير التنظيمي الأمني

### تمهيد وتقسيم:

يعتبر التنظيم عنصر أساسي من عناصر الإدارة، فهو بمثابة الجسد الحي للإدارة، والتخطيط هو حيويته، والقيادة روح هذا الجسد، وهو أحد أهم نشاطات العملية الإدارية في المؤسسات المختلفة، لأنه ينسق العلاقة بين الأشخاص من أجل تحقيق أهداف مشتركة ويتم وفق أسس مختلفة.

ويُعد التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية، ويقصد به تقسيم نواحي النشاط في المنظمة من خلال الوحدات والأقسام المختلفة والربط بينهما من خلال وسائل اتصال مناسبة، وبيان حدود السلطة والمسئولية للأقسام والوحدات لتمكينها من ممارسة أعمالها وتسهيل عمليات الرقابة والإشراف، كما ويحدد التنظيم المسارات الوظيفية تحديداً دقيقاً، وهو الذي تتم فيه عمليات تجميع المهام والنشاطات.

وفي هذا المبحث تطرق الباحث إلى مفهوم التنظيم ومبادئه وأنواعه وأهميته، وكذلك تطرق لمفهوم التطوير التنظيمي ومجالاته وأهميته وغيرها، وقد قُسم هذا المبحث إلى مطلبين على النحو التالي:

**المطلب الأول: ماهية التنظيم الأمني وأهميته.**

**المطلب الثاني: أنواع التطوير التنظيمي الأمني وخصائصه.**

## المطلب الأول

### ماهية التنظيم الأمني وأهميته

أولاً: - مفهوم التنظيم الأمني:

#### - التنظيم

لقد ارتبط التنظيم بوجود الإنسان على وجه الأرض، وكفاحه من أجل تحقيق أهدافه المتعلقة بالبقاء وعمارة الأرض، ولقد كان التنظيم في بداية حياة الإنسان بسيطاً يتلاءم مع احتياجاته البسيطة المتعلقة بكسب العيش وضمان المأوى والبحث عن الأمن والاستقرار في أبسط صورها وممارستها، غير أنه وبمرور الأيام زادت خبرة الإنسان، وتتنوع احتياجاته وأهدافه وتعددت وسائله للوصول إلى تحقيق هذه الاحتياجات والأهداف فكان التنظيم أحد وسائله التي اعتمد عليها في تحقيق أهدافه.

وتهتم وظيفة التنظيم كأحد الوظائف الإدارية بتحديد وتصميم المهام والأنشطة والمسئوليات، وتنسيق عملية تخصيص الموارد والأفراد، وبناء الهيكل التنظيمي أو تغييره لتحقيق الأهداف التنظيمية (المغربي، 2006:342)، لذلك احتل التنظيم مكانة واهتماماً شديداً من قبل الباحثين والممارسين، لأنه يقوم بدور هام وحيوي في حياة الأفراد والمنظمات (المدادحة، والنوافعة، 2013:149). ولقد تزايد الاهتمام بهذه الوظيفة نتيجة لنمو المجتمعات الإنسانية وتقدمها، حيث ظهرت الحاجة إلى تنظيمات ضخمة كبيرة الحجم، تشابكت العلاقات بينها وتعقدت مما جعلها في حاجة دائمة إلى تنسيق نشاطاتها، وتعاون أفرادها لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها (النمر وآخرون، 2013:161).

#### - مفهوم التنظيم الأمني:

إن مصطلح التنظيم في اللغة العربية له مدلولان : الأول (التنظيم) اسم مشتق من المصدر نظم (organizing) ، ويعني ذلك الهيكل الذي يضم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات معينة، ويسعون لتحقيق هدف مشترك ، أما المدلول الثاني: فينظر إلى التنظيم على أنه عملية أو وظيفة أو عمل يقوم به المدير من أجل تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف (النمر وآخرون، 2013:161).

يعتبر التنظيم عنصر أساسي من عناصر الإدارة، فهو بمثابة الجسد الحي للإدارة ، والتخطيط هو حيويته، والقيادة روح هذا الجسد (كلوب، 2011:53)، وهو أحد أهم نشاطات العملية الإدارية في المؤسسات المختلفة (مصطفى، 2012:69)، لأنه ينسق العلاقة بين الأشخاص من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويتم وفق أسس مختلفة (كلوب، 2011:52).

فالتنظيم الوظيفة الثانية بعد التخطيط ، وهو عكس الفوضى، ويقصد به تقسيم نواحي النشاط في المنظمة من خلال الوحدات والأقسام المختلفة، والربط بينهما من خلال وسائل اتصال مناسبة، وبيان حدود السلطة والمسئولية للأقسام والوحدات لتمكينها من ممارسة أعمالها ولتسهيل عمليات الرقابة والإشراف (فياض وآخرون، 2010:122)، كما ويحدد التنظيم المسارات الوظيفية تحديداً دقيقاً إضافةً إلى اكتمال العمليات التنظيمية المتعددة، فنتم فيه عمليات تجميع المهام والنشاطات (مصطفى، 2012:71).

ويُعرف التنظيم الأمني بأنه تنسيق للجهود الجماعية في المنظمة الأمنية لتنفيذ غرض محدد (كلوب، 2011:53)، والتنظيم الأمني عبارة عن تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة الأمنية، وتوزيعها على الأفراد بما يتواءم مع قدرات ومهارات كل فرد، مع منح هؤلاء الأفراد السلطة اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة ثم مساءلتهم عن نتائج الإنجاز (عباس، 2011:124).

ويُعرف التنظيم الأمني بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد وتجميع مختلف أوجه النشاط والأعمال الضرورية في المؤسسة الأمنية لتحقيق أهدافها، ووضعها في هيكل يتم شغله بالكوادر المؤهلين، وتزويدهم بالموارد والاحتياجات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية (المغربي، 2006:343)، فالتنظيم الأمني هو كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة/وظائف المنظمة الأمنية وتحديد إدارتها وأقسامها ولجانها وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض (مصطفى، 2012:71).

ويشمل مفهوم التنظيم مجالات وصوراً عديدة بحيث يوجد في جميع مجالات الحياة على مختلف المستويات سواءً أكانت المجتمعات الأسرية أم العسكرية أم السياسية أم الاقتصادية أم الإدارية، فإذا نظرنا إلى مفهوم التنظيم في الأجهزة الأمنية، فالتنظيم لا يعني فقط تكوين الهيكل التنظيمي للجهاز، وتقسيمه إلى مصالح وإدارات وفروع ووحدات بل يعني تحديد اختصاصات كل وظيفة ومسئوليات صاحبها وتوجيه وتنسيق جهودهم والسيطرة الكاملة على أعمالهم (كلوب، 2011:54).

فالتنظيم الإداري في جهاز الشرطة يلعب دوراً كبيراً في تسيير دولاب العمل، وخلق القنوات الواضحة للعمل؛ لذلك فإن العمل لا يستقيم والرؤية لا تتضح ما لم يكن الاهتمام مركزاً على التنظيم الإداري للشرطة، والذي يجب أن يكون في حالة ديناميكية ليلهث وراء أسس التقدم العلمي الحديث، وذلك بوضع أسس جديدة ومتجددة للتنظيم الإداري في الشرطة (كلوب، 2011:216).

**ويرى الباحث:** وبناءً على ما سبق من تعريفات فإنه مهما تعددت وتتنوع مفاهيم وتعريفات التنظيم الأمني فإن هناك عناصر رئيسة مشتركة لابد من توافرها في أي مفهوم وهي:

- ١- وجود هدف محدد ومتفق عليه.
- ٢- وجود نشاطات وأعمال يلزم القيام بها للوصول إلى الهدف.
- ٣- وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة.
- ٤- اشتراك الأفراد في تحقق الهدف، وذلك بتقسيم الأعمال بينهم، واستخدام الوسائل والإمكانات والأجهزة والأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال.

#### ثانياً: - أهمية التنظيم الأمني:

١- إن وظيفة التنظيم مهمة جداً للمنظمة، أنها تعتبر الآلية الرئيسة التي بواسطتها يعد المديرون خططهم (عباس، 2011:125)، فوظيفة التنظيم منوط بها تنسيق الموارد المتاحة (سواءً أكانت مادية أم بشرية)، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال استغلال مواردها، وخفض مستوى الإسراف والضياع في تلك الموارد، فكلما كانت المؤسسة الأمنية أكثر قدرة على استغلال مواردها الاستغلال الأمثل كلما زادت كفاءة المنظمة، وتمكنت من تحقيق أهدافها والعكس صحيح (محمود، 2011:230).

٢- بدون التنظيم سيؤول العمل إلى الفوضى فلن يستطيع أي شخص معرفة المسئول عن ماذا، ولن نستطيع تقادي ازدواج تنفيذ العديد من الأنشطة، أو التأكد من أن كل الأنشطة المطلوبة تتم بالفعل (مصطفى، 2012 : 79).

٣- التنظيم الجيد يزيد من قدرة المؤسسة الأمنية على البقاء والاستمرار والتوافق مع التغيرات البيئية المحيطة، وذلك من خلال تخطيط الهياكل التنظيمية وتحديد علاقات السلطة والمسئولية، وتحديد قنوات الاتصال بشكل سليم يساعد على حشد جهود الأفراد نحو زيادة قدرتها على رصد التغيرات البيئية المحيطة، وتحقيق التوافق معها، ومن ثم تقليل مستويات المخاطرة في القرارات المتخذة (محمود، 2011:231).



- ٤- التنظيم الأمني الجيد يجعل القيادة الأمنية أكثر يسر وسهولة من خلال تكوين جماعات متناسقة تسمح لأعضائها بالاستجابة التلقائية للقيادة، وأيضاً تحديد المسؤوليات والسلطات وقنوات الاتصال وتفويض السلطة بشكل مناسب (المدادحة، والنوافعة، 2013: 152)، هذا ويتيح التنظيم الأمني الجيد انتقال الأوامر والتعليمات بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات (عبد ربه، 2013: 68).
- ٥- يساعد التنظيم الأمني الجيد على انسياب البيانات والمعلومات للأفراد في المكان والزمان المناسبين لاتخاذ القرارات المناسبة لتطبيق الخطط والاستراتيجيات في جميع المستويات التنظيمية (المغربي، 2006: 342).
- ٦- يحقق التنظيم الجيد أسلوباً للرقابة على الأداء ، وذلك أن التنظيم في العمل يحدد الأعمال والواجبات التي يقوم بها الأفراد، والخطوات والإجراءات التفصيلية، والتي تعد ملزمة للأفراد في أعمالهم، خاصة وأن العمل الأمني يجب أن يتم وفق خطوات وإجراءات دقيقة ومدروسة، كما ويتم وضع معايير محددة للأداء بحيث يسهل على المدير أن يقوم أداء مرؤوسيه مع ما هو موضوع من معايير، فيستطيع أن يعدل من الانحرافات عند وجودها ومحاولة تلافيتها، لأن الأخطاء في العمل الأمني تكون عواقبها أكبر من عواقب الأخطاء في أي مؤسسة أخرى (النمر وآخرون، 2013: 162).

### ثالثاً: - أنواع التنظيم الأمني:

#### ١- التنظيم الأمني الرسمي:

إن التنظيم الرسمي وجد لتحقيق أهداف المنظمة، وربط العلاقات بين الإدارة والعاملين، وتحديد أوجه السلطات والصلاحيات، من أجل تسهيل الوصول إلى الأهداف بيسر وسهولة (عباس، 2011: 128).

ويقصد بالتنظيم الأمني الرسمي، هو ذلك التنظيم المسئول عن تصميم وإعداد الهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات والسياسات والقواعد واللوائح والترتيبات وأوجه التنسيق والتعاون التي سيتم اعتمادها، ومتابعة الالتزام بها في المنظمة الأمنية من أجل بلوغ الأهداف وتحقيقها، والحديث عن التنظيم الرسمي هو نفسه الحديث على الهيكل التنظيمي الذي يقوم بتحديد الدوائر الرئيسة للمنظمة وخطوط السلطة والمسؤولية فيها والإطار العام الذي تدار به المنظمة الأمنية (فياض وآخرون، 2010: 128).

ويعرف النعيمي (2008: 136) التنظيم الأمني الرسمي أنه عبارة عن شبكة العلاقات بين الأفراد وبين الإدارات، التي تجري وفق هيكل رسمي تحدده الأنظمة والقوانين والتعليمات في المنظمة الأمنية.

ويأخذ التنظيم الأمني الرسمي الأشكال التالية:

أ- التنظيم الجغرافي: (كلوب، 2010: 101)

ويتم هذا التنظيم بتخصيص وحدات مكانية على أساس جغرافي تقوم كل وحدة منها بجميع أوجه النشاط الشرطي في تلك المنطقة الجغرافية، مع خضوع جميع أوجه النشاط الشرطي في الوحدة الجغرافية لرئاسة تنفيذية واحدة، وكما هو الحال قائم في جهاز الشرطة الفلسطينية نجد أن التنظيم الجغرافي قسم الدولة إلى مديريات عامة أو محافظات وكل مديرية عامة إلى إدارات صغرى، وكل إدارة إلى مراكز وكل منها مسئول عن تطويره وعن جميع الأعمال الشرطية التي تقع في دائرته وضمن اختصاصاته.

ومن هنا فإن المحافظات الجنوبية خير دليل على الشرطة الفلسطينية قد مرت بهذه التجربة، وذلك بعد الانسحاب الإسرائيلي من المحافظات الجنوبية عام (2005) م وبذلك اتسعت الرقعة الجغرافية التي يشرف عليها جهاز الشرطة من خلال المساحة الجغرافية الواسعة التي خضعت لإشرافها.

ومن مزايا التنظيم الجغرافي أنه يخفف عبء العمل عن القيادة المركزية التي يتبعها الجهاز، وذلك بتفويض الصلاحيات اللازمة للمديريات أو المحافظات للقيام ببعض الأعمال، وبحل المشكلات المستعجلة دون اللجوء إلى القيادة المركزية، ولكن يجب إخبار قيادته فيما بعد بما اتخذ من قرارات، كما أنه يوفر فرصاً جديدة لتدريب المديرين والمستويات الوسطى من القادة، وإكسابهم الخبرات الإدارية والعملية عن طريق وجودهم في المناطق وإدارتهم أو مراكزهم التابعة للجهاز.

ب- التنظيم الرأسي أو العمودي:

يطلق على هذا التنظيم اسم التنظيم القيادي أو العسكري، ويُعد هذا التنظيم واضحاً ومحددًا كأى تنظيم في جهاز الشرطة وليس فيه أي تعارض أو غموض بما تتمتع به هذه الأجهزة النظامية من تسلسل عسكري يراعي الرتب والدرجات ويحافظ عليها ويُعد هذا التنظيم من أقدم وأبسط الأشكال التنظيمية للبناء التنظيمي للجهاز حيث يوجب هذا التنظيم احترام التسلسل العسكري ووحدة القيادة (كلوب، 2010: 99).

وأساس هذا التنظيم هو تدرج السلطة حيث يستطيع الرئيس إصدار أوامره للمرؤوسين، وهي ملزمة لهم وتحكم تصرفاتهم، كما أن السلطة الإدارية هي محور العلاقات في هذا النوع من التنظيم، والسلطة تعني الحق القانوني في التصرف وإصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل أو الامتناع عن عمل، كما تعتمد السلطة في هذا الشكل من التنظيم على المركز الوظيفي، والسلطة الرسمية تتجه داخل التنظيم من الأعلى إلى الأسفل، حيث يتم توزيع الواجبات والصلاحيات على أفراد التنظيم (زويلف، والعضايلة، 1995: 169).

**ويرى الباحث:** أنه ومع قدم هذا التنظيم إلا أن الشرطة الفلسطينية متأثرة بهذا التنظيمي تأثراً كبيراً حتى يومنا هذا مع أن جهاز الشرطة تطور بشكل كبير عن ما بدأ منذ قدوم السلطة الفلسطينية، وهذا كما أسلفنا يعود إلى أن جهاز الشرطة قائم على احترام التسلسل العسكري واحترام الرتب والدرجات، كسائر الأجهزة الأمنية.

### ت- التنظيم الاستشاري أو الوظيفي:

يتم تجميع الأعمال المتجانسة أو المتشابهة في دائرة رئيسة واحدة تسمى باسم الوظيفة التي تؤديها الدائرة: الدائرة المالية، دائرة شؤون العاملين وهكذا، ويوظف هذا الهيكل التنظيمي الاختصاصيين والخبراء أكثر من التنظيم الرأسي؛ وذلك للمساعدة في تسيير شؤون التخصصات المختلفة (فيّاض، 2010:133)، فالنوع من التنظيم يهتم بالتركيز على التخصص في النشاط أو الوظيفة داخل المنظمة، لذلك فهو يبني على أساس تقسيم الأعمال في المنظمة إلى إدارات أو أقسام أو وحدات إدارية مختلفة تختص كل منها بنشاط وظيفي محدد (عليان، 2007 : 133)، وقد أشار (كلوب، 2010 : 98) إلى أن الأعمال والأنشطة والخدمات التي تؤديها الشرطة ثلاثة أقسام وهي:

- ١- الأعمال التنفيذية: وهي الأعمال التي تقوم بها الشرطة لتحقيق أهدافها في المحافظة على الأمن والنظام العام، والتي تتمثل في منع الجريمة قبل وقوعها وضبطها بعد وقوعها.
  - ٢- الأعمال الإدارية: وهي الأعمال ذات الطابع الإداري البحث، وتكمن فائدتها في تسهيل الوصول إلى تحقيق أهداف الشرطة مثل الشؤون المالية والتخطيط.
  - ٣- الأعمال المساعدة: وهي الأعمال التي لا تهدف لتحقيق أهداف الرئيسة للشرطة بشكل مباشر ولكن لا غنى عنها في تحقيق الأهداف مثل الاتصالات والنقلات وغيرها.
- ويشير الباحث إلى أن التنظيم الوظيفي غير مناسب لقطاع الأمن، حيث إن الضبط والربط يقتضي وحدة الأمر، وحصره في رئيس واحد فقط يتلقى منه المرؤوس الأوامر، ولا يطيع أي أمر من أي مسئول خلاف رئيسه.

### ث- التنظيم الرأسي الاستشاري:

تظهر الحاجة إلى هذا التنظيم عندما يزداد عدد التخصصات، ويتسع نطاقها فلا يستطيع المدير الإلمام بها، ويصبح بحاجة ملحة للاستعانة بالخبراء والاستشاريين (فيّاض وآخرون، 2010:132)، وهذا النوع من التنظيم يجمع بين التنظيم الرأسي والتنظيم الاستشاري محققاً مزاياها ومتفادياً عيوب كل منهما (عباس، 2011:131).

فنظراً لمحدودية قدرات المديرين في المنظمة في بعض القضايا والاختصاصات، فقد اقتضى الأمر -في بعض الأحيان- الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين والخبراء أو تعيينهم ، ويتصل عمل هؤلاء الاستشاريين أساساً في التخطيط ووضع السياسات ورفعها لمدير المنظمة لينظر فيها، ودراسة البرامج والمشكلات التي تواجه الإدارة قبل اتخاذ القرارات بشأنها ورفع التوصيات حيالها، والجدير بالذكر أن مجموعة الاستشاريين هذه لا تلعب دوراً تنفيذياً مباشراً في الأعمال اليومية، إذ يترك أمر التنفيذ للمستويات الإدارية الدنيا، كما أن رأيهم غير ملزم للمديرين وإنما يقتصر دورهم على تقديم التوصيات والنصح والمشورة (عليان، 2007:101)، والتوجيه دون أن يملكوا صلاحية اتخاذ القرار أو إقرار السياسات أو إعطاء الأوامر (عباس، 2010: 131).

ويُعد التنظيم مع الاستعانة بالخبراء ضرورة بالغة الحيوية في تنظيم إدارة الشرطة نظراً لكبر حجمها، وخصوصاً بعد تزايد دورها في المجتمع وتداخلها في مختلف مجالات الحياة في الوقت الراهن، فالشرطة في السابق كانت تقتصر مهمتها في وظيفتين (الوظيفة الإدارية والوظيفة القضائية) ويتطور العصر أدخلت عليها الوظيفة الاجتماعية، فأصبحت بذلك ضالعة بدور قيادي في المجتمع (كلوب، 2010:100).

وقد اتفق كثير من الباحثين مثل (عباس) و (زويلف والعضايلة) و(عليان وفياض) وغيرهم على أنه يوجد مزايا وعيوب لكل تنظيم من التنظيمات السابقة مبيّنة في الجدول التالي :

## جدول رقم (2) يبين أنواع التنظيم

العيوب	المزايا	التنظيم
تركيز السلطة في يد شخص واحد، ويحمل المديرين أعباء تفوق قدراتهم، وإغفال مبدأ تقسيم العمل والتخصص (عباس،2011:130).	يتسم التنظيم الرأسي بالبساطة والوضوح، الاقتصاد في النفقات، تسهيل عمليات الرقابة والمتابعة (عباس،2011:130)، وكذلك بالسرعة في اتخاذ القرارات (زويلف، والعضايلة، 1995:169).	التنظيم الرأسي
عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الرؤساء والفنيين والإداريين (عباس،2011:131)، إضافة إلى البطء في إنجاز الأعمال بسبب ميل الفنيين إلى الجدل والنقاش الطويل مع الاختصاصيين عند دراسة موضوع معين أو اتخاذ قرار (عباس،2011:131).	يساعد على إتقان العمل وتطويره بشكل أفضل من خلال الاستفادة من مزايا التخصص والخبرة (فياض، وآخرون،2010:133)، وكذلك يساعد على تنمية روح الفريق المتجانس في العمل فضلاً عن مساهمته في إيجاد التعاون الوثيق بين الخبراء والإداريين (عباس، 2011:131).	التنظيم الاستشاري
يؤدي إلى حدوث صراع بين المستشارين والعاملين التنفيذيين في المنظمة، مما ينعكس سلباً على علاقات العمل وكفاءة التنظيم (عليان،2007:102)، يضاف إلى ذلك إمكانية تنصل الإداريين عن مسؤولياتهم إذا ما وقعوا في أخطاء، وذلك بإلقاء عبئها على الخبير الاستشاري (عباس،2011:133).	يوفر المستشار وقت المدير كي يتمكن الأخير من التفرغ لشؤون إدارته بكفاءة (فياض وآخرون،2010:132)، ضمان تحديد السلطة والمسؤولية بوضوح مع وصول المعلومات الفنية من مصدرها المتخصص بالمنظمة إلى جميع الإدارات والأقسام (عباس،2011:132).	التنظيم الرأسي الاستشاري

(المصدر: جُردّ بواسطة الباحث بناءً على الإطار النظري)

## ٢- التنظيم الأمني غير الرسمي:

هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير المقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسسة، ويصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بينهم، ومن مظاهر التنظيم غير الرسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول بعض وجبات الغذاء، أو ما يسمى بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعة الرياضة وهكذا (مصطفى، 2012: 82)، فالتنظيم غير الرسمي لا يخضع إلى قوانين وأنظمة ولوائح رسمية، ولكنه يتأثر بهذه القوانين وبالمحيط الذي يعمل فيه (المدادحة، والنوافعة، 2013: 155).

فالتنظيم الرسمي يستطيع أن يوضح الأهداف وأن يحدد - عن طريق الأوامر والتعليمات- ما يجب أن يقوم به كل فرد في التنظيم لتحقيق الأهداف الموضوعة، إلا أنه لا يستطيع أن يحرك دوافع العاملين ويوفر مقتضيات تعاونهم لتحقيق تلك الأهداف، فالذي يستطيع ذلك هو التنظيم غير الرسمي، فهو الذي يجمع الأفراد في نطاق الروابط المهنية أو الاجتماعية أو النقابية أو الفئوية، والتي تمثل مصالح واهتمامات متبادلة للمجموعة ومن ثم علاقات شخصية أقوى من العلاقات الرسمية (عشماوي، 2000: 172).

ويمكن تقسيم التنظيمات غير الرسمية على أساس:

أ- أشخاص لهم ارتباطات وثيقة مع بعضهم البعض مثل الأشخاص الذين يمثلون الأنشطة الوظيفية المختلفة مثل المحاسبين والمهندسين، والذين يشعرون بالحاجة إلى التعاون لحماية مصالحهم.

ب- أشخاصاً معدودين يمكن تمييزهم في نطاق مجموعة فرعية قادرة على التحكم في نفسها، وبالتالي تكون هذه المجموعة الفرعية قادرة على التحكم في المجموعة الرسمية بأكملها، وبالتالي في مثل هذه الحالة فإنه يمكن أن يحكم عدداً كبيراً من أشخاص جماعة منتظمة بواسطة جماعة صغيرة ليس لها وجود رسمي (عشماوي، 2000: 179).

ولقد اتفق فريق من الباحثين مثل المغربي (2006: 360)، المدادحة، والنوافعة (2013: 156)، مصطفى

( 2012: 82 ) على عدة مزايا وعيوب للتنظيم غير الرسمي والمبينة في الجدول التالي:

### جدول رقم (3)

يبين مزايا وعيوب أنواع التنظيم المختلفة:

العيوب	المزايا	التنظيم
<p>١- لقاءات أعضاء التنظيم غير الرسمي وأحاديثهم قد تكون على حساب العمل وبالتالي قد تحمّل المنظمة بعض الخسائر.</p> <p>٢- يعد التنظيم غير الرسمي من مصادر الإشاعات التي قد تضر بالتنظيم الرسمي في بعض الأحيان.</p> <p>٣- الضغط على التنظيم الرسمي لتحقيق أهدافه الخاصة، والتي قد تأخذ أشكالاً متعددة كاللامبالاة والبطء في الإنجاز ومعارضة القرارات.</p> <p>٤- إن تقلّب التنظيم غير الرسمي وتغير أعضائه بالدخول والخروج يؤدي لتخفيض كفاءة العمل نظراً لتغير هيكل التنظيم غير الرسمي وحاجته إلى تكرار تنسيق مجهودات وأدوار وعلاقات أعضائه.</p>	<p>١- تحقيق التوازن لدى الأفراد في النواحي الاجتماعية والوجدانية بما يعوض ما يفرضه التنظيم الرسمي من قيود.</p> <p>٢- تحقيق الانسجام بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي مما يدعم عملية الإنجاز وتحقيق الأهداف المحددة للتنظيم.</p> <p>٣- تفاعل التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي يعمل على تقليل الوقت المنقضي في عملية الرقابة والمتابعة.</p> <p>٤- يوفر نوعاً من المرونة في إصدار القرارات .</p> <p>٥- يزود التنظيم الرسمي بالبيانات والمعلومات المختلفة بطريقة غير المباشرة.</p> <p>٦- إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد داخل التنظيم الرسمي.</p>	التنظيم غير الرسمي

(المصدر: صمم بواسطة الباحث بناءً على الإطار النظري)

#### - العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي: (عباس، 2011:135)

من خلال تحليل العلاقة بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي يتضح أن كل تنظيم رسمي ينشأ بالضرورة عنه تنظيم غير رسمي، فعندما يشرع التنظيم الرسمي في العمل فإن تنظيماً غير رسمياً ينبع من داخله، أي أن العلاقة بين التنظيمين هي علاقة دائرية الأصل، وأن التنظيم غير الرسمي قد لا يكون بالضرورة في تناقض مع التنظيم الرسمي بل على العكس قد يكون التنظيم غير الرسمي في حالات كثيرة عوناً وعضداً للتنظيم الرسمي.

وبالنظر إلى جهاز الشرطة الفلسطيني يرى الباحث: أن هناك نوعين من التنظيمات غير الرسمية في جهاز الشرطة الفلسطيني والتي تتمثل في التنظيم غير الرسمي التقليدي والذي يظهر في العلاقات غير الرسمية بين العاملين داخل المؤسسة الشرطية، والتنظيم غير الرسمي خارج المؤسسة الشرطية مثل رجال الإصلاح وكبار العشائر، وكلاهما يسهلا أداء مهام جهاز الشرطة، فيقوم رجال الإصلاح وكبار العشائر بمساعدة جهاز الشرطة في كثير من الأحيان بتزويد الأجهزة الأمنية وجهاز الشرطة في كثير من المعلومات العامة التي تساعدها في أداء واجبها المنوط بها على أكمل وجه، كما ويقومون بحل كثير من الإشكاليات العالقة التي قد يأخذ حلها وقتاً كبيراً يستنزف جهد الأجهزة الأمنية، ويتقل كاهلها ومثال هذه الإشكاليات في مجتمعنا الفلسطيني ظاهرة الأخذ بالثأر دون الامتثال للقانون.

#### رابعاً:- خطوات التنظيم الأمني:

التنظيم الأمني الجيد لابد أن يمر بعدة خطوات هي: (العتيبي، والحواري، وخريس، 2007: 118)

- ١- **تحديد ومعرفة الهدف:** يعتبر الهدف هو الأساس الذي يحدد طبيعة التنظيم ومكوناته من وظائف وأفراد وعوامل مادية يؤدي الاهتمام بها، وتحقيق التوازن بينها إلى تحقيق الهدف.
- ٢- **تحديد الأنشطة (تقسيم أوجه النشاط):** تحديد الأنشطة والأعمال التي سيتم من خلالها تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، يشمل ذلك قيام الإدارة العليا بتقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام.
- ٣- **تقسيم العمل:** يتم تقسيم النشاطات كل على حدة إلى أجزاء حسب أهميتها، وتتابعها على أن توضع قائمة تفصيلية حتى تسهل فيما بعد إسنادها إلى الأفراد الذين سيتولون تنفيذها، مما يساعد على سرعة الأداء وزيادة التخصص.
- ٤- **تجميع الأنشطة:** يتم فيها تجميع الأنشطة والأعمال التي تم تقسيمها في مجموعات متجانسة بحيث يتم ترتيبها تبعاً للأهمية النسبية بالنسبة للمنظمة بحيث يتم وضع الأنشطة الرئيسية في المقدمة يليها الأنشطة الفرعية.
- ٥- **إسناد الأنشطة إلى العاملين:** توزيع الأنشطة على العاملين وفقاً لمبدأ التخصص وما يتناسب وقدرات الأفراد وخبراتهم ومؤهلاتهم مما يؤدي إلى الارتقاء بالأداء وزيادة الفاعلية في تحقيق الأهداف.
- ٦- **تحديد السلطة وتفويضها:** يمنح العاملين السلطات اللازمة والتي تمكنهم من تولي مهامهم في حدود المسؤوليات الملقاة على عاتقهم حيث يؤدي ذلك إلى معرفة كل فرد الوضع الذي يشغله في التنظيم، وعلاقته بالآخرين وهو ما يعكس زيادة التعاون والتنسيق بين الجهود والتي تجتمع في النهاية إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.



## خامساً: - مبادئ التنظيم الأمني:

إن التنظيم الجيد هو الذي من شأنه أن يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فالمقصود بمبادئ التنظيم المبادئ التي يجب أن يتم وفقاً لها سير العمل في الوحدات الإدارية لتمكين الإدارة العامة من بلوغ غايتها وتسيير أعمالها على أكمل وجه في أقصر وقت وبأقل تكلفة (كلوب، 2010: 55)، ولتحقيق ذلك لابدّ للتنظيم أن يحقق المبادئ التالية:

### ١- مبدأ وحدة الهدف:

لابد من وجود هدف محدد للمنظمة الأمنية ككل ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي وهو حفظ الأمن في الدولة (حنفي، 2006: 224)، فالتنظيم الجيد يعمل على تنسيق وتجميع جهود العاملين في كافة الأقسام والمستويات الإدارية لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (العتيبي، والحواري، وخريس، 2007: 118)، ومن الضروري أن يرتبط الهيكل التنظيمي للجهاز الشرطي بهدف رئيسي محدد ودقيق يمكن تحقيقه باعتبار أن التنظيم الإداري للجهاز يمثل نظام موجه نحو هدف محدد، ولكي تتحدد فاعلية التنظيم فإن الأمر يتطلب تحليل الهدف الرئيس إلى أهداف فرعية لكل نشاط ومجال من مجالات العمل في الجهاز وتوجيهها بشكل تكاملي نحو تحقيق الهدف الرئيس الذي أنشئ من أجله التنظيم الإداري، ومما يجعل الأفراد العاملين في الأقسام المختلفة يعملون كفريق واحد متكامل الأجزاء ومتناسق الخطوات لأن تحقيق الهدف الفرعي يعني مساهمة جزئية في تحقيق الهدف الرئيس (كلوب، 2010: 58).

### ٢- مبدأ وحدة الأمر (القيادة):

إن المناداة بضرورة اتباع وحدة القيادة في التنظيم الأمني أمر ضروري أساس يجب الاهتمام به وعدم إهماله؛ لأنه يحدد المسؤولية ويضمن وحدة التنسيق والتوجيه (مصطفى، 2012: 75)، لذا يجب أن تنحصر سلطة إصدار الأوامر في نطاق منظمة معينة في مصدر واحد، بحيث لا يتلقى المرؤوسين أوامرهم إلا من رئيس واحد، وهذا يعني تركيز السلطة في يد واحدة وأن المقصود تحديد رئيس واحد لكل مجموعة من المرؤوسين يتلقون منه الأوامر ويصبح مسئولاً عن توجيههم إذ أثبتت التجربة أن عدم احترام مبدأ وحدة القيادة يؤدي إلى الإخلال بالنظام وبخاصة في العمل الأمني (كلوب، 2010: 56).

ومما سبق يتضح للباحث: أن وحدة القيادة تؤدي إلى انسياب التعليمات والأوامر من جهة واحدة تكون مسؤولة عنها وهذا يقضي على الازدواجية في الإشراف ويمنع الارتباك والفوضى في حالات تعدد الرؤساء ، وهذا يوفر شيء مهم في العمل الشرطي وهو وضوح التسلسل الإداري.

### ٣- مبدأ نطاق الإشراف (النعيمي، 2008: 125)

يشير هذا المفهوم إلى عدد الأفراد والنشاطات التي يمكن للمدير أن يشرف عليها ويديرها بكفاءة وفاعلية؛ لذا يجب أن يكون عدد الأفراد مناسباً وقدرات المدير حتى لا يثقل كاهل المدير، مما يؤدي إلى قلة تركيز المدير في القرارات التي يتخذها مما يؤثر بالسلب على الهدف الرئيس المراد تحقيقه.

**ويشير الباحث:** إلى أن تحديد المرؤوسين الذي يشرف عليهم رئيس واحد بفاعلية بما تحمله وظيفة الإشراف من متابعة وتوجيه وإصدار أوامر وتعليمات ومراقبة تنفيذ وغيره يؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيس وبخاصة في المؤسسة بالأمنية، وهو حفظ الأمن والأرواح والممتلكات.

### ٤- مبدأ الشورى: (العلاق، 2008: 193)

لا يمكن أن تتوفر المعرفة الكاملة في شخص ما لذلك ينبغي توفير نظام للشورى في الإدارة العليا للمؤسسة الأمنية، ولكن يجب أن يكون القرار النهائي بيد الإدارة العليا.

**ويستدل الباحث:** على الكثير من الآيات القرآنية التي تحث على الشورى منها: قوله تعالى ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران: 159)، وقوله تعالى ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى: 38).

### ٥- مبدأ الموازنة بين الصلاحية والمسئولية:

إن إعطاء الموظف سلطة أكبر مما هو مطلوب منه القيام به تقسده، وإعطاءه سلطة أقل مما هو مطلوب منه تعيقه ولا تمكنه من القيام بما هو مطلوب منه، حيث يكون ما هو مطلوب منه أكبر مما أعطي من سلطة، وعليه يجب أن تكون السلطة معادلة للمسئولية، كي يتمكن الموظف من إنجاز عمله وتحمل تلك المسئولية المترتبة على ذلك (العتيبي، 2005: 155)، فوجود السلطة يتعين أن يقترن بها دائماً فكرة المسئولية عن هذه السلطة، وعمّا إذا كانت استخدمت هذه السلطة كما يتعين لها، إن وجد تقصير في استخدامها، أم استخدمت وكان هناك تجاوز أو انحراف أو سوء استخدام لتلك السلطة، وكل ذلك يفرض وجود رقابة فعّالة على أصحاب السلطة، لأن السلطة بلا رقابة تساوي الدكتاتورية والاستبداد في ممارسة الاختصاصات (كلوب، 2010: 57).

### ٦- مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

إن تركيز جهود الفرد في مجال محدد من مجالات العمل يساعد على تنمية قدراته وخبراته في هذا المجال والارتقاء بمستوى أدائه (المغربي، 2006: 363)، والعمل الحكومي بطبيعته عمل جماعي، فالمصلحة تقتضي بأن يقتصر عمل كل موظف على نوع واحد يتفرغ له ويجيده (كلوب، 2010: 56).

وإن كان للباحث رأي فمن المهم أن يكون الموظف الحكومي يجيد في أكثر من عمل، ويكون على دراية ببعض الأعمال الأخرى التي ليس مختصاً بها وذلك من أجل جعل عجلة العمل تدور بشكل مستمر، خصوصاً في حالة تغيب أحد الموظفين أو أية ظروف تمنع أحد الموظفين من القيام بعمله.

#### ٧- الموازنة بين المركزية واللامركزية

المركزية تعني تركيز سلطة اتخاذ القرار بيد شخص واحد أو مستوى إداري واحد، أما اللامركزية فتعني مشاركة المرؤوسين برؤسائهم في اتخاذ القرار (فياض وآخرون، 2010: 126)، وكلما اتجهت المنظمة نحو اللامركزية كلما استطاعت إنجاز أعمالها وتقديم خدماتها بكفاءة وسرعة أكبر وروتين أقل (عليان، 2007: 97)، كما وتزداد الحاجة إلى اللامركزية كلما تعددت خدمات التنظيم، وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية التابعة للجهاز الإداري في أجزاء البلاد كافة بحيث يصعب إدارة جميع الأعمال من المركز الرئيس (مصطفى، 2012: 78)، وطبيعة نشاطات المنظمة هي التي تحدد الحاجة إلى المركزية أو اللامركزية، حيث تسود المركزية في المنظمات الأمنية والعسكرية والسياسية مثلاً، بينما تسود اللامركزية في الجامعات والمؤسسات البحثية والصحية (النعمي، 2008: 128)، فاختيار أحدهما ليكون أساساً في تنظيم الشرطة أمر يتصل بسياستها العامة، ويتوقف على مقارنة مزايا وعيوب كل منهما بالنسبة للجهاز في الظروف المحيطة بالجهاز سواءً أكانت داخلية أم خارجية أم هما معاً أن يكون الأساس في تنظيمها مركزياً أو لا مركزياً يتحول بعد الواقع العملي إلى مركزي أو العكس (كلوب، 2010: 59)، فاللامركزية المطلقة تستهلك كل وقت وجهد مستويات الإدارة العليا، وبما أن أداء الأعمال على وجه سليم قد أصبح مهمة عسيرة فإنه تحت ضغط التفرغ للمهام الجسيمة قد يتم منح بعض المستويات الأقل قدرًا محدوداً من السلطات بحيث يمكنها من التصرف بشئ من الاستقلال في بعض الأمور دون الرجوع إلى المستويات العليا، وهذا ما يسمى بالمركزية المعتدلة (عريف، 1997: 44).

**ويؤكد الباحث:** هنا ومن واقع العمل في السلك الشرطي بأنه لا يمكن للمنظمة الشرطة أو أي منظمة أخرى تطبيق المركزية أو اللامركزية المطلقة، حيث إن جميع المنظمات تطبق درجات متفاوتة من اللامركزية والمركزية، إلا أن المنظمة الأمنية أو الشرطة تكون فيها درجة تطبيق المركزية أكبر من اللامركزية عن أي منظمة أخرى.

#### ٨- مبدأ تدرج السلطة: (المغربي، 2006: 364)

يقصد بذلك تدرج الواجبات على أساس درجات السلطة وما يقابلها أو يعادلها من مسؤولية، وعلى مستوى المنظمة يتعدى ممارسة السلطات المخولة لها على مستوى الإدارة العليا وحدها، ولا بد من نقل جزء من هذه السلطات إلى مواقع العمل، ونقل السلطات من القمة إلى القاعدة هو ما يعبر عنه بمبدأ تدرج السلطة.

- وأكد كلوب (2010: 61) أن مبدأ تدرج السلطة في التنظيم الشرطي له عدة مزايا منها:

١- يسمح بانسياب القرارات والتعليمات من أعلى الهرم إلى قاعدته بسهولة.

٢- يحقق اليسر والسهولة في الاتصال بين مستويات التنظيم الشرطي المختلفة.

٣- يحول دون تركيز السلطات، ويمنع تركيز الاختصاصات ويساعد على توزيعها.

٤- يساعد على تحقيق هيمنة قيادة المنظمة الإدارية على إدارتها وفروعها.

وفيما يخص هذا المبدأ يرى الباحث: أن تدرج السلطة من أهم المقومات الأساسية لنجاح التنظيم في العمل الشرطي، إذ تتدرج فيه السلطة من أعلى إلى أسفل وتسري رسمياً في جميع أجزاء الجهاز بتسلسل رئاسي يمكن بواسطته السيطرة على إنجاز العمل والمهام وواجبات الوظائف، ويؤدي إلى أن يعرف كل فرد في المنظمة الأمنية مسؤوليات وواجبات وظيفته بدقة ووضوح، وبالتالي السلطات والحقوق المصاحبة لها، وعوامل الربط بينها وبين الوظائف الأخرى في المنظمة.

٩- مبدأ التفويض: (النعي، 2008: 126)

ويطلق عليه في مجال الإدارة (تحويل الصلاحية)، ويعني إعطاء الآخرين (المرؤوسين) حق إصدار الأوامر، واتخاذ القرارات ضمن نطاق محدد لتسهيل القيام بالعمل أو إنجاز مهمة محددة.

والتفويض أمر أساسي لقيام التنظيم الشرطي ويعبر تفويض السلطة عن الحق المخول لأحد المرؤوسين بأداء أعمال وإصدار القرارات اللازمة للأداء والهدف الرئيس من عملية التفويض أنها تجعل التنظيم أمراً ممكن الحدوث لعدم وجود الفرد الذي يستطيع أداء كافة الأعمال والواجبات، وبالتالي يصبح التفويض ضرورة حتمية في البناء التنظيمي لانتقال جزء من صلاحيات القادة والرؤساء إلى المرؤوسين، حيث يتم أداء الواجبات والأعمال والمهام بأحسن وجه ممكن وكفاءة عالية خاصة في أجهزة الشرطة والأمن العام؛ لتشعب وتعدد مسؤولياتها ومهامها وعملياتها (كلوب، 2010: 62).

- وأضاف العتيبي ( 2005: 154) عدة مبادئ للتنظيم منها:

١- مبدأ الفاعلية:

ويعني أن يحقق التنظيم أهدافه بأقل جهد وزمن وتكلفة، وتقاس الفاعلية بمعيار الكفاية الإنتاجية وتفاعل العاملين في التنظيم وخدمة المجتمع

٢- مبدأ الشرعية:

يجب أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل التي يعتمدها التنظيم مشروعة، ولا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات والأعراف والتقاليد المعترف بها والمطبقة في مجال النشاط الذي يتناوله التنظيم وألا تتعارض مع أخلاقيات المهنة والمجتمع.

### ٣- مبدأ الوضوح:

يجب أن تكون الأهداف ومفردات التنظيم محددة غير غامضة أو قابلة للتأويل، كي توصل المنظمة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو انحرافات بسبب اللبس أو الغموض أو سوء التفسير.

ويُعد هذا المبدأ من وجهة نظر الباحث أحد أهم المبادئ في العمل الشرطي، لأنه من المهم أن تكون القوانين والأهداف والوسائل التي يعتمدها التنظيم الشرطي مشروعة ولا تتعارض مع العادات والتقاليد السائدة في المجتمعات، حتى يستطيع التنظيم الشرطي تغيير الصورة النمطية لرجل الشرطة المرسومة في أذهان أفراد المجتمع، كما ويجب أن تكون الأهداف واضحة ويتم تحقيقها بأقل جهد وزمن وتكلفة، وأن تكون غير قابلة للتأويل أو اللبس لأن أي لبس أو غموض يمس أرواح وممتلكات وأمن أفراد المجتمع.

- وأكد العلاق (2008: 193) وجود بعض المبادئ التي يقوم عليها التنظيم الجيد ومنها:

#### ١- مبدأ ديناميكية التنظيم (المرونة):

يجب أن يكون التنظيم مرناً وشفافاً، كي يتفاعل مع المتغيرات البيئية وأن يجيب عن متطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافه.

#### ٢- مبدأ الرقابة:

التنظيم الجيد هو التنظيم الذي يعمل على فصل وحدات الرقابة في وحدات غير وحدات التنفيذ.

ويشير الباحث هنا: إلى أن التنظيم الشرطي لا بد أن يكون مرناً حتى يمكن تعديله كلما اقتضت الظروف ليساير التطور وتغيير الأحوال العامة المحيطة، وعادة ما تظهر الحاجة إلى التعديل في التنظيم القائم بعد حدوث ظروف طارئة، وما أكثر الظروف الطارئة التي تحل على الساحة الفلسطينية من اعتداءات يشنها الاحتلال الإسرائيلي على الشعب الفلسطيني وغيرها من الأزمات الأمنية المصدرة من الاحتلال، مما يتوجب التعديل والتطوير على التنظيم الشرطي القائم لمواجهة هذه الظروف الناشئة عن تلك الاعتداءات والأزمات، كما ويؤكد الباحث على ضرورة مبدأ الرقابة في المنظمات وبخاصة الأمنية منها لضمان سير العمليات الأمنية بالشكل السليم.

## المطلب الثاني

### أنواع التطوير التنظيمي الأمني وخصائصه

أولاً: - مفهوم التطوير التنظيمي الأمني:

تواجه معظم المنظمات العديد من التحديات والمعوقات مثل التحديات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية وغيرها، ولقد فرضت هذه التحديات على القادة والمديرين والعاملين البحث ليس عن أساليب البقاء لمنظماتهم والاستجابة لعوامل التغيير (الراجحي، 2003: 12)، وسيتم التعرض هنا إلى مفهوم التطوير التنظيمي وأهداف وخصائص التطوير التنظيمي، وأسس التطوير التنظيمي.

ويُعرف التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط يشمل كل التنظيم، ويدار من القمة في التنظيم، لزيادة فعالية المنظمة، وذلك من خلال التدخل المخطط في عمليات المنظمة مع المعرفة بالعلوم السلوكية (إدريس، 2001: 277).

والتطوير التنظيمي هو عملية إحداث التغيير المخطط في حضارة المنظمة، والانتقال بها من مستوى حضاري إلى مستوى حضاري أفضل (اللوزي، 2002: 234).

ويُعرف كذلك بأنه جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير بقيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق التكنولوجيا المستعملة، أو هو عملية مخططة ومنتظمة يتم بموجبها استخدام أساليب العلوم السلوكية في تنظيم قائم فعلاً، ومن أجل تحسينه ورفع كفاءته (خيرى، 2013: 277).

كما ويُعرف بأنه عملية تنقل المنظمة من وضع حالى إلى وضع آخر مرغوب فيه بهدف زيادة فاعليتها، كما ويعرف بأنه تغيير واسع أو جذري أو عملية تحول رئيسية تطال واحداً أو أكثر من الأركان الرئيسة للمنظمة أو عملياتها مثل: تغيير رسالة أو إعادة هيكلة إحدى العمليات أو استخدام تكنولوجيا جديدة وغيرها (فياض، وآخرون، 2010: 265).

ويُعرف أنه تطبيق شامل للعلوم السلوكية في خطط التطوير وتعزيز الاستراتيجيات، والبنية التنظيمية، وعمليات المنظمة من أجل تحسن الفاعلية (خيرى، 2013: 277).

ومما سبق من التعريفات المتعددة للتطوير التنظيمي - وبتأمل وتحليل هذه التعريفات - فإن الباحث يستنتج أن مفهوم التطوير التنظيمي ركز - باختلاف التعريفات - على عدة ركائز أهمها أنه:

- ١- يستخدم المعرفة والعلوم السلوكية لإحداث التغيير.
- ٢- يستهدف تغيير السلوك والقيم والاتجاهات.
- ٣- جهد مخطط وشامل ومستمر.
- ٤- يتطلب المشاركة الفعّالة من الإدارة العليا.
- ٥- يدعم عملية التكيف مع المتغيرات البيئية.
- ٦- يسعى لتطوير مكونات المنظمة كافة.
- ٧- يهدف إلى تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة.

**ويعرّف الباحث في ضوء ذلك التطوير التنظيمي الأمني بأنه:** جهود شاملة مخططة، مدروسة، مستمرة وواضحة وتتسم بالمشاركة لإحداث تغييرات تقنية وإجرائية وتنظيمية في المؤسسة الشرطية؛ لتحسين بيئة العمل الداخلية للمنظمة والتكيف مع المتغيرات الخارجية وتنمية القدرات، لتحسين الأداء ورفع الكفاءة وتحقيق الفاعلية.

#### ثانياً:- عناصر التطوير التنظيمي الأمني:

تتمثل عناصر التطوير التنظيمي الأمني في التالي:

##### ١- المدى الطويل:

يتجه التطوير التنظيمي الأمني نحو المستقبل البعيد، فهو يهدف إلى تطوير ثقافة المنظمة الأمنية وقيمتها ومبادئها، وهذه الثقافة ترتبط بالقواعد السلوكية التي يتبعها أفراد المنظمة الأمنية في إنجازاتهم ومعاملاتهم وعلاقاتهم، وعلى هذا فإن التطوير التنظيمي الأمني أبعد مدى من التدريب، وهو يأخذ خطوات أوسع وأشمل من التدريب؛ لذلك ينظر إلى التطوير التنظيمي من منظور المدى الطويل لا المدى القصير (الصرن، 2002: 334). ويرى الباحث: أنه من الواجب الأخذ بعين الاعتبار أن التطوير التنظيمي في الأجهزة الأمنية وبخاصة جهاز الشرطة لابد أن يسابق الزمن؛ لأن عامل السرعة مهم جداً في مثل هذه الحالات خاصة وأن التطوير التنظيمي مرتبط بعنصر مهم جداً في المجتمع ألا وهو الأمن؛ لذا فعنصر الوقت مهم عند إحداث التطوير التنظيمي الأمني.

##### ١- حل المشكلات واتخاذ القرارات:

يتميز القرار الأمني - بصفة عامة- بارتباطه بأهداف وعوامل متغيرة بشكل متسارع (عشماوي، 2000: 107)، فيوجّه التطوير التنظيمي اهتمامه إلى جوهر الإدارة في المؤسسة الأمنية ألا وهو اتخاذ القرار، فالمشكلات التي تتعرض لها المنظمة الأمنية كثيرة، ومن هذه المشكلات ما هو معقد وصعب

الحل، وعلى هذا فإن هذه المشكلات تؤثر على أهداف المنظمة الأمنية وسياساتها وإنجازات أفرادها ودوافعهم وعلاقاتهم (الصرن، 2002: 334).

ويشير الباحث: إلى أنه وبالرغم من أهمية اتخاذ القرار إلا أن القرار -بشكل عام- يقع تنفيذه في المستقبل، والمستقبل يخضع دائماً لمتغيرات يصعب التنبؤ بأبعادها الدقيقة؛ لذلك فإن مجالات عدم التأكد تغطي جزءاً من أوجه عمل الجهاز الأمني.

## ٢- التكيف والتغيير

تعيش المنظمة الأمنية دائماً في بيئة ديناميكية متغيرة تترك آثاراً ضارة وسلبية عليها؛ لذلك يجب دراسة العلاقة بين المنظمة الأمنية وبيئتها باستمرار، ومن الضروري القيام بعملية تكيف المنظمة الأمنية مع البيئة التي تعيش فيها، تبعاً لما يحدث من ظروف أمنية وتغيرات تكنولوجية واقتصادية واجتماعية وغيرها، لذلك تكون البيئة مصدر التغيير فلا بديل عن التكيف والتأقلم (الصرن، 2002: 334).

## ٣- ثقافة المنظمة:

الثقافة هي مجموعة القيم والمبادئ والتقاليد التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات، وتنظم علاقاتهم ومعاملاتهم (العميان، 2010: 311)، وقد يفرض المجتمع على الأفراد الالتزام بهذه القيم والمبادئ والتقاليد، وقد يستخدم أسلوب الترغيب والترهيب في ذلك، والمنظمة الأمنية تشابه المجتمع في اتباع هذا الأسلوب (الصرن، 2002: 334).

ويؤكد الباحث: أن تطوير الثقافة التنظيمية لأفراد جهاز الشرطة من أهم مجالات التطوير التنظيمي الأمني، وأن من أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ككل هي سياسة الترغيب والترغيب (الثواب والعقاب)، وهذا متبع بشكل كبير في الأجهزة الأمنية مثل تكريم بعض الأفراد والضباط إذا ما قام هؤلاء بعمل يطور المؤسسة الأمنية أو يخدم الجهاز أو المجتمع، ويساعد على حفظ أمنه مثل منح الأوسمة والأنواط والرتب وسنوات القدم، والعكس إذا ما ارتكب الأفراد مخالفات أو جرائم تسيء وتضر الجهاز والمجتمع.

ثالثاً: - أنواع التطوير التنظيمي الأمني: (العميان، 2010: 350)

## ١- التطوير الشامل والتطوير الجزئي

إذا اعتمدنا على درجة شمول التغيير معياراً لاستطعنا أن نميز بين التطوير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتطوير الآلات والأجهزة مثلاً، والتطوير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم



الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التطوير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التطوير.

## ٢- التطوير المادي والتطوير المعنوي:

إذا أخذنا موضوع التطوير أساساً لأمكن التمييز بين التطوير المادي (مثل التطوير الهيكلي والتكنولوجي)؛ والتطوير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل تقليدية، وهذا النوع من التطوير شكلي وسطحي وغير فعال.

## ٣- التطوير السريع والتطوير التدريجي:

يوجد تقسيم آخر لأنواع التطوير حسب سرعته، وهو يشمل التطوير البطيء والتطوير السريع، وعلى الرغم من أن التطوير التدريجي البطيء يكون عادةً أكثر رسوخاً من التطوير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لأحداث التطوير يعتمد على طبيعة الظروف.

## رابعاً: - أهداف التطوير التنظيمي:

تعتبر أهداف التطوير التنظيمي أهدافاً غير نمطية، وإنما تختلف باختلاف المشكلات التي تواجه المنظمة الشريطية، وهناك عدة أهداف يستهدفها التطوير التنظيمي الأمني ومنها: (خيرى، 2013:287)

- ١- أن يكون الهدف أو الوظيفة هي الأساس في اختيار الشكل التنظيمي.
- ٢- تطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار الأمني، بحيث تصبح أقرب ما تكون إلى مصادر المعلومات.
- ٣- تغيير أنماط السلوك السائدة في المنظمة الأمنية اعتماداً على مبادئ وأسس العلوم السلوكية، والاستفادة من أساليب البحث المتقدمة التي تتيحها تلك العلوم.

## كما ويهدف التطوير التنظيمي إلى: (اللوزي، 2002: 234)

- إحداث التغيير الإيجابي الذي يعني التنمية، فالتطوير يجب أن يكون شاملاً لكل أبعاد العملية الإدارية، ويتم ذلك من خلال إتباع سياسة واضحة لإحداث تغييرات جذرية تؤدي في النهاية إلى إحداث التنمية الإدارية المطلوبة.

هذا ويركز التطوير التنظيمي الأمني على بعض الأهداف الفرعية مثل: (إدريس، 2001: 276)

- إذا كان الهيكل التنظيمي الأمني يعتبر هيكلاً من وجهة نظر الإدارة، فإن عملية التطوير التنظيمي ربما تحاول تعليم أفراد الأمن كيفية التكيف مع هذا الهيكل، وقد يكون هدف التطوير التنظيمي هو تزويد الكوادر الأمنية بالمهارات الفنية عندما تدرك الإدارة في المؤسسة الشرطية أنه لا يمكن للمنظمة أن تستجيب للتغيير على الرغم من أن الهيكل التنظيمي قد يكون مناسباً، كما أن الاتجاهات والسلوك الداخلي قد يكونان ملائمين إلا أن الأفراد ليس لديهم المهارات الضرورية لتحقيق الاستجابة المرغوبة ، وهكذا فإن برامج التدريب لمهارات العاملين تعتبر أحد أهم التطبيقات المهمة للتطوير التنظيمي الأمني.

#### خامساً: - خصائص التطوير التنظيمي الأمني:

يتصف التطوير التنظيمي الأمني بالخصائص التالية: (1 : 1995, French w & Bell c).

- ١- تغيير مخطط ومنظم لتحسين أداء رجل الأمن والمنظمة الأمنية.
- ٢- عمل جاد وبجاجة إلى جهد كبير وبشكل مستمر ودونما انقطاع أو توقف نظراً للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للدولة.

وهناك خصائص أخرى للتطوير التنظيمي الأمني وهي: (فياض، وآخرون، 2010:278).

- ١- التطوير التنظيمي الأمني يقود التغيير حيث إنه يمثل استراتيجية مصممة لإحداث تغيير شمولي في المنظمة الأمنية، وعلى ذلك فإن جهود التغيير موجهة لتحقيق أهداف تلك الاستراتيجية التي صممت أصلاً لحل المشاكل التي تتعرض لها المنظمة الأمنية ومن ثم تشخيصها في مرحلة ما قبل إعداد الاستراتيجية.
- ٢- تأتي جهود التغيير التي يقودها التطوير التنظيمي تعاونية في طبيعتها وتستوجب مشاركة الكوادر الأمنية من أجل تبني العمل والالتزام بتحقيق أهدافه.
- ٣- يركز التطوير التنظيمي الأمني على أداء العاملين في المؤسسة الأمنية، ليصبح أكثر كفاءة وجودة نظراً لأهمية العمل الأمني.
- ٤- تعتمد جهود التطوير على القيم الإنسانية، لذا فإنها يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة من خلال استثمار طاقات الأفراد العاملين في المؤسسة الأمنية بطريقة علمية إنسانية.
- ٥- يأخذ التطوير التنظيمي الأمني بعين الاعتبار العلاقات التبادلية والاعتمادية ودرجة التكامل والتنسيق بين الوحدات الإدارية والأقسام والجماعات والأفراد في المنظمة الأمنية.

٦- التطوير التنظيمي الأمني جهد علمي منظم، ويتم بموجب جهود علمية بحثية تطبيقية بحتة، ولا يقوم على التخمين والارتجال والعشوائية وبخاصة أن العمل الأمني يتمتع بخصوصية تختلف عن باقي منظمات ومؤسسات الدولة.

ويضيف خيري (2013:288) بعض الخصائص للتطوير التنظيمي الأمني مثل:

- ١- التطوير التنظيمي الأمني ليس تشخيصياً فقط ولكنه عمل تنفيذي أيضاً يركز على الإنجاز والنتائج وليس على وصف والمشكلات أو تحديد طبيعتها.
- ٢- تتجه عملية التطوير التنظيمي الأمني في الأساس إلى المستقبل، وذلك من خلال إعداد المديرين للتعلم من المواقف والتجارب الحاضرة، وكيفية علاج المشكلات الأمنية المحتملة في المستقبل.
- ٣- التطوير التنظيمي الأمني لا يفرض من الإدارة العليا على المستويات الأدنى، بل هو ينبع من المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم.

سادساً:- مراحل عملية التطوير التنظيمي الأمني:

تعتبر عملية التطوير التنظيمي الأمني عملية معقدة وقد يستغرق البرنامج التطويري سنة أو أكثر ابتداءً من التصميم حتى التطبيق والتقييم؛ لذا يجب على الإدارة العليا في المؤسسة الأمنية وضع برامج التطوير التنظيمي وتنفيذها بأسرع وقت نظراً لأهمية عامل الوقت في العمل الشرطي والأمني، حيث يتم ذلك بإتباع المراحل الآتية:

١- مرحلة جمع البيانات والمعلومات:

يتم جمع كل البيانات اللازمة (خيري، 2013: 288)، من خلال الاستقصاء والتجارب والمواقف السابقة وجميع طرائق جمع المعلومات لتقرير مدى ملاءمة المناخ التنظيمي والمشاكل السلوكية وعادةً ما يجتمع المستشارون مع مجموعات العاملين للحصول على ما يحتاجونه من معلومات (الطجم، والسواط، 2003: 304).

٢- مرحلة التشخيص:

يتم تشخيص عناصر التحليل التنظيمي المختلفة مع توضيح مكوناتها الفرعية: (خيري، 2013:288)

- دراسة الهيكل التنظيمي .
- دراسة الأفراد داخل المنظمة الأمنية.
- دراسة الإمكانيات والموارد المادية.
- دراسة الأنشطة الأساسية.

وقد بين الطجم، والسواط (2003: 304) أنه -في هذه المرحلة- يجتمع مستشارو التطوير مع الإدارة العليا لتقرير طبيعة المشكلة تحت الدراسة، وتحديد مدخل التطوير المناسب، وكذلك للحصول على الدعم الكامل للبرنامج التطويري، وفي هذه المرحلة يحاول مستشارو التطوير الحصول على المعلومات عن طريق المقابلة الشخصية مع الأشخاص المؤثرين في التنظيم.

### ٣- مرحلة المواجهة واسترجاع المعلومات: (الطجم، والسواط، 2003: 304)

تقوم مجموعات العمل في هذه المرحلة بمراجعة المعلومات بعد تصنيفها وتحليلها لتوحيد أفكارهم وآرائهم للوصول إلى أولويات التطوير التنظيمي الأمني.

### ٤- مرحلة التخطيط العملي وحل المشاكل:

وفي هذه المرحلة يتم الاستعانة باستشارات تتركز في الجوانب التالية: (خيري، 2013: 288)

- إجراءات العمل (الجوانب التقنية)

- العلاقة بين الوحدات الإدارية والأفراد العاملين في هذه الوحدات

- تطوير قنوات الاتصال

كما وأضاف الطجم، والسواط (2003: 304) أنه -في هذه المرحلة- تستخدم المجموعات نتائج تحليل المعلومات لتحديد توصيات محددة للتطوير، حيث تنصب المناقشات على المشكلة الحقيقية، ومن ثم توضع خطة تحدد فيها المسؤوليات وتوقيت الانتهاء من تطبيق البرنامج التطويري.

### ٥- استراتيجيات التدخل: (المرجع السابق : 304)

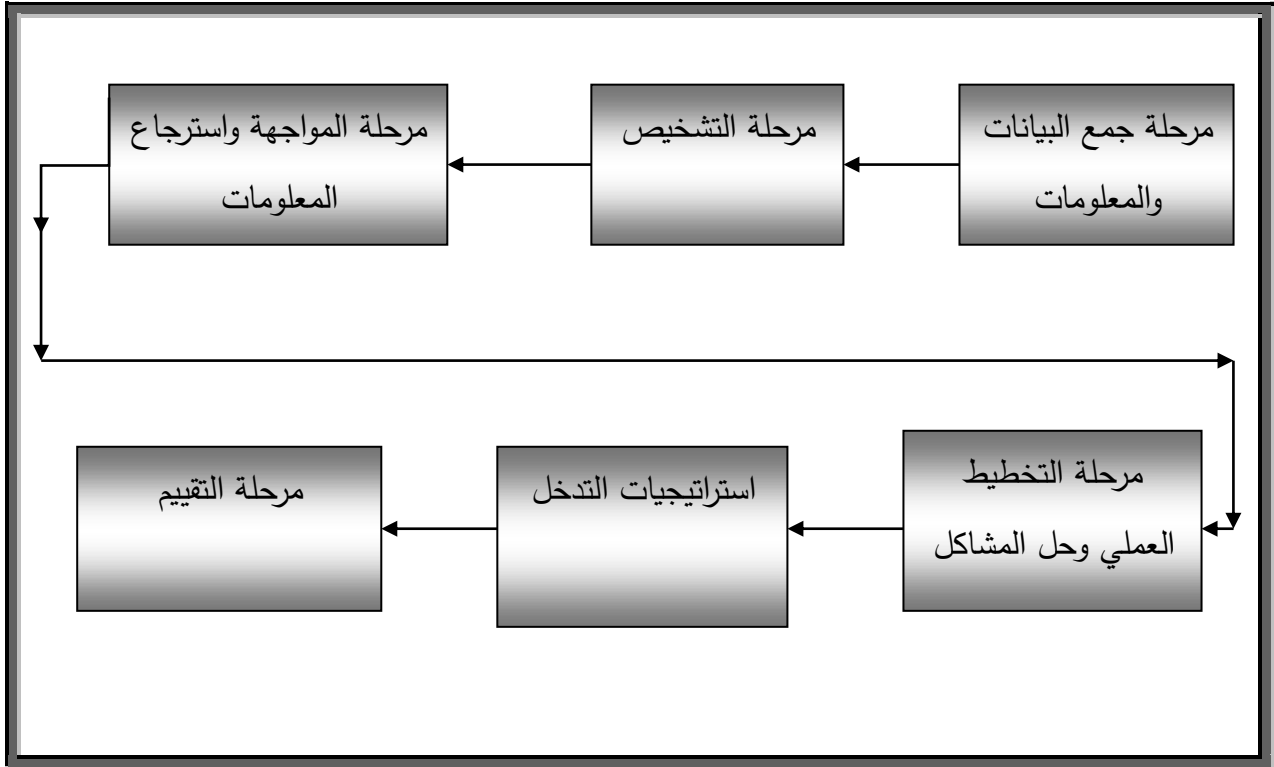
بعد أن يتم التخطيط الفعلي يقوم المستشار باختيار وسيلة التدخل المناسبة للتطوير التنظيمي، حيث يعتمد ذلك على طبيعة المشكلة ، فأساليب التدخل ربما تركز على الأفراد أو المجموعات أو الجوانب الهيكلية في التنظيم (تطوير تنظيمي أممي جزئي)، وقد تشمل التنظيم ككل (تطوير تنظيمي أممي شامل).

### ٦- مرحلة التقييم:

في هذه المرحلة يتم جمع البيانات والمعلومات مرة أخرى بعد مرورها بالمراحل السابقة المذكورة أعلاه من خلال قوائم الاستقصاء واستطلاع الاتجاهات، بغرض التعرف إلى مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي الأمني (خيري، 2013: 288)، وتطوير برامج لبعض الجوانب التي ما تزال تحتاج إلى تطوير (الطجم، والسواط، 2003: 304).

## الشكل رقم (2)

### يبين مراحل عملية التطوير التنظيمي الأمني



(المصدر: صمم بواسطة الباحث بناءً على الإطار النظري)

### سابعاً: - مجالات التطوير التنظيمي:

يأتي مجال التطوير التنظيمي في مقدمة اهتمامات واضعي سياسات التطوير والتنمية لما له من بعد مؤثر في المدى الطويل في تحقيق أهداف المنظمة وبرامجها المخططة، حيث يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المنظمة بهدف الارتقاء بمستواها، وبما يحقق لها القدرة على حل مشكلاتها المختلفة من خلال تشجيعها في وضع الاستراتيجية المستقبلية المناسبة التي تكفل لها تحقيق برامجها الإنمائية المستهدفة (القحطاني، 2008:201).

ويمكن تناول مجالات أو أبعاد التطوير التنظيمي من خلال النقاط التالية:

أ- السياسات والاستراتيجيات: (الفغم، 2014:35)

تختلف السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات بشأن عملية التطوير بين عدة بدائل، تبدأ بإصلاحات جانبية أو تعديلات بسيطة، وتنتهي بجولات جذرية شاملة، ويعتمد هذا الاختلاف على عدة عوامل منها:

١- الفلسفة التي تتبناها السلطة (السياسة)، حيث أن هناك حكومات تؤمن بتوفير حد أدنى من التغيير قد لا تتجاوز إدخال بعض الأساليب الحديثة في بعض المنشآت أو إدخال تعديلات بسيطة في إجراءات العمل، وهناك حكومات أخرى تبحث عن تغييرات ثورية، تشمل التنظيمات بأهدافها وعناصرها وأساليبها المتباينة.

٢- البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والصحية التي ضمنها تحدد الأهداف وتقدر الوسائل، فكلما كانت هذه البيئة الملائمة أصبحت اتجاهات التغيير أكثر تواضعاً، ويعود ذلك إلى أن إحباط البيئة لا ينحصر في مرحلة التنفيذ بل يتجاوزها في مرحلة التخطيط.

**ويؤكد الباحث** أن السياسات والإجراءات التي يتبناها التنظيم يجب أن تسهم في عملية التطوير، سواءً أكانت تعديلات بسيطة، أم إصلاحات جذرية، وتشمل السياسات جوانب عدة مثل الفلسفة التي تتبناها السلطة السياسية من حيث درجة التغيير والرغبة في التطوير.

ب- تطوير الموارد البشرية:

إن العنصر البشري هو أحد العناصر الذي يؤدي التغيير في خصائصه وقدراته ومهاراته وثقافته إلى التأثير على التنظيم بشكل عام، وأهم ما يؤثر في كفاءته وإنتاجيته وفعاليته هو مدى توافر العديد من العوامل كالحوافز والسياسات الإدارية الجيدة، والقيادة الإدارية الفعّالة، والمناخ التنظيمي القادر على تحقيق صورة سليمة للتنظيم في أذهان العاملين، أضف إلى ذلك مدى توافر الهياكل التنظيمية والعلاقات التنظيمية السليمة، ويُعدّ العنصر البشري الأساس في عمليات التطوير، ولما يقوم به من تخطيط وتنفيذ، حيث يبدأ تطوير العنصر البشري الذي يشكل المجتمع بأكمله (اللوزي، 2010: 281).

ويؤكد (المشاري، 2003: 73) أن برامج التطوير التنظيمي في مجال الأفراد لا تقتصر على زيادة أو نقص العاملين من حيث العدد، بل تشملهم من حيث النوع عن طريق تدريبهم ورفع كفاءاتهم، وتطوير وتغيير سلوكهم وشخصياتهم لتتلاءم مع أدوار المنظمة وروح العصر ومتغيرات الحياة، وهو ما يدعو إلى تكوين قيم إيجابية جديدة عن الأفراد فيما يتعلق بدوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم، وفرض مشاركتهم في القرارات وحل المشكلات.

وبما أن جهاز الشرطة يتكون من مجموعة من الأفراد العاملين ذوي من المستويات المتدرجة، ونظراً لأن طبيعة العمل في جهاز الشرطة يختلف عن العمل في غيره من الأجهزة والمؤسسات الأخرى، حيث أنه في صراع دائم ضد الجريمة والمجرم، وفضلاً عن هذا العمل فإنه يكتنفه مواقف مشحونة بالتعقيد، ويحتاج الأمر في مواجهتها إلى السيطرة عليها وقدر كبير من سعة الحيلة، وضبط النفس، وتفهم النوازع البشرية؛ لهذا فإن الشرطة تولي اهتماماً بالغاً بعنصرها البشري سواءً في اختياره وأعداده أم في توفير الاستقرار النفسي له باعتباره الركيزة الأساسية في نجاح مهمتها (كلوب، 2010: 240).

بناءً على ما سبق يتضح للباحث: أن جهاز الشرطة يعمل بشكل مستمر على تطوير كادره البشري، وذلك من خلال إنشاء مديريات التدريب والمعاهد والكليات التي تهدف إلى تقديم تعليم وتدريب متميز في بيئة من المعرفة الأكاديمية الأمنية يسهم في حفظ الأمن وحماية الحقوق والحريات بوسائل وتقنيات حديثة لبناء وإعداد كادر شرطي في إطار مهني أكاديمي وفق المناهج العلمية الحديثة بشقيها النظري والعملي، لأنه كلما كان إعداد الموارد البشرية اللازمة للتطوير فاعلاً من حيث الكفاءة والقدرات والمهارات، كان تطبيق الخطط التطويرية ممكناً، وبالتالي يكون التطوير قادراً على تحقيق الأهداف المرجوة منه.

#### ت- تطوير الهياكل التنظيمية:

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة (العميان، 2013: 205).

ويؤكد ماهر (2011: 295) على أهمية تطوير وتغيير الهياكل التنظيمية لتواكب المستجدات والمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، وكذلك المتغيرات الداخلية التي تنشأ وتطرأ على التنظيم الذي يحتم الأمر بضرورة تسريع عملية التطوير التنظيمي، حيث تتغير هياكل التنظيم في مدى تخصص الإدارات أو عموميتها، وطريقة تقسيم الإدارات، وأساليب التنسيق والتكامل، ودرجة المركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف وعدد المستويات التنظيمية، ودرجة الرسمية أو المرونة المستخدمة، وهيكل الوظائف، وتوزيع وتفويض السلطة، وغيرها. ودوام الحال في الهياكل التنظيمية من المحال، وذلك للتغيير المستمر في ظروف وبيئة واستراتيجيات المنظمة، ويستدعي ذلك -بالطبع- بعض التدخل بأساليب التطوير التنظيمي، أو قد يستدعي الأمر استخدام هذه الأساليب لتغيير تلك الأبعاد في الهياكل التنظيمية، لذا يجب أن تكون من أهداف برامج التطوير التنظيمي تغيير الهياكل التنظيمية من حيث تقسيم وتجميع الوظائف وتنظيم قنوات الاتصال ومراكز السلطة،

ويمكن أن ينصب التغيير على عدة مستويات منها الوحدات التنظيمية الدنيا كالأقسام والوحدات الإدارية والفرعية (التطوير الجزئي)، أو على مستوى الجهاز الإداري كله (التطوير الشامل).

ويُعد نموذج الهيكل التنظيمي الرأسي والذي سبق الإشارة له ويسمى أيضاً الهيكل التنظيمي العسكري هو النموذج السائد في القوات المسلحة وأجهزة الشرطة، وهذا النوع من التنظيمات تكون خطوط السلطة والاتصال واضحة ومحددة بحيث يتلقى المرؤوسون أوامر من خلال سلسلة متتابعة من الرؤساء، ولكل منهم نطاق سلطة محددة، وهذا النموذج يستعان به عند نشأة المؤسسة (عريف، 1997: 30).

وبالنظر إلى جهاز الشرطة الفلسطينية منذ توقيع اتفاقية أوسلو بين منظمة التحرير الفلسطينية وبين الجانب الإسرائيلي، تولت السلطة الفلسطينية المنبثقة عن هذه الاتفاقية صلاحياتها التشريعية والتنفيذية والقضائية، فقد نشأت الشرطة الموجودة حالياً وبشكلها ونظامها الحالي وبلونها الفلسطيني أماكن تواجد السلطة الفلسطينية بالأراضي الفلسطينية، وجاءت الاتفاقية الانتقالية بواشنطن، والتي حلت محل اتفاقية القاهرة، والتي اشتملت تحت فصل ترتيبات الأمن والنظام العام على نص تشكيل قوة شرطية فلسطينية قوية، ومنذ اللحظة الأولى لقيام السلطة الفلسطينية على أرض فلسطين نشأت الشرطة الفلسطينية، وسارت الشرطة بخطوات سريعة باتجاه الاعتراف بالعمل الشرطي كمهنة جديرة بالاحترام، وأن معظم ما أمكن تحقيقه في هذا الصدد يتصل بالتقدم العلمي والفني في الأساليب والوسائل والمعدات، كما أن النواحي الاجتماعية والسلوكية ساهرت التقدم بالدرجة نفسها، إلا أن الموقف لا يزال يتطلب بذل المزيد من الجهود لتنمية علاقات المواطنين بالشرطة وتحقيق الارتباط والتعاون فيما بينهما، فعمل الشرطة يقوم على مبدأ الشراكة مع المجتمع ومؤسساته، لأن الأمن مصلحة الجميع (كلوب، 2006: 65).

ولقد عمل أول بناء تنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية (الهيكل التنظيمي الرأسي)، ويمكن أن يتواجد بجوار الهيكل التنظيمي الرأسي أي نوع آخر سواءً أكان استشاري أم وظيفي أم الاستعانة باللجان وفقاً لظروف كل مؤسسة وتطور هيكلها التنظيمي، وقد استعانت المديرية العامة للشرطة الفلسطينية بهذا النوع من الهياكل التنظيمية منذ نشأتها أوائل شهر مايو 1995، ومن مميزات هذا الهيكل التنظيمي بساطة الهيكل، ووضوح خطوط السلطة والاتصال، وسهولة الفهم، والسرعة في اتخاذ القرارات في المشكلات (عريف، 1997: 30).

ونظراً لزيادة حجم مؤسسة الشرطة الفلسطينية وكبر تعداد أفرادها وتنوع مشكلات العمل الفنية والتي تحتاج إلى دراسة متخصصة، فقد ظهرت مشكلات تتطلب استخدام تنظيم آخر لتلافي عيوب هذا الهيكل التنظيمي

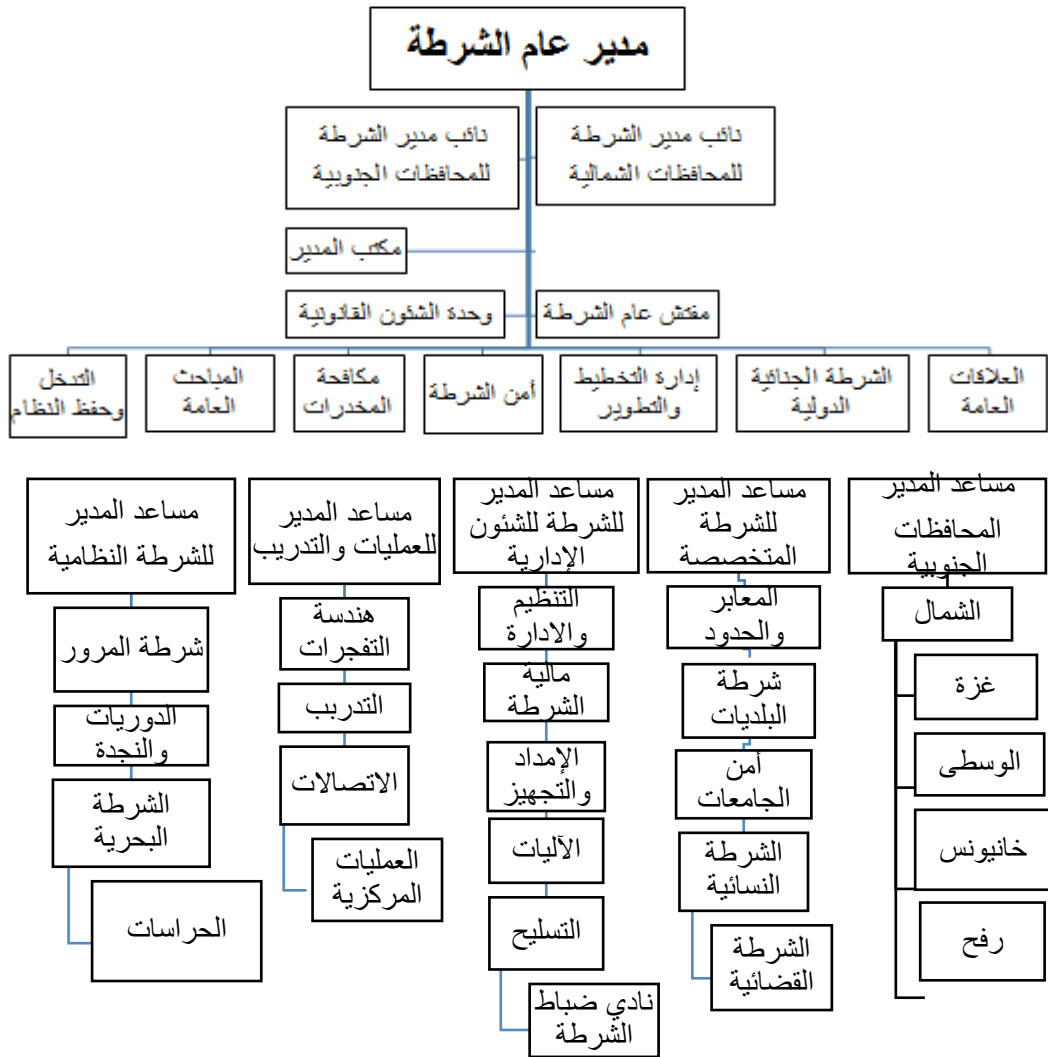


والتي تكمن في ازدياد العبء على كاهل الإدارة واتساع نطاق الإشراف وانعدام التخصص وغيرها من العيوب (عريف، 1997: 31).

ونظراً لأن التنظيم الشرطي أصبح كبيراً بعد زيادة أعداد أفراد الشرطة وكبر حجم الأعمال، واستخدام التكنولوجيا المتطورة في الأداء الشرطي، فإن التنظيم الرأسي الاستشاري والذي سبق الحديث عنه سابقاً يساعد في تخفيف العبء عن كاهل الإدارة بإسناد مشكلات العمل الموحدة إلى أيدي خبراء متخصصين الذين تتركز مهمتهم في تقديم النصح والاستشارة والتوجيه للرؤساء في العمل، وذلك بهدف زيادة وإمكانات الرئيس الإداري، واتخاذ قرار حاسم يكون أقرب إلى الصواب والعدل (عريف، 1997: 32).

### الشكل رقم (3)

يبين الهيكلية العامة لجهاز الشرطة الفلسطينية



(المصدر: هيئة التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية الفلسطينية، 2015 م)

### ث- تطوير الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً في التأثير على التطوير التنظيمي، حيث تتأثر عملية التطوير التنظيمي بالمستوى الثقافي السائد ليس في المنظمة فقط وإنما السائد في المجتمع ككل، وقد يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، حيث يتأثر التطوير التنظيمي بالثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية، ويمكن تقدير هذا التأثير من خلال النظر في مفهوم الثقافة، وقد تناول الباحثون مفهومها على أنه: "عبارة عن مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة، والفن والأخلاقيات، والقانون، والعادات والقيم والتقاليد التي تتشكل ويحملها الإنسان في ممارسة نشاطاته الحياتية في المجتمع (اللوزي، 2002: 103)، وتُعرف بأنها " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار"، ويمكن تعريفها بأنها " نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يسانده عدد من المبادئ والأفكار والقيم " (عساف، 2013: 126).

ويُعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما ويوجد عدة تعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتُعرف الثقافة التنظيمية أيضاً " بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة" (العميان، 2010: 311).

مما سبق يتبين للباحث: أنه مهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك في عنصر مميز، وهو القيم التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة التنظيمية، لذلك تعتبر القيم هي المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فمثلاً تتبنى المنظمات الأمنية قيماً معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين واحترامها وإطاعة الأوامر والتعليمات، فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وينعكس ذلك على سلوكهم.

**ويؤكد الباحث:** هنا أن جهود التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة يجب أن يستهدف التطوير السلوكي وتحسين العلاقات الإنسانية في إطار بيئة العمل إلى جانب استهداف الجوانب الهيكلية والتنظيمية، مما يعود بالفائدة الكبيرة على المؤسسة الشرطية؛ لأن أهمية الثقافة التنظيمية تظهر في تحديد سلوك الفرد القائم والمسؤول عن تحقيق التطوير التنظيمي من خلال عمليات التفاعل والتأثير المتبادل، فإذا كان الأفراد غير معنيين بالتطوير، فإن هذا يعني صعوبة تحقيق التطوير التنظيمي.

إن التطوير التنظيمي الأمني يتجه دائماً نحو المستقبل، فهو يهدف إلى تطوير ثقافة المنظمة وقيمتها ومبادئها، وهذه الثقافة ترتبط بالقواعد السلوكية التي يتبعها أفراد المنظمة الأمنية في إنجازاتهم ومعاملاتهم وعلاقاتهم، لذلك يركز التطوير التنظيمي الأمني اهتمامه على ثقافة المنظمة فيطورها ويعديلها وينميها (الصرن، 2002: 334).

#### - أهمية الثقافة التنظيمية:

يعزو المربع (2012: 62) أهمية الثقافة التنظيمية إلى ما يلي:

- ١- دليل للإدارة والعاملين يشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- ٢- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالها وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- ٣- تحدد للعاملين بالمنظمات السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم بعضاً، وبينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
- ٤- تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي مصدر فخر واعتزاز العاملين بها، خاصة إذا أكدت على قيم الابتكار والتميز والريادة.
- ٥- تيسر مهمة الإدارة، فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- ٦- تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير والتطوير، وتزيد من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

#### ج- تطوير المهام الوظيفية:

إن أردنا الحديث عن تطوير المهام الوظيفية لجهاز الشرطة الفلسطيني لابد من معرفة نشأة جهاز الشرطة الفلسطيني وتطوره، وذلك منذ نشأته وتولي جهاز الشرطة الفلسطيني زمام الأمور على الأراضي الفلسطينية وحتى يومنا الحالي، ولعل ما ورد فيما سبق من تطوير في الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة يبين مدى التطور في المهام الوظيفية لجهاز الشرطة الفلسطيني.

فحين دخول اتفاق أوسلو حيز التنفيذ بعد التوقيع عليها، أصدر الرئيس ياسر عرفات آنذاك قراراً بأن تتوجه النخبة الأولى من الضباط إلى غزة وأريحا للبدء في تنفيذ الاستعدادات الأولية لتكوين جهاز الشرطة الفلسطينية بكافة فروعها وإعداد الكوادر الأولى من الشرطة، وقد بدأت هذه المجموعة بالقيام بالمهام الأولى مثل البدء بإعداد الهيكل التنظيمي للشرطة، واستلام المنشآت الخاصة بالشرطة من القوات الإسرائيلية، وتدريب أفراد الشرطة الجدد ووضع الدراسات الخاصة بالاحتياجات الأولية السريعة للشرطة لمباشرة مهامها، حيث بدأت الشرطة الفلسطينية بالقيام بهذه الإجراءات بتاريخ 15/4/1995 م ، وكان العدد لا يتجاوز المائة وخمسين فرداً

وضابطاً تم توزيعهم على المحافظات الثلاث الأولى وهي أريحا وغزة وجنوب غزة ، فقد كانت المهام الوظيفية لرجال الشرطة متمثلة في تقديم الخدمة المباشرة للجمهور نظراً لقلّة عدد العاملين بالشرطة، وعدم توفر الإمكانيات والوسائل الضرورية من تسليح وأجهزة ومعدات ومباني وغيرها (عريف، 1997: 59).

إن الجهود التي بذلت من أجل هيكلية وإنشاء وإعداد وتدريب جهاز الشرطة وفي مدة وجيزة وظروف صعبة اعترضها الكثير من المعوقات، ولكن كان بناء البشر هو الأصعب من كل أركان الشرطة، حيث يحتاج إلى وقت طويل وإمكانيات أكبر ولكن المسيرة انطلقت، وتم إرسال ضباط وأفراد الشرطة في كل اتجاهات العالم من أجل التدريب وامتهان العمل الشرطي، حتى أصبحت الشرطة الفلسطينية تمتلك ضباطاً متخصصين في كل تخصصات العلوم الشرطية، وكان الأداء والبناء يتقدم كل يوم للأمام، وكان هناك النجاح العظيم حيث لم يكن في فلسطين أي أثر للجريمة المنظمة على الرغم من المعوقات المتمثلة في قلة الإمكانيات، حداثة العمل الشرطي والاحتلال وثقله وعدم امتلاك السيادة على الأرض للشعب الفلسطيني (كلوب، 2006: 165).

وبعدها أصبح جهاز الشرطة الفلسطينية في ظرف عامين فقط من البدء في إنشائه يواكب التطور الشرطي في معظم الدول العربية، وبلغ عدد أفرادها أحد عشر ألف ضابط وضابط صف وشرطي، يقومون بأعمالهم في ثلاث عشرة محافظة تنتشر في شمالي الوطن وجنوبه، وبلغ عدد الإدارات العاملة بالشرطة اثنين وعشرين إدارة عامة ومتخصصة بحيث تشمل كافة الأعمال الشرطية، وأصبحت المهام الوظيفية لجهاز الشرطة تتسع وذلك بسبب الاتساع الواضح في الإدارات المختلفة المتخصصة في الشرطة، ومن بين هذه الإدارات: الإدارة العامة للعلاقات العامة ، الإدارة العامة لعمليات الشرطة، الإدارة العامة للمباحث العامة، الإدارة العامة لحفظ النظام والتدخل، الإدارة العامة لأمن الشرطة، الإدارة العامة لمكافحة المخدرات والمرور وغيرها من الإدارات (عريف، 1997: 60).

ومع بداية الانتفاضة الثانية وبعد زيارة شارون للمسجد الأقصى، كانت الهجمة الإسرائيلية الشرسة والتي كانت تقصد إضعاف المؤسسات الأمنية ومنها الشرطة خصوصاً من خلال تدمير ما تم إعداده طوال السنوات الماضية سواءً أكان ذلك في المباني والإنشاءات أم المعدات والتجهيزات وغيرها، ومنعها من القيام بواجباتها من خلال اعتقال أفرادها واستشهاد عدد منهم، وصولاً إلى خلخلة الأمن والاستقرار وإشاعة الجريمة والفوضى في المجتمع الفلسطيني، وكان هناك الفراغ الأمني الكبير الذي أحدثه ضرب الشرطة الفلسطينية وتدمير بنيتها التحتية (كلوب، 2006: 166-171).

تنامت ظاهرة الانفلات الأمني في الأراضي الفلسطينية في عام (2002) م والمتمثل في أعمال العنف داخل المجتمع الفلسطيني مع ما نجم عنها أضرار بحقوق المواطنين، يرتكبها أشخاص ينتمون للأجهزة المكلفة بإنفاذ القانون أو يحسبون عليها أو من قبل مجموعات مسلحة محلية تمتنع السلطة المختصة عن القيام بأعمال تمنع وقوع هذه الجرائم، وتمتنع عن ملاحقة مرتكبيها، وقد بدأت تداعيات الفوضى والفلتان الأمني تأخذ أشكالاً متعددة لتتسع تدريجياً إلى أن وصلت إلى مرحلة الانفجار بعد الانسحاب الإسرائيلي أحادي الجانب من المحافظات الجنوبية، مما زاد من المهام الوظيفية الملقاة على عاتق جهاز الشرطة بسبب تنوع الجرائم مثل أخذ القانون باليد ومحاولات الاغتيال وعمليات القتل لأسباب مختلفة (ثأرية أو مادية أو عائلية أو أمنية) وغيرها من الجرائم (كلوب، 2006: 178-177).

**ويتضح للباحث** ومن خلال الواقع الذي تعيشه فلسطين بعد الانقسام السياسي عام (2007) م، والذي بدوره أدى إلى انقسام جغرافي، وبالتالي أثر هذا الانقسام على المهام الوظيفية، إذ أصبح هناك جهازان منفصلان لجهاز الشرطة بين الضفة الغربية والمحافظات الجنوبية ومن ثم تم تحديث المهام الوظيفية في شقي الوطن كليهما.

ولما كان الأمن في بدايته مفهوماً ضيقاً يدور حول أمن الفرد نفسه وهدفه حماية هذا الفرد من المخاطر البيئية التي تحدد حياته أو مأكله أو مشربه أو مسكنه، ولكن مع دخول عوامل جديدة على حياة الفرد والجماعة، تأثر مفهوم الأمن لينتقل من دائرته الضيقة إلى دوائر أوسع وأشمل مما يعني إعادة النظر في مفهوم الأمن ومجالاته، لذلك كان من الضرورة لأي توجه أو سياسة أمنية أن تأخذ المفهوم الشامل والمتكامل، ذلك لأن النظرية الأمنية الحديثة شاملة لجميع الجوانب والأبعاد والتطورات الاجتماعية السياسية والحضارية والاقتصادية والثقافية والصناعية لأنها تؤثر - بشكل مباشر - على تنظيمها وإمكاناتها وإجراءاتها (الشهراني، 2003: 92).

مما سبق **يتضح للباحث**: أن المهام الوظيفية الشرطية أصبحت متسعة باتساع مفهوم الأمن، ولا بد أن يشمل ذلك تطوراً يواكب هذا المفهوم.

ويمكن تقسيم وظائف الشرطة- كما وردت في مشروع قانون هيئة الشرطة الفلسطيني- إلى ثلاث وظائف رئيسية وهي:

#### ١- الوظيفة الإدارية للشرطة (الضبط الإداري):

ويقصد بها مجموعة الأنشطة التي تمارسها الشرطة كسلطة إدارية لصيانة الأمن والنظام العام والآداب العامة بما يقتضيه ذلك من مراقبة نشاط المواطنين وتوجيهه إلى الطريق الذي يكفل تحقيق هذه الأغراض (كلوب، 93:2006).

وقد بيّن عريف (1997 : 6) أن المهمة الأساسية للشرطة الإدارية هو الدور الوقائي الذي تقوم به الشرطة بهدف منع الجريمة قبل وقوعها، والقيام بحفظ النظام وتنفيذ القوانين واللوائح.

والوظيفة الإدارية للشرطة تعتبر الوظيفة التقليدية الأساسية لوزارة الداخلية، وتتمثل في كل الأعمال الوقائية التي ترمي إلى منع ارتكاب الجريمة باتخاذ التدابير والإجراءات التي تقلل من فرص ارتكابها (المراسي، 111:1998)، وملاحظة نشاط التجمعات غير القانونية أو المشتبه في قيامها بأعمال خارج إطار القوانين والشرعية (عريف، 4:1997)، أو إذا تطلب الأمر فرض قيود على الأفراد تحد من إطلاق حرياتهم بقصد حماية النظام العام الذي يشمل الأمن العام والسكينة العامة والصحة العامة (المراسي، 111:1998).

وقد انحصرت الوظيفة الإدارية للشرطة في ثلاثة أهداف أساسية هي:

#### أ- المحافظة على الأمن العام:

ويقصد بهذا الهدف اتخاذ جميع الإجراءات والتدابير الوقائية التي من شأنها منع وقوع أي إخلال أو اضطراب يتجاوز حدود المخالفات والمضايقات المعتادة في المجتمع، وبعبارة أخرى المحافظة على أرواح وممتلكات وأعراض أبناء المجتمع من الاعتداء عليها أو القيام بأي تصرفات يكون من شأنها تكدير الصفو العام للمجتمع (كلوب، 95:2006).

فالأمن العام هو إنشاء حالة يسود المجتمع فيها شعور بالطمأنينة بالقدر الكافي لإزالة مخاوفه من أي أخطار تهدده سواءً في ذلك الأخطار التي تهدد نظمه السياسية أم الاجتماعية أم الاقتصادية أم الأخطار التي تهدد الفرد في حياته أم ماله سواءً أكان الخطر من صنع الإنسان في صورة جريمة من الجرائم أم من صنع الطبيعة في شكل كارثة من الكوارث (المراسي، 112:1998).

#### ب- المحافظة على النظام العام:

النظام العام ينطوي على عدة عناصر هي: الصحة العامة والسكينة العامة، ويقصد بحفظ الصحة العامة اتخاذ كافة الوسائل لوقاية المواطنين من انتشار الأوبئة والأمراض الفتاكة مثل الطاعون والإيدز وغيرها أو احتمال

الإصابة بها (كلوب، 2006: 97)، ويتحقق ذلك بمنع انتشار الأوبئة عن طريق التحصين من الأمراض المعدية (عريف، 1997: 5)، واتخاذ الحيطة من كل ما من شأنه احتمال المساس بالصحة العامة كاشتراط شروط معينة بالنسبة للمحال التي يرتادها الأفراد (كلوب، 2006: 97).

أما حفظ السكينة العامة فهي توفير حالة من الهدوء والسكون يتمتع فيها الأفراد من كل ما من شأنه إقلاق راحة الجماهير وإزعاجها مثل منع استعمال مكبرات الصوت بدون ترخيص سابق، ومنع إطلاق الأعيرة النارية داخل المدن والقرى، ومنع الباعة من ملاحقة الجماهير، ومنع فتح المحال العامة بالقرب من دور العبادة والمدارس والمستشفيات، ومنع ازدحام الطرق العامة بأشياء تضايق المارة وغيرها (المراسي، 1998: 114).

ت- تنفيذ ما تفرضه عليها القوانين واللوائح والأنظمة من مهام:

إن هيئة الشرطة بوصفها التنفيذية التي اختصها القانون بحق استعمال القوة واستعمال السلاح لأداء واجباتها، تقوم بمعاونة الهيئات الإدارية الأخرى في تنفيذ قوانينها وما تصدره من لوائح وأوامر وتلزم المواطنين باتباع أحكامها طوعاً أو كرهاً (كلوب، 2006: 98).

ومن هذه القوانين واللوائح ما ضمنها المشرع قيوداً على بعض الأنشطة الفردية بقصد حماية الأمن العام ويخص الشرطة بتنفيذها بوصفها الأداة المسؤولة عن صون الأمن العام (المراسي، 1998: 114)، ومن هذه القوانين التي تقوم الشرطة بتنفيذها، قوانين الهجرة والجوازات، قانون الأسلحة والذخائر، قانون المشروبات الكحولية، قانون الأحداث، لوائح البلديات وغيرها (كلوب، 2006: 98).

## ٢- الوظيفة القضائية للشرطة (الضبط القضائي):

الوظيفة القضائية للشرطة هي الوظيفة التي تمارسها نيابة عن السلطة القضائية ولمصلحتها، وتتمثل الوظيفة القضائية في الإجراءات التي تقوم بها الشرطة عقب وقوع الجريمة بقصد معرفة الفاعل والبحث عن الأدلة وما يستتبع ذلك من إجراءات الضبط والتفتيش لضبط الفاعل وتقديمه لجهة القضاء (المراسي، 1998: 118).

وتعتبر النيابة العامة- وطبقاً للقانون- هي صاحبة الحق في تحديد ومباشرة الدعوى الجنائية، إلا أن جهاز الشرطة وتحديدًا مكتب التحقيق يقومون بمساعدة النيابة العامة فيما يرد إليهم من بلاغات في المخالفات والجناح وبعض الجنايات البسيطة ومنحهم قانون الإجراءات الجنائية كافة الصلاحيات المخولة لوكيل النيابة ولكن بإشراف ومتابعة النيابة العامة، أما الجنايات فإن سلطة التحقيق والتفتيش والضبط والاستجواب والالتزام يبقى للنيابة العامة أصولاً ولكن بمساعدة أجهزة التحقيق والمباحث العامة ومكافحة المخدرات (كلوب، 2006: 99).

### ٣- الوظيفة الاجتماعية للشرطة:

لم تعد وظيفة الشرطة في المجتمعات الحديثة مقصورة على الوظيفتين التقليديتين للشرطة المتعلقين بحماية الأرواح والأموال والأعراض، بل امتد هذا الدور إلى القيام بخدمات اجتماعية عديدة ومد يد العون والرعاية للأفراد بقصد توفير المناخ الاجتماعي والأمني للأفراد في المجتمع (المراسي، 1998: 125).

إن الوظيفة الاجتماعية للشرطة تعمل على حماية أخلاقيات المجتمع ورعاية سلوكهم الاجتماعي واحترام قيمهم الإنسانية والخلقية وإعلاء مبادئ الحرية والعدالة، حتى تتحقق لهم الحياة الهادئة والمطمئنة، فالوظيفة الاجتماعية إنما هي إحدى حلقات سلسلة نشاط الجريمة والتوقي منها (كلوب، 2006: 101).

وبناءً على ما سبق ومع اتساع وتطور المهام الوظيفية للشرطة، حيث أصبحت الشرطة موجودة في كل مجال مثل المؤسسات المدنية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني والجامعات والمدارس والملاعب، ومن هنا يؤكد الباحث على ضرورة إنشاء وتفعيل الشرطة المجتمعية لما لها من دور مهم في القيام بالوظائف المختلفة للشرطة على أكمل وجه، وسيتحدث الباحث لاحقاً بالتفصيل عن الشرطة المجتمعية كنموذج للتطوير التنظيمي الأمني المعاصر في جهاز الشرطة.

كل ما سبق ينفقنا إلى مفهوم الأمن الشامل، ففكرة الأمن الشامل تقوم على أن أمن المجتمع لا يتحقق بمجرد حماية المجتمع من خطر الجريمة، كما أن هذه الحماية لا تكفي لها الإجراءات التقليدية، لأن الجريمة لا بد وأن يسبقها ظروف وأوضاع تؤدي إليها، كما أن الانتهاء من إجراءات تنفيذ العقوبة على المجرم لا تعني زوال خطر العودة إلى الجريمة، ومن جهة أخرى فإن أجهزة الأمن تستطيع أن تقدم العون حتى للأجهزة الأخرى غير الأمنية، وفي ضرورة النظر إلى أجهزة الشرطة والأمن على أنها الجهة المعنية بالحفاظ على تماسك المجتمع الإنساني وبنائه الاجتماعي والسياسي والاقتصادي ونهجه الفكري ومكتسباته وتقاليدته التي ارتضاها ناموساً له، وأنها من أجل ذلك تقوم بأدوار متعددة تنفرد بجانب منها وتشارك الأجهزة الأخرى في بعضها الآخر، لتصل في النهاية إلى ما يعرف بفكرة الأمن الشامل، وهو تعبير يستوعب كل ما ينبغي أن تقوم به أجهزة الشرطة المعاصرة في المجتمع اليوم (الشهراني، 2003: 92).

لقد ارتبط تحقيق الأمن شكلاً وموضوعاً في بالأجهزة الأمنية وبالتالي اقتصر دورها على بعض عناصر الأمن مثل الأمن السياسي والأمن الجنائي ونشطت الأجهزة الأمنية في دورها المحدود، لأن الاهتمام كان منصّباً على الأمن الجنائي والأمن السياسي كبداية لتأسيس الدولة، ومع تطور الأمم والمجتمعات وتشعب حاجاتها برز الاهتمام بعناصر الأمن بمعناه العام والشامل، فيقصد بالأمن الشامل هو مجموعة الأسس والمرتكزات التي تحفظ للدولة تماسكها واستقرارها وتكفل لها القدرة على تحقيق قدر من الثبات والمتعة والاستقرار في مواجهة المشكلات



التي تعترضها ليس فقط في مجال الأمن والسلامة العامة، وإنما أيضاً في مختلف مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والغذائية والصحية والثقافية وغيرها من المقومات الأساسية التي تقوم عليها الدولة وتمكنها من تحمل مسؤولياتها تجاه مواطنيها (البشري، 2000:34-31).

ومع اتساع مفهوم الأمن وتشعب مجالاته ليشمل كافة المجالات التي تتصل بالنواحي المعيشية للأفراد ظهرت مفاهيم جديدة للأمن تتضمن ما يلي:

### ١- الأمن الوطني:

هو الجهود التي تبذلها أجهزة الأمن للمحافظة على أمن وتماسك المجتمع الإنساني وبنائه الاجتماعي والسياسي والاقتصادي وعاداته وتقاليده وإنجازاته المختلفة من خلال اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة التي تكفل أمن واستقرار المجتمع ودوام التقدم والازدهار (كلوب، 2011: 190).

والأمن الوطني هو المقدر في المحافظة على الأمة، وعلى كرامتها وأراضيها، واقتصادها وحماية مواردها الطبيعية ودستورها من أي اعتداء خارجي (البشري، 2000: 19).

### ٢- الأمن السياسي:

والأمن السياسي هو الذي يركز على تأمين مسار الحياة السياسية في المجتمع بما يكفل أمن جميع العناصر التي تشكل الحياة السياسية، فالأمن السياسي يرتبط بالحياة السياسية كجهد أساسي للحفاظ على استقرار النظام السياسي، فهو يمثل الجهد المبذول للحفاظ على أسرار الدولة وسلامتها ومقاومة كل ما يؤدي إلى إفساد العلاقة بين السلطة والشعب أو تشويه صورة الدولة، وذلك عن طريق إحباط الجرائم التي تضر بأمن الدولة، إلى جانب التصدي للمشكلات والانحرافات التي تثير الجماهير أو تتيح الفرصة لقيام الأنشطة والتنظيمات المضادة والمعادية (الشهراني، 2003:105).

### ٣- الأمن الاجتماعي:

هو كل الإجراءات والبرامج والخطط الهادفة لتوفير ضمانات شاملة تحيط كل شخص في المجتمع بالرعاية اللازمة، ويوفر له سبل تحقيق أقصى تنمية لقدراته وقواه، وأقصى قدر من الرفاهية في إطار من الحرية السياسية والعدالة الاجتماعية (الشهراني، 2003:95).

كما ويعرّف الأمن الاجتماعي بأنه إحساس الدولة بالطمأنينة والاستقرار لانعدام الظواهر الاجتماعية التي تتعارض مع قيم المجتمع الأصيلة ومبادئه العليا (كلوب، 2011:204).

#### ٤- الأمن الاقتصادي:

يُعرف بأنه هو قدرة الدولة على حماية مقوماتها الاقتصادية من مصادر التهديد المختلفة (حبيب، 2010: 132).

ويعرف أيضاً بأنه اعتماد الدولة على ذاتها لتحقيق أهدافها الاقتصادية، وتأمين الضروريات المادية لاستمرار بقاء كيانها عزيزاً، وهذا بكل تأكيد يرتبط بقدرتها على تحرير اقتصادها في قطاعاته المختلفة من الاعتماد على الغير، والوصول إلى حد الاكتفاء فيما يتعلق بالمواد والتقنية والتخطيط والقوى البشرية والإنتاج (كلوب، 2011: 240).

#### ٥- الأمن البيئي:

هو تحقيق أقصى حماية للبيئة بكافة جوانبها في البر والبحر والهواء، ومنع أي تعدي عليها قبل حدوثه منعاً لوقوع الضرر من هذا التعدي الذي قد لا يمكن تداركه، وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة سواء أكانت من خلال سن القوانين واللوائح التي تمنع التصرفات التي تؤدي لهذا الضرر أو باستخدام وسائل الملاحظة والمتابعة والقياس أم وسائل التحذير وضبط الفاعل وأدوات الجريمة في حال ارتكاب جرائم التعدي على البيئة وذلك لتطبيق القوانين التي تعاقب على هذه الجرائم وردع المخالفين (كلوب، 2011: 229).

#### ٦- الأمن الغذائي:

هو قدرة الدولة على توفير المواد الغذائية الأساسية لسكانها مما يحميها من الضغوط الخارجية، وتعد عملية تطوير الزراعة من أهم وسائل تحقيق الأمن الغذائي (حبيب، 2010: 133).

ويُعرف أيضاً بأنه قدرة المجتمع على توفير الاحتياجات الغذائية الموضوعية (المحتملة) لأفراده والتي تمكنهم من العيش بصحة ونشاط، مع ضمان ذلك للذين لا تمكنهم دخولهم (رواتبهم) من الحصول عليه، سواء أكان ذلك عن طريق الإنتاج المحلي أم الاستيراد اعتماداً على الموارد الذاتية (كلوب، 2011: 226).

#### ٧- الأمن المائي:

هو توفير كميات كافية من مصادر المياه الصالحة للشرب ولجميع الاستخدامات الإنسانية من زراعة وصناعة دون وجود تهديد خارجي أو داخلي بإمكان وقفها أو احتمال نضوبها (كلوب، 2011: 232).

#### ٨- الأمن الصحي:

هو قدرة الدولة على توفير أفضل سبل الرعاية الصحية الممكنة لمواطنيها، وحمايتهم من الأمراض والأوبئة المعدية، ويمكن تحقيقه من خلال تدريب الكوادر الطبية وتأهيلها، وبناء المستشفيات والعيادات الصحية، وإنشاء مصانع الأدوية والمعدات الطبية (حبيب، 2010: 136).

وهو الجهود التي تبذلها الجهات ذات العلاقة سواءً أكانت حكومة أم مجتمع أم منظمات أم هيئات محلية أم دولية للقضاء على الأمراض التي تهدد حياة البشرية أو على الأقل الحد من انتشارها واستفحالها عن طريق إنشاء المراكز الصحية واتخاذ التدابير الوقائية المناسبة، ونشر الوعي الصحي بين أفراد المجتمع (كلوب، 2011:234).

#### ٩- الأمن العقدي:

هو الإجراءات التي تتخذها الدولة لحماية فكرها الديني والعقدي من خطر الأفكار الخارجية الهدامة أو الأفكار الداخلية التي يتبناها أهل البدع والأهواء من خلال تأويلات فاسدة تهدف إلى تشويه العقيدة بهدف إخراج الأفراد عن الوسطية والاعتدال، وتيسير سبل الانحراف والغواية أمامهم (كلوب، 2011:244).

وهنا يؤكد الباحث: أن هناك عبئاً كبيراً يقع على عاتق الأجهزة الأمنية الفلسطينية في اتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من الانحراف الفكري الذي يتعرض له الشباب اليوم ومحاولة القضاء أو حتى التقليل من التشدد؛ لأن ديننا الإسلامي دين الوسطية والاعتدال امتثالاً لقول الرسول ﷺ " لا يشاد الدين أحداً إلا غلبه".

#### ١٠- أمن المعلومات:

هو تلك الرؤى والسياسات والإجراءات التي تصمم وتنفذ على مستويات مختلفة -فردية ومؤسسية ومجتمعية- وتستهدف تحقيق عناصر الحماية والصيانة المختلفة التي تضمن أن يتحقق للمعلومات السرية أو الموثوقة، أي التأكد من أن المعلومات لا تكشف ولا يطلع عليها من قبل أشخاص غير مخولين بذلك (كلوب، 2011:258).

**وختاماً:** من خلال ما تناولته الدراسة من مصطلحات عن القطاعات الرئيسية التي يتضمنها مصطلح الأمن بمفهومه الشامل، ومن خلال نظرة عامة متفحصة للإجراءات الحالية المعمول بها في حفظ الأمن والنظام بالشرطة في فلسطين بشكل عام والمحافظات الجنوبية بشكل خاص يتضح بأنها لا تزال إجراءات تقليدية في ضوء متطلبات المفهوم الشامل للأمن، فعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل جهاز الشرطة إلا أنها لا يمكن اعتبارها جهة معنية بالحفاظ على المجتمع وبنائه الاجتماعي، والسياسي، والاقتصادي، بسبب أن التوجهات الأمنية لم تأخذ في تخطيطها بالمفهوم الشامل للأمن، وتظل الاستجابات للتأثيرات والتطورات في مجالات الحياة المختلفة من قبل جهاز الشرطة ضعيفة، وغير مدركة لما هو مطلوب، ودليل ذلك هو أن أجهزة الشرطة وقفت في مهامها وإجراءاتها عند الاضطلاع بمهام مكافحة الجريمة وقايةً وضبطاً، ولم تذهب في ذلك إلى ما يهم الأمن بمفهومه الشامل ليشمل الأمن الاقتصادي والأمن السياسي والأمن الاجتماعي وغيرها، لذلك لابد من العمل على تحقيق المفهوم الشامل للأمن في الشرطة ووضوح التصور لجميع العاملين في الجهاز عن المطلوب وتحقيقه والتمكن منه من خلال التعليم والتدريب الذي يقع على مسؤولية الإدارة العليا والذي سنتحدث عنه لاحقاً.

## المبحث الثاني

### وسائل الإدارة العليا في التطوير التنظيمي والتحديات التي تواجهها

#### تمهيد وتقسيم:

إن الضغوط والعوامل التي تؤثر في المنظمة الأمنية، وفعاليتها تأتي من مصادر بيئية داخلية وخارجية، لذا فإن الحاجة تدعو القادة والإداريين والمديرين والمشرفين إلى اكتساب مهارات التطوير التنظيمي ، حتى يكون بمقدورهم التعامل مع هذه التحديات البيئية.

وفي هذا المبحث تطرق الباحث إلى بعض التحديات والمعوقات التي تؤثر في التطوير التنظيمي الأمني، وسائل الإدارة العليا في جهاز الشرطة للحد من هذه التحديات، وقد قُسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب على النحو التالي:

- المطلب الأول:- التحديات والمعوقات التي تؤثر في التطوير التنظيمي الأمني.
- المطلب الثاني:- أدوات ووسائل الإدارة العليا في التطوير التنظيمي الأمني.
- المطلب الثالث:- الشرطة المجتمعية نموذج للتطوير التنظيمي الأمني المعاصر.

## المطلب الأول

### التحديات التي تؤثر في التطوير التنظيمي الأمني

يوجد الكثير من التحديات والمعوقات التي تؤثر في التطوير التنظيمي الأمني لجهاز الشرطة بشكل عام وجهاز الشرطة الفلسطيني بشكل خاص، ومن بين هذه التحديات ما يلي:

#### أولاً: - التحديات الاجتماعية:

لا يمكن فصل المنظمة الإدارية أو الأجهزة الأمنية عن البيئة التي توجد فيها وعن المجتمع الذي يحيط بها، لذا تؤثر بعض العادات الاجتماعية سواءً أكانت بالسلب أم بالإيجاب على برامج التطوير التنظيمي. ويتأقلم الإنسان مع متغيرات الحياة ويتأثر بها؛ لأن تقدم العلوم يعني تغييراً في أوجه النشاطات الاجتماعية يقبل عليها المرء بنهم (الياسين، 2001: 38)، وتتمثل التحديات الاجتماعية في العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية، كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم، وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود الأنظمة والسياسات الحكومية، ونحو ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة (عبد الباقي، 2001: 338).

إن تغير القيم الأخلاقية والمبادئ الخلقية التي كرستها الشرائع السماوية، وأقرتها الدساتير الوضعية، وأيدتها طبيعة الإنسان أدت إلى إخلال الأمن وضياع الحقوق، لهذا فإن القيم الإنسانية والمبادئ الأخلاقية من أهم مقومات الأمن التي ينشدها البشر، فكلما كانت الأمة راسخة مبادئها ثرية قيمها كلما كانت مستقرة حياتها مطمئنة في عيشها، ومرتفعاً إحساس الأفراد والجماعات بمسئولياتهم تجاه بلدهم وأمنها (الياسين، 2001: 75).

كما إن ترابط الوضع الاجتماعي وتماسك أوصاله، واجتماع الأمة على ركائز متجانسة الفكر، ومتناسقة المعاني يشعر كلاً من الجماعة والفرد بمسئولته تجاه الآخر، وتعاون مشترك، وفهم عام بأن وظيفة الأمن لا تقع على كاهل طرف دون الآخر، بل لابد أن يشعر كل الأطراف بشرائعهم المختلفة أن الأمن لهم ومردوده عليهم (الياسين، 2001: 76).

كما ويُعد إضعاف الولاءات الضيقة القبلية أو الجهوية أو الحزبية لصالح الولاء الوطني من أهم التحديات الاجتماعية، ويرتبط التحول في هذا الجانب بمستوى التعليم وأنماط التربية والثقافة السائدة، وهي جوانب تساهم المدارس والمعاهد والكليات والجامعات ووسائل الإعلام على اختلاف أنماطها (المقروءة والمسموعة والمرئية)، والكتاب والمثقفون ومنظمات المجتمع المدني بما فيها الأحزاب في تحقيق هذا التحول (محمد، 2013: 89).

ويرى الباحث: أن الوضع المرير الذي يعيشه وطننا الحبيب في السنوات الأخيرة قبيل، وبعد الانقسام البغيض عام (2007) م أصبحت الجبهة الداخلية الفلسطينية مفككة بعض الشيء، وظهر الكثير من التوتر والنزاع بين

الحركات السياسية القائمة أدت إلى جعل الترابط الاجتماعي هشاً، لكن في الآونة الأخيرة عاد بحمد الله الترابط الاجتماعي قوياً، وظهر ذلك جلياً أثناء العدوان العاشم على المحافظات الجنوبية عام (2014) م في مظاهر عديدة تمثلت في التقاف الشعب الفلسطيني حول خيار المقاومة واحتضانها وتماسك أبناء الشعب الفلسطيني الواحد فيما بينهم.

كما وتؤثر البطالة على الترابط الاجتماعي، فإن انتشار البطالة يؤدي إلى العزلة الاجتماعية للعاطل، ومن ثم تضعف عنده القوى الاجتماعية، وتتضاءل قدرته على تحقيق التضامن مع المجتمع الذي يعيش فيه (عجوة، 1985:41)، وسيصاحب ذلك عملية تفكك الأسر، وبالتالي يصيب الترابط الاجتماعي بخلل ذريع وبعد تفكك الأسر يتفكك المجتمع المتماسك، وتنشأ عنها إشكاليات اجتماعية، وصحية، وبيئة تعجز الدول عن معالجتها (الياسين، 2001:41).

ومن المؤكد أنه يوجد وظيفة اجتماعية للشرطة، وهي عبارة عن مجموعة الخدمات التي تقوم بها الشرطة لصالح المجتمعات وفقاً لنصوص القانون، والتي ازدادت لها الحاجة إليها نظراً للتطور الذي صاحب المجتمعات حيث إن الجريمة أصبحت ظاهرة اجتماعية معقدة لها عواملها المؤثرة، والتي تمتد إلى أعماق السلوك الإنساني والتي تعمل على حماية أخلاقيات المجتمع ورعاية سلوكهم الاجتماعي واحترام قيمهم الإنسانية وإعلاء مبادئ الحرية والعدالة والبحث عن عوامل الانحراف في المجتمع والقضاء عليه (كلوب، 2010:308).

ومع تطور المجتمعات، وظهور الأفكار التقدمية والمخترعات الحديثة تظهر تهديدات جديدة للأمن والسلام والطمأنينة، وتتعدد مشكلات الأمن بسبب التغيرات الجوهرية التي يسببها تطور المجتمع مما يثقل كاهل الشرطة بأعباء جديدة ويلزمها بأن تُغير دائماً من تنظيماتها الهيكلية وأساليبها في العمل حتى تستطيع تحقيق الأهداف التي يبتغيها المجتمع لأمن أفرادها (عريف، 1997:36).

ولا ننسى أن مستوى التعليم ومعدلات انتشار الأمية لها انعكاساً كبيراً على سلوكيات الأفراد، ومدى احترامهم للقوانين والنظم، ومن ثم معدلات الجرائم والمخالفات القانونية، وذلك يرفع جزءاً كبيراً من المسؤوليات عن عاتق جهاز الشرطة، بل إن القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع لها أثر على مدى احترام القوانين والنظم المقررة، فعلى سبيل المثال فإن عامة المواطنين في بعض مناطق فلسطين يؤمنون بالأخذ بالثأر بأنفسهم دون نظر أو اقتناع بدور الشرطة في هذا المجال (عشماوي، 2000:44).

#### ثانياً: - التحديات الاقتصادية:

إن العامل الاقتصادي من العوامل ذات الأهمية التي قد تدفع الفرد إلى ارتكاب الجريمة، إلا أنه ليس العامل الوحيد أو الحاسم الذي ينفرد في تفسير السلوك الإجرامي، وإنما يلعب دوراً في المجال الإجرامي يساهم مع الدور الذي تلعبه العوامل الأخرى في إحداث الجريمة، حيث يواجه الاقتصاد الفلسطيني عدة تحديات انعكست

بشكل سلبي على واقع الحياة السياسية والاجتماعية للدولة والمجتمع الفلسطيني، تتمثل بضعف الموارد الطبيعية، وضعف القاعدة الصناعية وصغر حجم الإنتاج المحلي في ظل الحصار الإسرائيلي المفروض على المحافظات الجنوبية والضفة الغربية الأمر الذي تمخض عنه بروز العديد من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية من بطالة و فقر (محمد، 2013: 71).

ويوجد علاقة اقتصادية مباشرة بين البطالة والجريمة، فترتبط البطالة عادةً بانخفاض وغير متوقع في دخل الفرد العاطل، مما يجعل الفرد فقيراً سواءً أكان فقراً مطلقاً أم نسبياً فإذا ما طال أمد هذا الانخفاض الحاد في الدخل واستحكم، فإنه يؤدي إلى السلوك الإجرامي والانحراف بدافع من الحاجة المادية والعوز الاقتصادي، وهناك أيضاً علاقة اقتصادية غير المباشرة بين البطالة والجريمة عن طريق تأثير أسرة العاطل بهذه الظروف الاقتصادية السيئة فيجتاحون إلى الجريمة بسبب ما يلقونه من سوء الرعاية الصحية وسوء التغذية والانقطاع عن التعليم في سن مبكرة أو الإخفاق فيه (عجوة، 1985: 40)، فيلجئون لإشباع حاجاتهم الضرورية بطرق غير مشروعة، والتي قد تتخذ صورة التشرد أو جرائم الأموال لاسيما السرقة أو الاتجار في بعض المواد المحظور حيازتها أو ممارسة بعض الأنشطة غير المشروعة (الوريكات، 2010: 356)، لذلك فإن انتشار البطالة ينعكس سلباً على تقاوم الجريمة، ويدفع بالعاطلين للبحث عن العيش بطرق غير مشروعة (الياسين، 2001: 41).

وللبطالة آثارٌ غير مباشرة على الظاهرة الإجرامية، إذ أن عدم قدرة الفرد الإنفاق على نفسه وذويه ممن تجب عليه نفقتهم يترتب عليه توتره وقلقه فتسوء حالته النفسية، وقد يندفع تحت تأثير تلك الحالة إلى الاعتداء على بعض الأشخاص سواءً أكانوا من أفراد أسرته أم من غيرهم، وتُعد البطالة كذلك سبباً من أسباب التصدع الأسري، وقد تؤدي إلى الطلاق مما يدفع بالأبناء إلى التشرد أو الانضمام إلى عصابات إجرامية تحت تأثير الإغراء المالي، وقد تظل العلاقة قائمة بين الزوجين إلا أنه وتحت وطأة الحاجة قد تستجيب الزوجة لإغراء المال فتتزلق نحو ممارسة الدعارة، ولا يخفى ما لهذه الأفعال من آثار مرضية وإجرامية خطيرة (الوريكات، 2010: 357).

فالبطالة هي الاختلال بين معدل القوى العاملة وفرص العمل المتاحة، وهي آفة اقتصادية واجتماعية إذا لم يتم معالجتها بالأسلوب والوقت المناسبين فإنها سوف تتعمق، ومن ثم يصبح أمر معالجتها صعباً ومكلفاً، والبطالة مشكلة وطنية يجب أن تتكاتف جميع الجهود الوطنية أمام تحدياتها، فبالإضافة إلى دور الحكومة في معالجتها يجب أن يكون هناك دور فاعل للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني بأشكالها المختلفة (محمد، 2013: 82).

كذلك يُلاحظ أن ارتفاع مستوى الأسعار دون أن يقابله ارتفاع في معدل الدخل بنفس النسبة؛ يؤدي إلى ارتفاع نسبة المعوزين، فترتفع بالتالي نسبة الإجرام، وهذا لا يعني أن الإجرام قاصر فقط على المعوزين، إذ أن كثير منهم يتجنبون مزالق الإجرام رغم معاناتهم لمرارة الحاجة والحرمان في حين لا يتورع الكثيرون من ذوي



الدخول الضخمة عن ارتكاب الجرائم الواقعة على المال بدافع الجشع والطمع، وارتكاب جرائم القتل والإيذاء والتهديد والاعتصاب بدافع العيب والاستهتار (إبراهيم، 2005: 27).

كما وأن نوعية النشاط الاقتصادي المتطور يؤثر على نوعية الجرائم التي يكافحها رجال الأمن، فخلال السنوات الأخيرة ظهرت نوعية جديدة من جرائم التلاعب في الأموال اقتضت جهازاً أمنياً متطوراً يلم بالقضايا الاقتصادية بل بطريقة، وظروف ومستوى أداء الجهاز الاقتصادي في الدولة، ولقد ظهر أخيراً جهاز مكافحة التهريب من الضرائب كجهاز أممي مهم في كثير من الدول العربية، وعلى المستوى العالمي مشاكل في التلاعب في حسابات البنوك عن طريق تداخلات برامج الكمبيوتر، وبطاقات الائتمان وتزوير أوراق النقد بأساليب متطورة للغاية، وأكثر من هذا جرائم غسل الأموال خلال شبكة من العمليات تمتد من دولة ويشترك في عملياتها أشخاص على مستوى عال من العلم والخبرة (عشماوي، 2000: 43).

### ثالثاً: - التحديات السلوكية:

يلاحظ في التنظيمات الإدارية أن أفراد التنظيم عادة ما يتمسكون بالأوضاع الإدارية السائدة، ويميلون إلى الالتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه، ويحاولون مقاومة التطوير، وهي حالة نفسية تحدث عند قطاع من مكاتبهم، وخصوصاً حين تكون التوقعات المصاحبة لعملية التطوير والتغير عكس مصالحهم حسب وجهة نظرهم مثل: إدخال تكنولوجيا جديدة، أو تقليل الاعتماد على العنصر البشري لدخول التقنيات الحديثة، وغيرها من الأسباب التي قد تحدث تطوراً بالوضع القائم قد يشعر الموظف من خلالها عدم جديته أو أنه يهدد مصالحه، ويشير الباحثون إلى أن المسؤولين عن المبادرة بالقيام بالتطوير التنظيمي تنقصهم الجرأة والرغبة في إدخال أنماط جديدة من التفاعلات بين الأشخاص سواءً أكان ذلك داخل التنظيم أم بين التنظيمات الأخرى، ويتجنبون تجربة تغيير الأنماط السلوكية خوفاً من تلقي ردود الفعل السلبية من قبل الآخرين في التنظيم (المشاري، 2003: 75).

### رابعاً: - التحديات التكنولوجية:

يتأقلم الإنسان مع متغيرات الحياة ويتأثر بها؛ لأن تقدم العلوم يعني تغييراً في أوجه النشاطات الاجتماعية يقبل عليها المرء، ويشهد عالمنا اليوم تطورات في وسائل الاتصال، واندماج معها وطوعها لمصلحته باستخدامات غير المشروعة، واستفاد منها الإجرام فوائد كثيرة، وأتاحت لهم مجالاً واسعاً للقيام بأعمال إجرامية، فأرهاب الكمبيوتر وتبادل المعلومات بين العصابات، والتهديدات الإجرامية عبر شبكة المعلومات (الانترنت)، والاختراقات المتكررة التي يمارسها العابثون أوقعت العالم في ورطة أمنية قد تطول البشر بأشكال جديدة من الإجرام (الياسين، 2001: 38).

وعادةً ما يرتبط المستوى التكنولوجي في مجتمع معين بعدد من الاعتبارات أهمها: المستوى التعليمي والمستوى الاقتصادي والمستوى الثقافي وارتفاع المستوى التعليمي في مجتمع ما يمكّن من استخدام أفراد شرطة قادرين على الاستيعاب والتعامل السليم مع الأجهزة الإلكترونية المعقدة، والتي قد يقتضي استخدامها ظروف وقدرات معينة، ومن ثم فإن من الضروري أن يدرس مسئول الأمن الإمكانيات البشرية المتاحة للعمل في جهاز الأمن في مجتمع معين قبل اختبار الأجهزة والمهمات اللازمة للأداء الأمني (عشماوي، 2000:45).

ولا شك أن تنفيذ برامج التطوير التنظيمي في يتطلب تكلفة عالية، ويستلزم توفير الكثير من الإمكانيات التقنية والفنية المتقدمة، لذلك فإن الشح في تلك الإمكانيات وندرة توفرها وسوء استخدامها سوف تنعكس سلباً على جهود التطوير التنظيمي، ولذلك تتمثل المعوقات التكنولوجية فيما يلي: (المشاري، 2003: 77)

١- قلة الاهتمام بتزويد المنظمات الإدارية بالتكنولوجية الحديثة التي تساهم في تحسين الأداء وتفعيل كفاءة التنظيم.

٢- التطور المستمر في التقنية يؤدي إلى تقادم الأجهزة والبرامج المستخدمة من قبل المنظمات الإدارية، وهذا يتطلب إحلال التقنية الحديثة بصفة دورية محل التقنيات القديمة، ويحتاج إلى كلفة مالية مرتفعة لشراء التقنية الجديدة والتدريب عليها.

٣- محدودية استخدام التقنيات الحديثة إما بسبب عدم توافرها، أو لعدم قدرة ومهارات الموظفين على التعامل معها.

٤- تقادم مهارات التقنية للعاملين ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

٥- تخوف العاملين من سلبيات التقنيات الحديثة على مصالحهم، وما يترتب عليها من انخفاض الحوافز.

٦- عدم توافر التقنيات اللازمة لتحليل المعلومات أو لتوفير قواعد معلوماتية بالأجهزة الإدارية المختلفة، مما يحول دون اتخاذ قرارات ملائمة لتفعيل التطوير التنظيمي.

#### خامساً: - التحديات السياسية:

إن تحديد طبيعة الأفعال التي تعتبر جرائم، وتلك التي لا تعتبر جرائم يتأثر كثيراً بطبيعة النظام أو التنظيم السياسي الذي يحكم البلاد، فما يعتبر جريمة في ظل نظام سياسي معين قد لا يعتبر كذلك في ظل نظام آخر، فقد تعتبر بعض الأفعال أو التصرفات أو بعض أنماط السلوك من قبيل الجرائم في ظل النظم الاشتراكية بينما لا تعتبر كذلك في ظل النظم الرأسمالية، وما يعتبر جريمة في نظام دكتاتوري قد لا يعتبر جريمة في ظل النظام الديمقراطي (أحمد، 2006:154).

وقد أكد إبراهيم (2005: 28) وجود خمسة مقومات للبيئة السياسية، ودرجة صلاح هذه البيئة تتوقف

على مدى سلامة مقوماتها من اختلال قد تثير العديد من الجرائم، وهي على النحو التالي:

١- صلة الحكومة بالشعب: تتحقق صلة الحكومة بالشعب على أفضل وجه باشتراك الشعب في الحكم مما يضمن اهتمام الحكومة بالمصلحة العامة وبمصالح الأفراد دون تمييز أو محاباة، ويعزز تعاون أبناء الشعب مع الحكومة في التنمية والإعمار والإصلاح، وفي مكافحة الانحراف والمنحرفين، وكشف الجرائم وضبط المجرمين، في حين أن انفراد الحكومة بالحكم يعزلها عن الشعب، فتتصرف عن الاهتمام بالمصلحة العامة، وتوجه اهتمامها إلى مصالح خواصها، ينفر منها الشعب ويحل التضاحن معها محل التعاون.

٢- نظام الحكم: قيام نظام الحكم على أسس ديمقراطية سليمة يعزز استقراره، بينما فقدان نظام الحكم لمرتكزات ديمقراطية قوية يسبب له العديد من المشاكل التي تخل استقراره.

٣- أجهزة الدولة: إخلاص وكفاءة العاملين في أجهزة الدولة التشريعية والقضائية والتنفيذية تضمن أداء هذه الأجهزة لواجباتها على خير وجه، ولاسيما أن وجود قضاء عادل وكفؤ ومنزه عن الأهواء والغايات، إلى جانب جهاز إداري وأمني قوي ويقظ ونزيه وذو كفاءة وإمكانات تقنية متطورة، يعتبر من أهم العوامل التي تجعل المواطنين يذعنون إلى القوانين والأنظمة، وتجنب السلوك الإجرامي.

٤- القوانين: عدالة القوانين واستهدافها المصلحة العامة تضمن احترامها ومراعاتها وتتضاءل حالات الإخلال بها، بينما القوانين التعسفية أو المشرعة لتحقيق مصالح شخصية، تخل التوازن القوي في المجتمع وتثير الشعور بالظلم؛ مما يؤدي إلى الإخلال بأحكامها.

٥- المجتمع السياسي: تعايش الاتجاهات والميول السياسية المتعددة بسلام يساعد على استقرار الأمن والنظام في المجتمع، في حين أن الخلافات الحادة بين الاتجاهات السياسية تؤدي إلى نزعات عدوانية تخل بسلامة الدولة، فضلاً على الأضرار التي تلحق بالمتنازعين، كما وتثير القلق في المجتمع.

كما وتلعب الأحزاب السياسية دوراً كبيراً في التحكم بظاهرة الاستقرار السياسي الداخلي للدولة، والاستقرارية الناجمة عن مصدر الأحزاب السياسية التي تعتمد إلى حد بعيد على طبيعة الأحزاب ذاتها، وطبيعة التنافس في ما بينها، والوسط الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه، ودرجة الوعي السياسي والفكري (محمد، 2013: 61).

سادساً: - التحديات الثقافية: (المشاري، 2003: 79)

تعد الثقافة التنظيمية للمنظمة من أهم العناصر المنظمة لمسيرة العمل والعاملين في الجهاز الإداري، ومن المشكلات الإجرائية الخاصة بثقافة المنظمة، وقد تعيق جهودها للتطوير الإداري وتحول دون تحقيق أهدافها.

ويرى بعض الباحثين أن اختلاف معايير الأفراد وقيمهم عن قيم ومعايير المنظمات ينعكس بالسلب على جهود التطوير التنظيمي، حيث يؤثر ذلك الخلاف على تماسك الجماعة، بالتالي يزيد من صعوبة محاولات

التطوير التنظيمي، كما ويشير بعض الإداريين إلى أن وجود فجوة واختلاف بين السلوك الفعلي والسلوك المتوقع لإدارة المؤسسات، وبين المبادئ والقيم والمثل التي يؤمن بها أفراد التنظيم، وتسود في الثقافة التنظيمية لتلك المؤسسات تؤدي إلى اختلاف القناعة بأهمية برامج التطوير التنظيمي، وصعوبة معرفة أهداف جماعات العمل والاستفادة منها في خدمة التطوير، وتوقف الإصلاح عند حد تطوير الهياكل والإجراءات واللوائح دون السلوك والقيم والاتجاهات، وبذلك تعجز برامج التطوير التنظيمي عن تكوين الإداري الفعال سلوكاً وثقافة.

## المطلب الثاني

### أدوات ووسائل الإدارة العليا في التطوير التنظيمي

هناك العديد من الوسائل لدى الإدارة العليا في جهاز الشرطة تستخدمها في عملية التطوير التنظيمي الأمني للوصول بالمؤسسة الأمنية لتقديم الخدمات الأمنية على مستوى عالٍ للأفراد، ومن هذه الوسائل الهامة ما يلي:

#### أولاً: - التخطيط الأمني:

#### - مفهوم التخطيط الأمني:

إن التخطيط غداً من سمات العصر الحديث بل لا نغالي إذا قلنا أنه من قبيل المسلمات في وقتنا الحاضر وقاسماً مشتركاً في سائر شئون حياتنا سواءً أكانت الخاصة أم العامة، ومتى كان ذلك فإن التخطيط يكون واجباً من باب أولى بالنسبة للأجهزة التي تضلع بمهام قومية، وتفرض عليه الظروف النهوض بمسئولياتها ومواجهة تحدياتها، ومن المؤكد أن التخطيط الأمني قد بات ضرورة حتمية حيث ينبغي لكل مجتمع أن يعمل على تحقيقه وترجمته واقعياً وتفعيله وفق القواعد العلمية المتعارف إليها في عالم التخطيط وعلم الاستراتيجيات، وقد ودّعت المجتمعات القرن العشرين ووضعت خطواتها في القرن الحادي والعشرين، الأمر الذي يفرض على المسؤولين في كل مجتمع الأخذ بأسباب العلم ونظرياته ومخترعاته وتقنياته بما يحقق متطلبات الحاضر، والتزاماته وبما يتيح التنبؤ بالمستقبل وتبعاته، وبما يضمن مواجهة التحديات الأمنية التي يفرضها التطور المستمر، فالتخطيط الأمني يعني تحديد الوسائل التي تبلغ بها الشرطة أغراضها أهدافها، وأهداف الشرطة في أي مجتمع هي أن تصون وترعى وتحمي الحريات والأموال، والسيطرة على الجريمة ومنعها قبل أن تقع وما يتطلبه ذلك من توفير الأمن والأمان، وحماية النظام العام داخل المجتمع، وذلك بمراعاة الحفاظ السكينة العامة والأمن العام (السيد، 2006:86).

ويُعرّفه كلوب (2007:163) هو مواجهة ما هو قائم وما قادم من ظواهر إجرامية فرضتها ظروف العصر ومتغيراته السياسية والاجتماعية والاقتصادية المتلاحقة، وتعبها تحقيقاً للاستقرار الأمني، فالتخطيط في مجال الشرطة هو النشاط الذي تقوم به الإدارة العليا للشرطة برسم سياستها في الحصول على الموارد المالية والبشرية لتحقيق أهدافها الجوهرية، وتحديد الأهداف التي لها تأثير على تنظيم وإدارة الشرطة. ويرى الباحث: أن التخطيط الأمني هو تسخير كل الإمكانيات المادية والبشرية لمواكبة كافة التحديات البيئية المحتملة من أجل تحقيق الأهداف التي من شأنها تطوير الجهاز الشرطي، والذي بدوره يؤدي إلى حفظ الأمن والاستقرار في المجتمع.

## - أهمية التخطيط الأمني:

نظراً لأهمية التخطيط الأمني بدأت أجهزة الشرطة في مختلف دول العالم تحرص على إنشاء وحدات مختصة بالتخطيط، ومن المؤكد أن ندرة الكوادر التخطيطية في الأجهزة الشرطية، وقلة الدعم المادي لهذه الوحدات تمثل العقبة الأساسية التي تحدد فاعلية الدور الذي تلعبه هذه الوحدات في دفع كفاءة الأداء الشرطي، حيث تظهر أهمية التخطيط الأمني من خلال مساعدة المنظمات الأمنية على التوسع والبقاء، ومواكبة التغيرات المستقبلية كونها بيئة متغيرة، فهو يجعل الإدارة العليا واعية بما يحدث من تغيير في البيئة والتكيف معها، ففي حين تعتمد المنظمات الأمنية على التخطيط الأمني بوصفه وسيلة لتحقيق وإنجاز الأهداف في هذه البيئة، تتزايد أهمية التخطيط في وجود حالات عدم التأكد والتغيرات البيئية؛ لذا تتأكد أهميته كونه يقلل من حالة اللاتأكد في الأنشطة الأمنية، ويقود إلى تطوير وتحسين الأداء الأمني (الساعدي، والغرباوي، 16: 2010).

## - أنواع التخطيط الأمني:

يمكن تحديد أنواع التخطيط الأمني كما يلي:

### ١- التخطيط الأمني الاستراتيجي:

هو التخطيط الأمني بعيد المدى، والذي يغطي مجالاً زمنياً من (20 - 25 سنة)، والتخطيط الأمني الاستراتيجي هو الذي يحدد الخطوط العامة العريضة التي تسعى الدولة أو القطاع إلى وضعها للوصول إلى الآمال التي تبغي تحقيقها (منجي، 17:1993).

### ٢- التخطيط الأمني التكتيكي

هو التخطيط الأقرب لمرحلة التنفيذ، فالخطة الأمنية التكتيكية توضع لأغراض محدودة، ولفترة زمنية قصيرة وفقاً للمتغيرات الموجودة أمام المنفذ، وهو يهدف بشكل رئيس إلى التعامل الأمني مع الجرائم فور وقوعها، والتخفيف من آثارها ومعالجة الأضرار الناجمة عنها، وتقليل الخسائر البشرية والمادية المترتبة عليها، وذلك من خلال التركيز على العمليات التنفيذية والتشغيلية والوسائل التقنية (الكبيسي، 169:2006).

وهذا النوع من التخطيط لا يتطلب التركيز على العنصر البشري فقط من حيث التعليم والتدريب، بل يجب التركيز أيضاً على العنصر المادي المتمثل في جميع التجهيزات، ووسائل الاتصال والأسلحة والمركبات بأنواعها المختلفة واللازمة لأداء المهام الأمنية (منجي، 21:1993).

وهناك عدة أمثلة على الخطط التكتيكية منها وصف العمل الذي ينبغي اتخاذه في حالات الطوارئ بالسجون أو عندما تصل معلومات توقع ارتكاب جريمة سرقة في موقع معين مثل بنك، ومن أمثلة هذه

الخطط أيضاً ما يوضع بهدف التصرف في الأحداث الاجتماعية مثل المواقب والاستعراضات (كلوب، 2007: 86).

### ٣- التخطيط الأمني عبر السيناريوهات:

ويقصد الكبيسي (2006: 170) بالسيناريو بأنه التصور أو الرؤية المقترحة كإطار للتعامل مع الأزمة المحتملة أو الأزمة القائمة، والتي في ضوئها يتم وضع البرنامج أو تصميم الخطة التفصيلية التي تعتمد إزاء المواقف المختلفة، وبالتالي يكون التخطيط الأمني عبر السيناريوهات أكثر ملائمة لاستشراف الجرائم المحتملة الوقوع وتحديد مستويات خطورتها، وبالتالي طرح البدائل الملائمة لهذه الاحتمالات، وهذا يعني ضرورة بناء هذا النوع من التخطيط على التوقعات المدروسة جيداً وفق معطيات سابقة، وإجراءات معقدة من التحريات، وجمع المعلومات والمقارنة بين الجرائم السابقة، وبمعنى أدق التفكير بعقلية منفذي الجرائم.

وفي هذا الصدد يرى الباحث: أن نجاح هذا النوع من التخطيط يتطلب من القائمين على التخطيط الأمني - بشكل عام- توافر قدرة عالية من التفكير الإبداعي والبعد عن النمطية، وامتلاك الخيال الواسع، وطرح التساؤلات التي من شأنها تكشف الجرائم قبل وقوعها والمعرفة واكتشاف مرتكبيها والقبض عليهم بعد ارتكابها.

### ٤- التخطيط الأمني العملي:

يقصد بالعمليات ما تقوم به الأجهزة الأمنية لمواجهة الاختلال والأحداث والظواهر المخلة بالأمن، الواقعة فعلاً أو محتملة الوقوع، وإنهائها والسيطرة عليها، وإعادة الأوضاع إلى ما يجب أن تكون عليه، وذلك تنفيذاً لخطة أو مجموعة من الخطط الأمنية، وغالباً ما توضع هذه الخطط في إطار استراتيجي ضمني أو معلن (الحربي، 2010: 32).

وعادةً ما تكون خطط أوامر العمليات مكتوبة ومصحوبة بالرسوم البيانية، والمختصرات والخرائط التي توضح المناطق والأماكن والاتجاهات والطرق والمعلم والطبوغرافية والمنشآت الحيوية والأحياء والتوزيع السكاني، وغير ذلك مما له أهميته العملية (الشهراني، 2005: 33).

ويتضمن أيضاً هذا النوع من التخطيط بحث برامج العمل في الأجهزة التنفيذية إذ إن العمل الذي يؤدي إلى تحقيق أغراض الدوريات والبحث الجنائي والمرور وجرائم الآداب والأحداث، إنما يجب تحليله من حيث طبيعة ووقت ومكان المهام المختلفة المكونة لهذا العمل كما ينبغي قياس هذا العمل وفقاً للاحتياجات من العتاد ومن قوة العمل (كلوب، 2007: 86).

## - مراحل التخطيط الأمني:

تتمثل مراحل التخطيط في مجال الشرطة فيما يلي: (السيد، 2006: 98 - 96)

### ١- وضع الفلسفة الفكرية للشرطة:

أول ما يجب أن يحدد في مجال الشرطة هو مجموعة الأفكار والقيم والعقائد، التي ينبغي أن يقوم عليها عمل الشرطة في الدولة، أي تحديد ما تقوم به الشرطة داخل المجتمع، وتحديد دورها الحقيقي وأهدافها، والوسائل التي تعتمد عليها في تنفيذ برامجها.

### ٢- تحديد السياسة العامة:

وهو تقدير الإمكانيات البشرية- المالية- المعنوية، وغير ذلك من العناصر اللازمة لمواجهة احتياجات الشرطة وتحديد ما ينبغي عمله لسد تلك الاحتياجات، وعلاج ما يعترض عمل الشرطة من مشاكل.

### ٣- تخطيط الإجراءات:

وهو التزام كل أفراد الشرطة بالقواعد العامة التي يلتزم بها الجميع أثناء القيام بواجبهم دون تمييز، أي التزام جميع أفراد هيئة الشرطة بهذه القواعد دون تمييز بين درجاتهم، والتخطيط الإجرائي يشمل الأعمال النظامية والإدارية والقضائية والاجتماعية للشرطة.

### ٤- تصميم التنظيم:

ويتناول تحديد وتصميم العمليات التي لها صفة الدوام في مجال الشرطة، وبخاصةً بأنسب تكوين من المركبات والأسلحة والذخائر، والأفراد التي تمكنها من أداء واجبها على الوجه الأكمل، وكذلك التركيز على الأفراد الذين تحتاج إليهم أجهزة الشرطة، وتخطيط طرق تدريبهم وتحديد مُرتباتهم وإجراءات ترقيةهم بما يضمن تدفق العمل واستمراريته داخل أجهزة الشرطة.

### ٥- تخطيط أسلوب العمل:

وهو مراعاة أسلوب العمل في بعض المواقف الخاصة التي تواجه رجال الشرطة مثل الاضطرابات العامة، ومظاهر الشغب، والكوارث الطبيعية، والكوارث الصناعية.

### ٦- تخطيط العمليات:

وهو تخطيط تضعه الشرطة لمواجهة مواقف معينة لها صفة مؤقتة كوضع خطة لضبط لص في حادث سطو مسلح، أو ضبط شقي هارب من العدالة، وتحمل هذه العمليات طابع المفاجأة، والتي يكون احتمال تكرارها بنفس ظروفها أمراً مستبعداً.



## ٧- تخطيط العمليات الإضافية أو المفاجأة:

وهو يتناول عمليات الشرطة التي تخرج من وظيفتها الأساسية في حفظ الأمن العام والنظام العام كما يحدث عندما يطلب من الشرطة تقديم بعض الخدمات الاجتماعية، ومن هنا نكون قد قمنا بنوع من التطوير التنظيمي في مجال الهياكل التنظيمية بإنشاء ما يسمى بالشرطة المجتمعية، والذي سنتناوله فيما بعد بالتفصيل.

ثانياً: - قرارات الإدارة العليا في جهاز الشرطة:

- تعريف القرار الأمني:

القرار هو اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المطروحة (عواد، 2012: 221).

والقرار يعني الإعلان عن إرادة محددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله، للوصول بوضع معين أو موقف معين إلى نتيجة محددة ونهائية، والقرار في علم الإدارة هو الاختيار المدرك بين أكثر من بديل ممكن لمواجهة موقف أو مشكلة معينة (كلوب، 2011: 73).

والقرار الأمني عادة ما يرتبط بنواحي بشرية كلما ارتفعت درجة أهميته، فمدى تقبل الأفراد لقرار معين تحدده عوامل كثيرة متداخلة على مستوى الشخص، وعلى مستوى الجماعة، فالإنسان بعكس الآلة تحكم تجاوباته للموقف أو لقرار معين نواح عاطفية نفسية معتمدة ومتشابكة بالإضافة للنواحي المادية العقلانية (عشماوي، 2000: 107)، فالقرار الأمني يرتبط بأهداف وعوامل متغيرة بشكل متسارع تتطلب دقة وسرعة اتخاذ القرار (عشماوي، 2000: 107).

ويُعرّف القرار الأمني أنه " قرار إداري صادر من أحد مسؤولي الأجهزة الأمنية في إطار اختصاصه، ويعبر عن اختيار أفضل البدائل المتاحة لمواجهة حالة قانونية أو موقف معين يستوجب تدخل رجل الأمن بهدف حفظ الأمن، أو النظام العام، أو الآداب العامة، أو حماية الأرواح أو الأموال في إطار القوانين اللوائح المنظمة لذلك" (كلوب، 2012: 141).

- أهداف القرار الأمني:

يصنف بعض الباحثين أهداف القرار الأمني إلى ما يلي: (العتيبي، 2003: 83).

أ- الأهداف الاجتماعية:

يهدف القرار الأمني إلى تماسك طبقات المجتمع وأمنه واستقراره، ونشر الفضيلة بين فئاته، وضمان حقوق كل مواطن ومقيم فيه.

## ب- الأهداف التنظيمية:

تعمل على ضبط التنظيم داخل الأجهزة الأمنية، ووضع الضوابط الإدارية والمهنية والجنائية من أجل منع التداخل، والصراع الإداري كما تهدف إلى إيجاد علاقات جيدة، وتنسيق متبادل بين الأجهزة الأمنية.

## ت- الأهداف الاقتصادية:

إن استقرار الأمن له دورٌ كبيرٌ في حياة الإنسان فهو يساعد على زيادة الإنتاج في شتى المجالات، وبالتالي يدفع الناس إلى استثمار أموالهم في الداخل بدلاً من استثمارها في الخارج.

## ث- أهداف الوقاية من الجريمة:

يهدف القرار الأمني إلى تحقيق الأمن ومنع الجريمة قبل وقوعها والوقاية منها، ولن يتحقق ذلك إلا وفق ضوابط علمية توجه العمل الأمني بما تصدره الأجهزة الأمنية من قرارات أمنية تنسق أعمال الجهاز الأمني، وأدواره مثل الإجراءات الأمنية والتفتيش، والرقابة وتتعب المخالفين.

## - أنواع القرارات التي تتخذ في الجهاز الأمني:

تختلف عملية اتخاذ القرارات في الجهاز الأمني عن الأجهزة الإدارية الأخرى؛ لأن طبيعة عمل الأجهزة الأمنية تتطلب اتخاذ قرارات متباينة لمواجهة كافة الظروف الحالية والمستقبلية، والعادية والطارئة، وطبيعة العمل في الجهاز الأمني تتسم بالصرامة والحزم سواءً أكان في الظروف العادية أم الطارئة، كما أن اختلاف طبيعة المنظمات الأمنية وطبيعة المواقف الأمنية تؤدي إلى تنوع القرارات الأمنية المتخذة اعتماداً على عدة معايير هي: أهمية هذه القرارات، طبيعة تكوينها، مداها، عموميتها، قابليتها للإلغاء أو التعويض (الهذلي، 2002: 52).

## أ- أنواع القرارات الأمنية من حيث أهميتها:

### ١- القرار التكتيكية:

هي قرارات تحدث بشكل متكرر، وهي تتعلق بالمشكلات التي يوكل أمر مواجهتها للإدارة الوسطى التي تقوم بتصريف الأمور، وحل المشكلات اليومية التي تتصل بالعمل وتقدمه والإجراءات الواجب إتباعها (النوشان، 2003: 31)، وهي القرارات التي تتخذ ضمن خطط الجهاز الأمني متوسطة الأجل لتوضيح كيفية تحقيق الأهداف الرئيسية للجهاز الأمني (الهذلي، 2002: 53).

### ٢- القرارات الاستراتيجية:

هي قرارات تتصل بالمشكلات الاستراتيجية ذات الأبعاد المتعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، حيث أن مثل هذه المشكلات لا يمكن مواجهتها بقرار فوري أو بمجرد عقد اجتماع لمناقشتها ودراستها، وفي

مواجهة هذا النوع من المشكلات لا يستأثر فرداً واحداً بالرأي، وإنما تسخر جميع الإمكانيات والتخصصات الممكنة لمعرفة أبعاد المشكلة محل القرار، كما ويتم الاستعانة بنظم المعلومات الحديثة في جمع المعلومات وتحليلها وتقديمها لمتخذ القرار بالدقة المطلوبة والوقت المناسب، ولأهمية هذه القرارات فإن اتخاذها يكون منوط بالإدارة العليا، وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي طويل الأجل (النوشان، 2003: 31).

مما سبق يتضح للباحث أن القرار الاستراتيجي يتميز بأنه قرار ذو آثار طويلة الأمد، بينما ينحصر أثر القرار التكتيكي في مدى زمني قصير، ويؤثر القرار الاستراتيجي على المنشأة بشكل شامل بينما تأثير القرار التكتيكي يكون محدود الأثر، فالقرار على مستوى المنظمة يكون استراتيجياً وذلك بالمقارنة بقرار على مستوى إدارة أو قسم ، والقرار الاستراتيجي يتعامل مع الأهداف بينما يتعامل القرار التكتيكي مع وسائل تحقيق تلك الأهداف.

### ٣- القرارات الروتينية:

هي القرارات التي تتخذ لتسيير وإدارة الوظائف اليومية للجهاز الأمني وتنقسم إلى: قرارات يومية (مبرمجة) كقرارات متابعة الحضور والانصراف والغياب وتوزيع العمل، ومنح الإجازات والترقيات والعلوات، وقرارات غير المبرمجة كالقرارات التي تحتاج لبعض المهارة والخبرة من متخذ القرار (الهذلي، 2002: 54). ويمكن توضيح الفرق بين القرارات الروتينية المبرمجة وغير المبرمجة من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم (4)

##### يبين الفرق بين القرارات الروتينية المبرمجة وغير المبرمجة

نوع القرارات	القرارات الروتينية المبرمجة	القرارات الروتينية غير المبرمجة
طبيعة المشكلات	متكررة، روتينية، حالة التأكد عالية بالمتطلبات والنتائج.	متجددة، غير هيكلية، حالة اللاتأكد بالمتطلبات والنتائج.
الإجراء والمعالجة	الاعتماد على السياسات والقواعد المحددة.	البحث والإبداع ونماذج الأساليب الكمية.

المصدر: (زيادة، 2009: 141).

ب- أنواع القرارات الأمنية من حيث قابليتها للإلغاء والتعويض: (الهذلي، 2002: 55)

#### ١- قرارات أولية:

هي القرارات التي يمكن معارضتها والطعن فيها والمطالبة بإلغائها وتعويض المتضررين من جراء تطبيقها.

## ٢- قرارات قطعية:

هي القرارات النهائية الصادرة من الجهات العليا، والتي لا يمكن الطعن فيها أو الاعتراض على تنفيذها والغير قابلة للنقاش أو التعديل.

### ت- أنواع القرارات الأمنية من حيث تكوينها:

#### ١- قرارات بسيطة:

هي القرارات التي تصدر بصورة مستقلة غير مرتبطة بعمل آخر، وذات أثر قانوني سريع، كتعيين فرد في الخدمة (الهذلي، 2002: 55)، أو قرار نقل ضابط من مكان عمله إلى مكان عمل آخر (العتيبي، 2003: 85).

#### ٢- قرارات مركبة:

وهي القرارات التي يدخل في تكوينها عملية قانونية متعددة الجوانب والأبعاد، أو تتم على مراحل متتابعة، كإرساء مزاد أو مناقصة عامة، وترتبط هذه القرارات بأعمال إدارية سابقة أو لاحقة (الهذلي، 2002: 55)، أو قرار إحالة أحد ضباط الشرطة إلى المحاكمة أو أي قرارات تتطلب صدور عدد آخر من القرارات لاستكمال شكلها القانوني (العتيبي، 2003: 85).

### ث- أنواع القرارات الأمنية من حيث مداها وعموميتها:

#### ١- القرار التنظيمي أو اللائحي:

يتميز هذا القرار بالشمولية والتعميم، حيث يتضمن قواعد عامة ملزمة تسري على حالات محددة تحدد بأوصافها وشروطها، وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي، وهذه القرارات تستخدم لتنظيم عمل معين كقرارات تنظيم عمل المحلات أو المصانع التي تؤثر على الصحة العامة وتسبب الإزعاج.

#### ٢- القرار الضروري:

القرار الذي يرى القائد أنه لا بد من اتخاذه لمعالجة موضوع مهم يتطلب الأمر إصداره على الفور للضرورة الملحة للحفاظ على الأمن والاستقرار (الهذلي، 2002: 55).

## - أهمية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات هي العملية الرئيسية المشتركة في كل الأنشطة الإدارية، وعملياتها المختلفة مثل: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) ففي كل الأنشطة يكون من الضروري القيام بمجموعة من العمليات

الفرعية المتتابعة التي يمكن أن تقود إلى القرارات الأكثر رشداً، لمواجهة المستقبل، والتي تكون في مجموعها عملية اتخاذ القرارات (حبتور، 2009:232)

لذلك تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر وظيفة التنظيم، ففيها يتم اتخاذ قرارات تمس الهياكل التنظيمية، وأي تعديلات على هذه الهياكل يحتاج إلى قرار حاسم، وتتخذ قرارات تمس اعتماد وصف الوظائف، وقرارات تحدد نوع وحجم السلطات (الصلاحيات) لكل وظيفة، كما يتم اتخاذ قرارات تمس الإجراءات والقواعد والسياسات ونظم العمل (كلوب، 2011:77).

عملية اتخاذ القرار هي المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد وهو القرار ويصدر عن المسئول الذي يملك السلطة والقدرة والرغبة والمعلومات سواءً أكان هذا المسئول شخص بعينه أم جهة مختصة (عواد، 2012:221).

فعملية اتخاذ القرار جوهر عملية الإدارة في الأجهزة الأمنية، وأياً كانت هذه القرارات فإنها تظل محكومة بطبيعة العمل الأمني من حيث الزمان والمكان والظروف المؤثرة فيه، ووسائل تطبيقه وإطار تخصصه، وإن كانت جميعها تؤدي في النهاية إلى صيانة أمن المجتمع والمحافظة على استقراره (كلوب، 2011:74).

#### - مراحل عملية اتخاذ القرار الأمني:

##### ١- تشخيص المشكلة:

إن تحديد المشكلة وتشخيصها يعد من النقاط المهمة الجوهرية في سبيل الوصول لحلها، وتعتبر هذه الخطوة من أهم وأخطر الخطوات في عملية اتخاذ القرارات، ففي ضوء تحديد المشكلة بشكل دقيق يتوقف الحل، وعندما نفشل في تحديد المشكلة فإن قرارنا قد لا يكون صائباً، كذلك فإن المشكلات قد تتراوح في حدتها وضخامتها، فتكون مشكلة تقليدية روتينية وتحدث بصورة دائمة كتلك المشكلات التي تتعلق بالإجراءات، وتصريف شؤون العمل اليومية أو مشكلات حيوية تتعلق بالسياسات والخطط في المؤسسة أو مشكلات طارئة تحدث دون أن يكون هناك مؤشرات لحدوثها (درة وجودة، 2012:336).

##### ٢- تحليل المناخ المحيط بالمسألة:

لا يمكن للمديرين اقتراح أو تحديد المشكلة بدقة بعد دراسة الظواهر المحيطة، إنما يجب تقييم العوامل البيئية المحيطة التي يمكن لها أن تسهم في التشخيص الدقيق للمشكلة، فيجب على متخذ القرار في هذه المرحلة أن يتعرض بالدراسة التحليلية لكافة القيود والضوابط التي يجب الالتزام بها عند تشخيصه للمشكلة بالإضافة إلى كونها أسس وركائز يجب مراعاتها عند اتخاذ القرار، فالتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وغيرها من العوامل تؤثر بشكل جوهري سواءً أكان في تشخيص المشكلة أم اتخاذ القرار بعلاجها (عواد، 2012:231).

### ٣- تنمية بدائل الحل:

على متخذ القرار أن يطور أكبر عدد من البدائل، وأن يبحث عن معلومات من مصادر متعددة تساعده في تطوير تلك البدائل (درة وجودة، 2012:336)، وتنمية بدائل الحل تحتاج غالباً إلى قدر كبير من التفكير الإبداعي والابتكار للوصول إلى عدد أكبر من الحلول تمهيداً لاختيار البديل الأفضل من بينها، ومن أهم الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتوليد أكبر عدد من الأفكار العصف الذهني تشكيل فرق العمل، والاعتماد على مصادر خارجية مثل المستشار الخارجي أو نشرات تصدرها منظمات مهنية (عواد، 2012: 234).

### ٤- تقييم البدائل

حيث يقوم متخذ القرار باستبعاد مبدئي لبعض البدائل مستخدماً مجموعة معينة من معايير المفاضلة، كما يقوم بتقييم تفصيلي لعدد محدود من البدائل حتى يقلل مجال الاختيار إلى أدنى حد ممكن (حبتور، 2009:236)، وتشير هذه العملية إلى تحليل كل بديل للتعرف إلى مزاياه وعيوبه، قوته وضعفه، وما يترتب عليه من إيجابيات وسلبيات، ولا تتم هذه العملية دون الاعتماد على المقارنة بين البدائل، ووجود المعايير الدقيقة والمحددة الواضحة والمتفق عليها (عواد، 2012: 235).

وتتطلب هذه المرحلة من الإدارة العليا في الجهاز الأمني الإدراك الواعي والرؤية الثاقبة للأمور المستقبلية، لأن القرار الأمني يقع تنفيذه في المستقبل، والمستقبل يخضع دائماً لمتغيرات يصعب التنبؤ بأبعادها الدقيقة التي تنعكس آثارها بطريقة مباشرة أو غير المباشرة على القرار، ومجالات عدم التأكد تغطي معظم أوجه عمل الجهاز الأمني، وذلك نتيجة للظروف التي تحكم النشاط المعاصر، والتي يرجع معظمها إلى عوامل خارجة عن سلطة إدارة الجهاز (عشماوي، 2000:108).

### ٥- اختيار أفضل البدائل:

في هذه المرحلة يترجم المديرون جهودهم السابقة إلى اختيار أفضل البدائل، ذلك الذي يتيح أكبر قدر من الفوائد والمزايا المختلفة، ويقلص السلبيات والعيوب إلى أقل ما يمكن، ويجب أن يتسم القرار الخاص باختيار أحد البدائل بتحقيق الأهداف الجوهرية الصادر من أجلها، وتقليل الآثار السلبية عند التطبيق والاهتمام بدراسة عنصر المخاطرة في مراحل التنفيذ المختلفة مستقبلاً وتوفير الوقت والجهد بالمقارنة مع الخيارات الأخرى (عواد، 2012:237).

ولا جدال في أن لكل حل مزايا ومساوئ، وتقوم الإدارة باختيار الحل الأمثل أخذاً في الحسبان التكلفة والمخاطر التي يتضمنها الحل، وفي كثير من الأحيان - خاصة بالنسبة للقرارات التي تتعلق بالأمن العام للمجتمع - يكون من الضروري اتخاذ قرار سريع رغم أن المعلومات الكاملة غير المتاحة، ويكون على الإدارة

التضحية بدقة القرار حتى لا تنتظر وتضيع الفرصة، علماً بأن كثيراً من القرارات الأمنية تعتمد على الموازنة بين الأهمية النسبية للعناصر غير المعلومة (عشماوي، 2000: 111).

#### ٦- تطبيق القرار:

يتم تنفيذ القرار عن طريق جهود وأفراد آخرين، فالمدير يتخذ القرار، لكنه لا ينفذه بنفسه، فهو يحدد المشكلة والأهداف ويضع الأسس والقواعد ويحلل المعلومات والبيانات، ويحدد البدائل وقيمتها ويختبرها ويوازن بينها ويختار أفضلها، ثم تبدأ مرحلة التنفيذ عن طريق جهود آخرين (عواد، 2012: 238).

#### ٧- متابعة القرار أثناء تنفيذه:

وهي المرحلة الأخيرة حيث صاحب القرار النتائج الحقيقية للبدل المختار، ويقوم ردود الأفعال من خلال شبكة المعلومات لمعرفة طرق تعديل البديل أو رفع مستوى فاعليته (حبتور، 2009: 243).

#### - مشاركة العاملين في جهاز الشرطة في اتخاذ القرار:

المشاركة هي عملية تفاعل الفرد عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بوعي، واندفاع ذاتي لتحقيق التطوير التنظيمي في ظل معطيات البيئة التي تعمل بها المنظمة الأمنية (العويضي، 2001: 56).

ويختلف مستوى ونطاق المشاركة في اتخاذ القرارات باختلاف طبيعة وظروف المنظمة، وباختلاف المواقع الإدارية ومستويات التنظيم فيها، وتتأثر عملية اتخاذ القرارات بمستوى ونطاق المشاركة في عملية التحضير والتهيئة لها، والتي تتطلب جمع المعلومات والبيانات ودراستها وتحليلها، وبيان مدى ملائمتها وتطابقها مع الظروف المحيطة بموضوع القرار، ولنجاح وفاعلية القرارات المتخذة يجب أن يكون نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات متلائماً مع ظرف وطبيعة المنظمة (العمرى، 2000: 78).

ويقصد بالمشاركة في اتخاذ القرارات اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات للمساهمة في التطوير التنظيمي الأمني، بمعنى أنها حصيلة مجهودات متكاملة ومشاركة من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسة والتحليل والتقويم، التي تمت في مستويات مختلفة من القيادات داخل المنظمة، والتي بدورها تؤدي إلى التطوير التنظيمي الأمني (العتيبي، 1999: 42).

- إيجابيات وسلبيات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الأمني:

- إيجابيات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الأمني في التنظيم الأمني: (الشمري، 2012: 38)

- ١- إثراء المعلومات حول المشكلة وبدائل القرار.
- ٢- وضع العقل الجماعي محل العقل الفردي مما يرشد القرار.
- ٣- ضمان تفهم العاملين المشاركين للقرار وأهدافه.
- ٤- إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في المنظمة.
- ٥- إحلال روح العمل الجماعي محل الفردية، والميول للأناحية أو الاستبدادية.
- ٦- تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسئولية، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات.
- ٧- تساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بإقبال وحماس شديدين ورغبة فعلية.

- سلبيات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الأمني في التنظيم الأمني: (الكلاله، 2013: 138)

- ١- المشاركة تحتاج إلى وقت طويل، لذلك لا تصلح في بعض الأوقات كما في الطوارئ والأزمات، خاصة وأن العمل الأمني قائم على السرعة في اتخاذ القرارات كما في حالات الطوارئ والكوارث، كونها تمس الأرواح والممتلكات.
- ٢- قد تعطي المشاركة انطباعاً بأن الرؤساء يشاركون، لأنهم لا يستطيعون حل المشكلات أو مواجهتها أكثر من رغبتهم في المشاركة.
- ٣- إذا لم تتوفر كفاءة وقدرة وثقة في المرؤوسين فإن نتيجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تضعفه وتجعله مهزوزاً.
- ٤- مهارة الرئيس هي التي تحدد نوع وحجم وطبيعة المشاركة فكلما كانت قدرة، ومهارة الرئيس عالية كلما سارت أمور المنظمة بشكل جيد.

- تفويض القرار الأمني:

حظي موضوع تفويض سلطات وصلاحيات القادة لمرؤوسيه، فيما يتعلق باتخاذ القرارات في التنظيم الأمني اهتماماً كبيراً، لما لذلك من أهمية لأي منظمة خاصة في المنظمات الأمنية التي يجب أن تنمي قدرات القيادات الإدارية في المستويات الدنيا والوسطى من التنظيم، وتزيد إحساسهم بالمسئولية، وتجعلهم أكثر استعداداً



لعلاج المشكلات وتنفيذ القرارات، إلا أن هناك أسباباً تحد من تفويض اتخاذ القرارات قد تعود لطبيعة المهام الأمنية التي تتسم بطابع السرية والسرعة، وترتبط إلى حد كبير بشخص المكلف بالمهمة، أو لطبيعة العمل، أو لعدم مقدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية، أو نتيجة لبعض الأنظمة والتعليمات التي لا تسمح بتفويض صلاحية اتخاذ القرارات فيما يخص التنظيم الأمني (العتيبي، 1999: 44).

**ويشير الباحث هنا إلى أن تضيق مستوى نطاق المشاركة في القرارات، وعدم تفويض الصلاحيات يخلق جواً من عدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويؤدي إلى الجمود وقتل الكفاءات والمهارات بين العاملين، كل ذلك يؤثر سلباً على عملية التطوير التنظيم الأمني، ولن يتحقق لأي منظمة النجاح إلا مع وجود مستوى من مشاركة العاملين فيها في عملية اتخاذ القرار والمباشرة الفعلية في إدارة المنظمة، فالعمل الأمني عمل جماعي لا يمكن أن يقتصر على شخص واحد للقيام به، إذ لا بد للإدارة العليا من تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات لتطوير التنظيم الأمني لمواكبة كل المتغيرات البيئية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والمرجوة من المنظمة الأمنية.**

### ثالثاً: - وسائل فنية وتكنولوجية:

منذ نشوء المجتمع الإنساني ظهرت الجريمة، وستظل باقية ما بقي المجتمع، وما بقيت الصلات الإنسانية بين أفرادها، لذلك ستظل الجريمة تلاحق المجتمع في كل خطوة من خطواته تهدد حياة الناس وأمنهم، وتغزو كل جديد من أوجه نشاطهم، وكلما تقدم المجتمع وتعددت موارد دخله تنوعت الجرائم، وأخذت صوراً وأشكالاً لم تكن معروفة من قبل وكلما تقدمت العلوم والمخترعات والقانون، سعت الجريمة إلى استغلالها في تطوير أساليبها حتى أن المجرمين أصبحوا يستخدمون أحدث وسائل النقل والأسلحة والاتصالات، فيقع على عاتق الشرطة وحدها عبء منع الجريمة وكشفها، لذلك فهي تجد نفسها مضطرة لتطوير أساليبها وتجديد تنظيماتها والنهوض بأجهزتها من حيث الأعداد والتدريب والتفوق على وسائل الجريمة وأساليبها (كلوب، 2010: 249).

وتتفاوت المجتمعات في مدى استخدامها للوسائل التقنية كوسائل النقل السريعة ووسائل الاتصال الفورية والأجهزة الإلكترونية والكهربائية والتقنيات الحديثة الأخرى، فاستخدام هذه الوسائل بكفاءة في إنجاز الأعمال وإشباع الحاجات وتوفير الخدمات بسرعة وسهولة وإتقان يساعد على تقدم المجتمع وتنظيم مسيرته، ومن ناحية أخرى فإن استخدام هذه الوسائل لا يخلو من الأخطار والأضرار في حالة استخدامها الخاطيء، كما يحصل من حوادث السيارات التي تؤدي إلى جرائم وإيذاء غير عمدية، وكذلك في حالة إساءة استخدامها عمداً كاستخدام السيارات المغمومة إلكترونياً في القتل والتخريب (إبراهيم، 2005: 27).

وتؤثر التكنولوجيا التي نعيشها في الوقت الحاضر سواءً أكانت في مجالات الاتصالات أم نظم المعلومات على التنظيمات الإدارية، فهناك محاولات مستمرة لاستخدام ذلك التقدم التقني لزيادة فعالية التنظيم، ومع هذا فإنه يجب

الإشارة إلى أن تلك المخترعات الحديثة قد يكون لها التأثير السلبي مثل ظهور البطالة، ولكن للعملية التكنولوجية أهميتها في التنظيم بحيث أصبح تطويرها ملزماً سواءً أكان في المعدات التكنولوجية أم وسائل وأساليب العمل، لذا فإنه يجب إعادة التنظيم في المنظمات الإدارية، لأن استخدام الأجهزة الحديثة يزيد من معدلات إنجاز العمل كنتيجة تغير الطريقة التقليدية لأداء العمل، مما يترتب عليه زيادة الحاجة لإعادة التنظيم (الفغم، 2014: 42).

**ويرى الباحث:** أن التقدم التقني في مجال تقنية المعلومات طريق نحو تغيير إدارة المنظمات ولا يمكن أن يحدث التطوير بمعزل عن دعم وتشجيع الإدارة العليا في التنظيم عن طريق تسخير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية التي تذلل كل ما من شأنه أن يقف عائقاً أمام عملية التطوير، كما ويرى الباحث: أنه يجب أن يكون استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية، والتطور التقني يسير بالتوازي مع باقي مجالات التطوير التنظيمي التي تم تفصيلها سابقاً.

لقد أصبحت الشرطة تعتمد على العمل التقني من خلال اعتمادها على الحواسيب السريعة، والربط السريع الفوري بين مكاتب الأقسام وإدارات الشرطة والقوة البشرية المنتشرة في المواقع المختلفة، هذا بالإضافة إلى سرعة الاتصال بالعالم كله باستخدام شبكة الإنترنت مع خفض التكلفة الخاصة بالاتصالات والمعلومات، كما وتستخدم الشرطة الآن الملفات الإلكترونية والبريد الإلكتروني والتليفون والمحمول الجوال والمؤتمرات المرئية وأجهزة الرقابة الإلكترونية لمتابعة المواقع الأمنية في الشوارع، كما تستخدم المطارات الحاسبات الإلكترونية في التفتيش ومراقبة المشبوهين والمشكوك في سلوكهم السياسي أو الاقتصادي والاجتماعي (النجار، 2011: 267 - 273).

**ويرى الباحث:** أنه ما زالت هناك العديد من الأنشطة الشرطية التي تتم ورقياً مع طول الإجراءات، وضياح الوقت في العديد من الخدمات الشرطية والأمنية.

وتحتاج الشرطة إلى استراتيجية جديدة في الألفية الثالثة لاستخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات، والعمل كمنظومة متكاملة تضم منظومات فرعية لكل قطاع أمني ووظيفة شرطية، لذلك يجب تحديث التنظيم الأمني تكنولوجياً من خلال ما يلي: (النجار، 2011: 273-274)

- ١- استخدام الرقم القومي مع بقية المرجعيات الأخرى كمؤشرات لحركة المواطنين.
- ٢- استخدام الحاسبات الإلكترونية بأقسام الشرطة بدلاً من الكتابة التقليدية على ورق عادي دون نماذج.
- ٣- إنشاء قاعدة بيانات لكل منطقة أمنية Database.
- ٤- استخدام شبكات المعلومات واسترجاع المعلومات لربط الأقسام ببعضها البعض، ومع وزارة الداخلية والمطارات والموانئ.
- ٥- استخدام البرمجيات المختلفة وتدريب قيادات وأفراد الشرطة على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

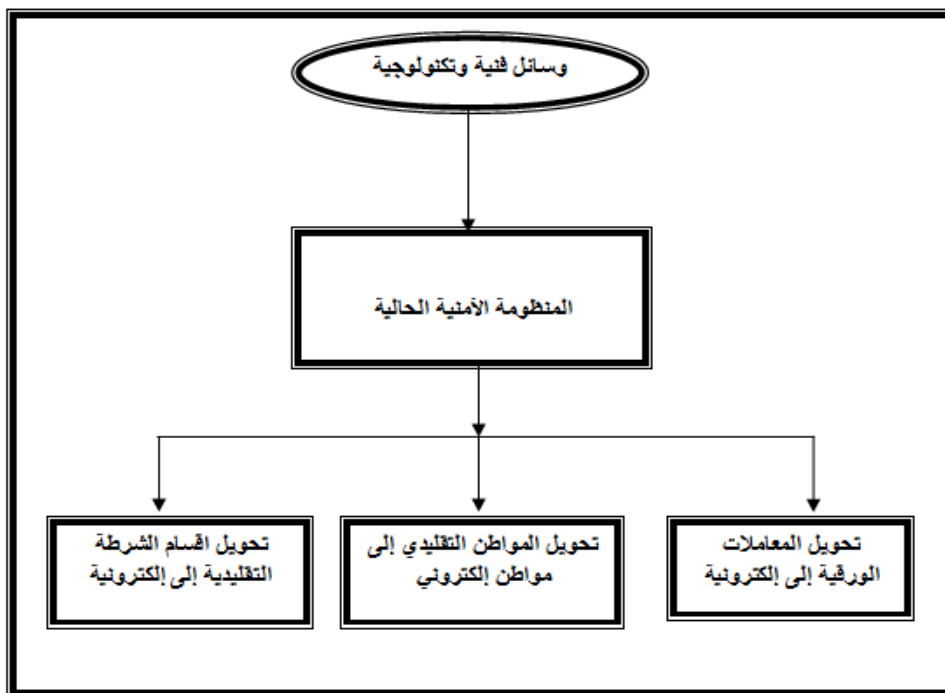
٦- استخدام المؤتمرات المرئية في الشرطة Video conferencing للتواصل، واتخاذ القرارات المشتركة دون الحاجة إلى السفر للمواقع المختلفة.

٧- إنشاء مواقع على الإنترنت Web Site لنشر ثقافة الأمن والتعرف إلى التوجهات والمعلومات والأخبار الأمنية الجديدة.

٨- استخدام نظم دعم القرارات الأمنية والنظم الخبيرة في الشرطة.

#### الشكل رقم (4)

يبين تأثير الوسائل الفنية والتكنولوجية على المنظمة الأمنية:



(المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الإطار النظري)

رابعاً: - التدريب الأمني:

- مفهوم التدريب الأمني:

يعد مصطلح التدريب الأمني مصطلحاً علمياً حديثاً نسبياً، وقد ارتبط هذا المفهوم بالدراسات العربية والدورات التدريبية المنفذة في المجالات الأمنية المختلفة، ويشار إلى أن مصطلح التدريب الأمني ظهر بديلاً لمصطلحات عديدة وشائعة ، كمصطلح التدريب الشرطي والتدريب في المجالات الأمنية، وتدريب رجال الأمن والشرطة حتى جاءت توصية مسئولو التدريب في الأجهزة العربية في اجتماعهم الخامس الذي دعت

له جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية عام (1998)م بدولة الإمارات المتحدة (الكبيسي، 2010: 66) باعتماد مصطلح التدريب الأمني، ولاسيما أنه برزت العديد من الإدارات المتخصصة، والمعاهد والكليات والأكاديميات المتخصصة في هذه المجالات على امتداد الوطن العربي (الثقفي، 2008: 147).

وبالنظر إلى جهاز الشرطة الفلسطيني **يجد الباحث** أن وزارة الداخلية استطاعت توفير العديد من الكليات والإدارات المتخصصة في التدريب الأمني من بينها كلية الشرطة والمديرية العامة للتدريب وجامعة الاستقلال. ويقصد بالتدريب الأمني " كل نشاط علمي وعملي مخطط بهدف إكساب المعارف، وتنمية المهارات، وغرس القيم التي تمكن رجال الأمن القيام بمهامهم، ووظائفهم الموجهة لتحقيق الأمن والاستقرار في مجتمعاتهم، والحد من معدلات الجرائم بكل أشكالها وأنواعها ومجالاتها للحد الأدنى إذا تعذر منع وقوعها" ( سعيد، والحرفش، 2010: 127 ) .

#### - أهمية التدريب الأمني:

تعد طبيعة العمل الأمني من المهام الشاقة التي تكتنفها العديد من الأخطار ولاسيما أن وظيفة رجل الأمن الأساسية هي إزالة الصعوبات التي تكتنف حياة أفراد المجتمع والأخطار التي قد تعترضهم ، والتدريب الأمني هو الأساس في إكساب المهارات المطلوبة لأداء هذه المهام بكفاءة وفاعلية، كما وأن العمل في المجالات الأمنية يختلف عن سواها من المجالات والأنشطة الحياتية الأخرى، حيث إن حراسة المنشآت أو الشخصيات المهمة أو أعمال الاقتحام لأوكار المجرمين والقبض عليهم، أو حتى البحث عن مجرم محترف ارتكب جريمته وطمس جميع المعالم من الأعمال التي تحتاج لتدريب متخصص (الثقفي، 2008: 149-150).

#### - أنواع التدريب الأمني:

هناك العديد من التصنيفات التي أوردها خبراء التدريب، فيمكن تصنيف أنواع التدريب كما يلي: (الثقفي، 2008: 153)

١- التدريب حسب الشريحة المستهدفة: فهناك تدريباً إدارياً يهدف إلى تنمية مهارات الإداريين والقادة الأمنيين من الضباط والأفراد، وهناك تدريب فني يهدف إلى إكساب مهارات فنية تتعلق بطبيعة العمل سواءً أكان قبل العمل أم بعد الالتحاق.

٢- التدريب حسب أنماط الأهداف التدريبية المقصودة: فهناك تدريب لتحقيق أهداف معرفية وأهداف وجدانية وأهداف سلوكية.

٣- التدريب حسب المكان الذي ينفذ فيه البرنامج التدريبي: فهناك تدريب داخل مقر العمل بإشراف الرئيس المباشر أو بإشراف مدرب مختص، وهناك تدريب خارج مقر العمل يكون في المعاهد والمراكز المختصة في التدريب.

٤- التدريب حسب علاقته بالعمل: فهناك تدريب ما قبل الخدمة، ويقدم للمرشحين للعمل ويسميه البعض بالتأهيل، وهناك ما بعد التعيين ويقدم للأفراد المعيّنين في الخدمة وقبل التكليف بأي مهام ويسمى بالتدريب التأسيسي، وهناك التدريب أثناء الخدمة من أجل تنمية مهارات العاملين.

#### - أهداف التدريب الأمني:

تعتبر أهداف التدريب الأمني تتعلق بتطوير رجل الأمن بعد الحصول على الدورة ليمارس عمله بكفاءة وفاعلية، ومن الأهداف التي يسعى التدريب الأمني لتحقيقها ما يلي: (الثقفي، 2008: 155)

١- ترسيخ مفهوم الأمن وإبرازه كحاجة ملحة ولاسيما في مواجهة الآثار السلبية لما يحدث من تغيرات في المجتمعات.

٢- إبراز أهمية المواطن ودوره في مجال الوقاية من الجريمة ومكافحتها، وبخاصة بروز مصطلح الشرطة المجتمعية التي سنتحدث عنها لاحقاً.

٣- إبراز أهمية العلاقة الودية بين المواطن ورجل الأمن .

٤- إعداد رجل الأمن إعداداً جيداً، علمياً وتقنياً وبدنياً وخلقياً للاضطلاع بدوره في تحقيق الأمن في المجتمع.

#### ويهدف التدريب الأمني أيضاً إلى: ( سعيد والحرفش، 2010: 128 )

١- تجويد أداء الخدمات الأمنية المقدمة للجمهور وتحسين سمعة الأجهزة الأمنية وتزويد ثقة المواطنين بها.

٢- مواكبة التطورات والمستجدات فيما يخص الحد من الجريمة وتحقيق الأمن بمفهومه الشامل.

٣- الحد من معدلات الجريمة والحد من آثارها السلبية من خلال رفع مستوى مكافحتها وأساليب مواجهتها.

## المطلب الثالث

### الشرطة المجتمعية نموذجاً للتطوير التنظيمي الأمني المعاصر

بعد التطرق للتطوير التنظيمي الأمني ومجالاته المتمثلة في تطوير الهياكل التنظيمية، والمورد البشري والثقافة التنظيمية والمهام الوظيفية، مروراً بدور الإدارة العليا وما تتخذه من وسائل لإنجاح هذا التطوير والمتمثل في التخطيط الأمني والقرارات، واستخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية والتدريب الأمني، وكذلك، يسوق الباحث نموذجاً للتطوير التنظيمي الأمني المعاصر ألا وهو الشرطة المجتمعية إذ لا يمكن أن تقوم الشرطة المجتمعية في أي مكان دون الأخذ بالاعتبار مجالات التطوير التنظيمي الأمني إلى جانب دعم الإدارة العليا بالوسائل التي تم الحديث عنها سابقاً.

إن الشرطة المجتمعية مفهوم حديث ظهر في بداية الثمانينات لإيجاد الشراكة المجتمعية بين جهاز الشرطة وأفراد المجتمع، للعمل معاً من أجل منع الجريمة واكتشافها والقبض على مرتكبيها، وتقديمهم للمحاكمة لحفظ الأمن والاستقرار والسكينة في المجتمع (ميزرا، 2005:1)، وتعد الشرطة المجتمعية أنموذجاً ناجحاً وبخاصة في التجمعات ذات الكثافة السكانية، وقد أدى ارتفاع معدلات الجريمة وتطورها إلى ازدياد الحاجة إلى اللجوء إلى أسلوب حديث يرمي إلى اندماج الشرطة في المجتمع، ويجعل الواجبات الأمنية للشرطة تتعدى نطاقها التقليدي إلى ساحات أرحب يؤدي فيها أهم شريك في العملية الأمنية - ألا وهو المواطن - واجباته في تحمل مسؤوليات الأمن الاجتماعي من خلال هذه المنظومة الأمنية الحديثة معتمداً على المبادرة والفعل وليس رد الفعل، وعلى معالجة الأسباب لا انتظار النتائج، وعلى بناء جسور الثقة بينه وبين الشرطة، في سبيل تحقيق جهود المشاركة الهادفة بين الشرطة وأفراد المجتمع التي تسعى إلى تحقيق الأمن الشامل في مجتمعنا (أبو شامة، 1999:38).

ومما سبق يؤكد الباحث على أهمية إدراج الشرطة المجتمعية في هيكلية جهاز الشرطة كنموذج للتطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني.

ومن خلال هذه الرؤية تظهر الحاجة إلى رجل الشرطة في حماية أفراد المجتمع ليتمكنوا من القيام بأدوارهم بنجاح، وإذا كان لكل فرد في المجتمع دوره، فإن الدور الرئيس لرجل الشرطة يتمثل في عملية الضبط الاجتماعي، والتي تشير إلى كل الوسائل والعمليات التي تحقق الجماعة أو المجتمع عن طريقها انسجام وتوافق أعضائها مع التوقعات المطلوبة (خزاعلة، 1998:27).

## - مفهوم الشرطة المجتمعية:

إن مفهوم شرطة المجتمع يجيء كأحد الحلول للمشاكل الأمنية التي تواجه الشرطة، وتقوم الفكرة على إدخال المجتمع في عملية حفظ الأمن والشراكة بين الشرطة والمجتمع، بحيث تعيش الشرطة داخل المجتمع ومع المواطنين ويكون عملها من قبيل المبادرة في التحرك نحو الأحداث المتوقعة، وليس الانتظار والتصرف برد الفعل كما هو الحال للشرطة في عملها التقليدي (أبو شامة، 1999:38)، ومفهوم الشرطة المجتمعية يعني المؤسسة المعنية بحماية المجتمع بقيمه وأخلاقه وعاداته التي استقر عليها (عدلي، 2012:35).

وتُعرّف أنها عبارة عن مشاركة جميع أفراد المجتمع ومؤسساته في العمل الأمني، كل بقدر طاقته ومستواه وتخصّصه (ولد محسن، 2008:8).

ويمكن تحديد الشرطة المجتمعية بالجماعات ذات العلاقة بتوفير الأمن في المجتمع، وبالمؤسسات النظامية التي تستهدف إشباع حاجات الناس إلى المحافظة على الأمن والطمأنينة سواءً أكانت هذه المؤسسات رسمية تتبع جهاز الشرطة أم التنظيمات الشعبية التي لا بدّ من دورها في تحقيق الأمن مثل الأسرة والجمعيات التطوعية والمدارس والجامعات، وعليه يمكن النظر إلى الشرطة المجتمعية كجماعات اجتماعية - رسمية وتطوعية - لها نظم وأحكام واضحة وأهداف تسعى لتحقيقها تتمثل بإدامة الأمن والاستقرار (خزاعلة، 1998:37-36).

وتُعرّف الشرطة المجتمعية أيضاً بأنها مجموعة من المحاولات التي يبذلها الجهاز الشرطي للاقترب من أفراد المجتمع، وكسر الصورة النمطية في علاقة رجل يظهر دائماً عبوساً بزيه العسكري يحمل سلاحاً ويلاحق مجرماً ويطبق القانون بدون هوادة إلى شخص يقدم العون والمساعدة، ويشارك في الحياة العامة ويقترّب من أفراد الجمهور لا بوصفه رجل شرطة، ولكن بوصفه أحد أعضاء الحي أو المجتمع الذي يعيش فيه ويتفاعل مع أفراد يؤثر فيهم ويتأثر بهم متواصلاً مع الجمهور متواجداً معهم مشاركاً في الأفراح والمسرات وصديقاً في مواقف الضيق والكره (عدلي، 2012:36).

## - الشرطة المجتمعية هدف أم وسيلة: (الريس، 2005:2)

إن رسالة الشرطة رسالة اجتماعية بالدرجة الأولى، وذلك من خلال التأثير والتأثر بالجمهور والاحتكاك معه، ويجد الإشارة هنا إلى أن غرس ثقافة الشرطة المجتمعية ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق أكبر قدر من الأمن والاستقرار، وأصبحت ضرورية لمنع وقوع الجرائم ولتحسين نوعية الحياة لشرائح المجتمع ولتقديم

الخدمات لها، فيجب أن نتوقع حدوث تغييرات اجتماعية صعبة ومهمة مستقبلاً، والتي يمكن من خلالها أن يتأثر جهاز الشرطة في الدخول في شراكات واسعة وجديدة وتقديم خدمات اجتماعية جديدة.

#### - الوظائف الأساسية للشرطة المجتمعية:

ذكر كل من خزايلة (1998:43-42)، وميرزا (2005: 11-2) العديد من الوظائف الأساسية للشرطة المجتمعية ومنها:

- ١- تحسين الصورة الذهنية لرجل الشرطة من خلال احترام الجمهور وتبسيط الإجراءات. ويقترح الباحث إطلاق برامج تعزز هذه الوظيفة مثل "جائزة حسن التعامل مع الجمهور" حيث يتم وضع معايير محددة من جهاز الشرطة الفلسطيني للحصول على هذه الجائزة، فمثل هذه البرامج تساعد على تعزيز وتوطيد العلاقة بين رجل الشرطة والجمهور.
- ٢- فتح قنوات الاتصال المباشر مع الجمهور لتقديم المشورة عن طريق الهاتف. ويرى الباحث: أن هذه الخدمة موجودة في جهاز الشرطة الفلسطيني من خلال تخصيص الرقم المجاني (100)، ولكنها تحتاج إلى تعزيز من خلال تكريم عدد معين من الجمهور من كان لهم دورٌ بارزٌ في التعاون مع الشرطة.
- ٣- زرع الثقة بين الأجهزة الأمنية وأفراد المجتمع من خلال المشاركة الأمنية الذي يجسد المفهوم الحقيقي للشرطة المجتمعية.
- ٤- العمل على توعية وإرشاد المجتمع بشأن المسائل الأمنية مثل السرقة والسطو والنصب والتزوير والشعوذة، وغيرها بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني من خلال حملات التوعية المستمرة والقيام بالأبحاث والدراسات الميدانية وتوزيع نشرات وكتيبات التوعية الدورية.
- ٥- إعانة المنكوبين وإيواء عديمي الملجأ مؤقتاً تمهيداً لتحويلهم إلى الجهات المختصة.
- ٦- رد الغائبين إلى ذويهم.
- ٧- تقديم المعلومات للمواطن والزائر عن مكان معين لا يعرفه.
- ٨- القيام بأعمال النجدة ومساعدة رجال الدفاع المدني أوقات الكوارث والمبادرة في طلب الإسعاف للجرحى.
- ٩- ويمكن أن تقدم الشرطة المجتمعية خدمات تتمثل في الإصلاح بين المتنازعين وإرشادهم، وتقديم النصح لهم.
- ١٠- وتقوم الشرطة بالمشاركة في حل المشكلات الأسرية والعائلية والعشائرية، والمشكلات التي تحدث بن الجيران والشركاء في العمل...إلخ.



١١- الرعاية اللاحقة لنزلاء المؤسسات العقابية والإسهام في إجراءات تدريبهم وتأهيلهم لدمجهم في المجتمع بعد انقضاء فترة العقوبة وإيجاد العمل وتهيئة ظروف الحياة للطلاق إضافة إلى متابعتهم حتى لا يعودوا إلى الجريمة فليس المهم أن يقضي السجين فترة من الزمن داخل أسوار السجن تتم خلالها عملية تأهيله بل يجب تتبعها عملية تتبعية يتم من خلالها تقديم خدمات اجتماعية لهؤلاء المفرج عنهم بعد انتهاء مدة حكمهم.

١٢- تطوير العمل بمراكز الشرطة بحيث يصبح المركز والعاملون به جزءاً من المجتمع يعيش مع أفراد المجتمع مشكلاتهم الخاصة بأدق تفاصيلها ويسهم في علاجها، مثل استحداث أقسام الخدمة الاجتماعية بمراكز الشرطة التي تعمل على حل المشكلات الاجتماعية قبل استفحالها مثل مشاكل الجيران والخلافات الأسرية وغيرها، ويتأسس هذه الأقسام ويعمل بها ضباط من حملة الشهادات القانونية وأخصائيو اجتماعيون لحل المشكلات الاجتماعية خاصة الأسرية أو ما يتعلق بجناح الأحداث بهدف القضاء على المشكلة قبل استفحالها ووضع العلاج المناسب لها، وكذلك تخفيف العبء على المحاكم من خلال حل المشكلات داخل مركز الشرطة.

**ويرى الباحث:** أن وجود مثل هذه الأقسام ضروري جداً في جهاز الشرطة الفلسطينية وبخاصة في ظل الوضع الذي يعيشه مجتمعنا الفلسطيني من زيادة في حالات الطلاق الناتج عن المشكلات الاجتماعية التي يمكن الحد منها من خلال هذه الأقسام المختصة.

١٣- الارتقاء برجل الشرطة في مراكز الاختصاص ليصبح على درجة عالية من العلم والمعرفة التي تمكنه من التعامل مع جميع الحالات الأمنية والاجتماعية.

١٤- تنظيم حملات التوعية المرورية بهدف تنوير المواطنين بمخاطر الطريق والحوادث الناجمة عن تجاوز الطريق.

١٥- شغل أوقات فراغ الشباب خلال الصيف من خلال الدورات والمسابقات المختلفة.

**ويرى الباحث:** أن مثل هذه الدورات ضرورية بسبب الحصار الخانق الذي يفرضه الاحتلال الإسرائيلي على المحافظات الجنوبية والضفة الغربية على حد سواء، والذي يؤدي إلى عدم وجود متنفس للشباب، وبالتالي قد يدفعهم إلى ارتكاب مخالفات أو جرائم.

وأضاف (المراسي، 1998: 134-131) عدد من الوظائف للشرطة المجتمعية ومنها:

١- رعاية الأحداث المنحرفين والمتشردين: ولعل أهم دور للشرطة في مجال وظيفتها الاجتماعية هو دورها الذي تستطيع أن تساهم به في حل مشاكل انحراف الأحداث، وذلك بحكم احتكاكها الدائم بهذه المشاكل الأمر الذي يجعلها في مركز يتيح لها القدرة على اكتشاف حالات الانحراف المبكر، واتخاذ التدابير التي تكفل وقاية الحدث من التردى في مهاوي السلوك الإجرامي.

- ٢- التوفيق في المنازعات: هناك نوع من الجرائم مثل: جرائم الاعتداء على النفس أو المال أو جرائم الحريق العمد أو الإلتلاف يكون الباعث على ارتكابها ظرف ساهم المجني عليه في صنعه أو يكون الباعث حقد الجاني على المجني عليه، فهذه الجرائم يكون للتوفيق بين المتنازعين دورٌ مهمٌ في مكافحة هذه الجرائم.
- ٣- تقديم المساعدة للبغايا: حيث يتمثل البغاء كمشكلة اجتماعية في وجود فئة من النساء لا تجد في المجتمع وضعها الكريم ولا الوسيلة التي تحقق لها هذا الوضع إلا عن طريق الاتجار بأعراضهن، ويتمثل الدور الاجتماعي للشرطة - في هذا المجال- البحث عن النساء القاصرات والهاريات من أسرهن وإرشادهن إلى أماكن الأمان، وكذلك مكافحة جرائم استغلال النساء في الدعارة.

#### - أهداف الشرطة المجتمعية: (عدلي، 2012: 50-52)

- ١- تأصيل مشاركة المواطنين في أعمال الأمن، بحيث تكون هناك مشاركة فعالة بين المواطنين والشرطة التقليدية، بهدف صون أمن المجتمع في مختلف المجالات.
- ٢- شراكة كافة قطاعات المجتمع المدني في مسؤولية الأمن الداخلي بصورة مباشرة.
- ٣- تأسيس قاعدة بيانات معلوماتية تعني بدراسة وتحليل ومتابعة المستجدات الاجتماعية والأمنية في المجتمع المحلي.
- ٤- تعزيز الوعي الأمني الشامل لدى الجمهور من خلال عقد الندوات والمحاضرات للجمهور لتثقيفهم أمنياً من أخطار الجريمة كإجراءات وقائية.
- ٥- تعزيز المكانة الاجتماعية للشرطة من خلال الاتصال المباشر مع أفراد المجتمع لكسب ثقتهم.
- ٦- اختراق وكسر الصورة النمطية المنطبعة في ذهن الجمهور عن رجال الشرطة وتقريب الجمهور من رجال الشرطة.
- ٧- تعزيز روح المواطنة الصالحة وتنمية الجهد التطوعي لمساعدة الآخرين.

#### - مهارات شرطة المجتمع: (أبو شامة، 2005: 21-22)

- ١- الاعتماد على النفس في الإجراءات التي يتخذها، ويكتسب رجل الشرطة هذه الخاصية نتيجة للممارسة المستمرة في المرور المنفرد في المنطقة والالتقاء بالجمهور.
- ٢- مهارة المفاوضات، حيث يعمل على حل المنازعات وتنفيس المشاحنات والوصول إلى حلول وسط.
- ٣- قضاء معظم وقت عمله وسط المجتمع وبدون قيود، فيقضي وقتاً أطول مما يقضيه رجل الشرطة العادي.

٤- الالتزام المتدني بالإجراءات القانونية، وتطبيق القانون من جانب شرطة المجتمع على خلاف رجل الشرطة العادي.

٥- خلق أساليب جديدة ومبتكرة للعلاقات العامة مع الجمهور.

٦- مهارة تفقد المؤسسات العامة والخاصة أثناء المرور الراجل وإسداء النصيحة لمن يصادفهم، وهو يسير في المنطقة بحيث يجعل نفسه واضحاً ومرئياً كرادع لارتكاب الجريمة.

- إن الصورة الشخصية للشرطة والتي تتمثل في الانطباعات التي يكونها المواطن عن طبيعة عمل الشرطة لتلعب أهمية بالغة على مدى التعاون بينهما لتحقيق الأهداف الأساسية للشرطة المجتمعية، وأكد كل من أبو شامة (1999:28)، وخزاعلة (1998:50-49) إلى أن الاتجاهات السلبية نحو الشخصية الشرطية تعود إلى عدة عوامل يمكن إجمالها فيما يلي:

١- يعتبر جهاز الشرطة أحد أجهزة الضبط الاجتماعي في المجتمع، والممارسات السلبية لبعض أفراد الشرطة في بعض الفترات تؤدي إلى أثر سئ على العلاقة الاجتماعية التي ينبغي أن تكون ودية بين المواطنين والشرطة.

٢- الدور الذي تقوم به أجهزة الشرطة هو تطبيق القوانين التي هي بمثابة قيود على حريات الأفراد.

٣- تضامن رجال الشرطة مع بعضهم البعض.

٤- عدم اقتناع المواطن بأهمية التعاون مع رجال الشرطة لأسباب نفسية واجتماعية.

٥- تدخّل رجال الشرطة في بعض الحالات التي تخص السلوك العام كالتدخّل في أماكن اللهو ولعب القمار والسكر.

٦- عوامل سياسية: تتمثل في قيام بعض القيادات السياسية باستخدام جهاز الشرطة لغرض بعض سياساتها.

- البرامج المشتركة بين الشرطة والمواطنين: (أبو شامة، 2005: 20-19)

١- اجتماع أسبوعي يضم المواطنين والشرطة لمناقشة الموقف الأمني.

٢- برنامج مدرسي يجتمع فيه بعض رجال الشرطة مع الآباء والمعلمين بالحي لمناقشة أي مشاكل مدرسية تؤدي للانحراف، كأن تعمل الشرطة على إعادة الطلبة الهاربين من مدارسهم.

٣- برنامج بصمات حيث تقوم الشرطة بأخذ بصمات الأطفال الذين يحضره آبائهم إلى نقاط الشرطة، وذلك بغرض التعريف لعمل الشرطة وتنمية العلاقات الاجتماعية الودية بينهم والمواطنين.

- ٤- برنامج قياس ضغط الدم، وذلك لدعوة المواطنين لمراكز الشرطة كل أسبوع لقياس ضغط الدم الذي يقوم به خبير طبي، وذلك لتنمية العلاقات العامة.
- ٥- يتم اختيار بعض المواطنين من فترة لأخرى لمصاحبة الشرطة في عملياتها العادية كل يوم للتعرف عن قرب على العمل، ودعم العلاقات مع المواطنين.
- ٦- إصدار صحيفة محلية يقوم قسم الشرطة بإصدارها كنشرة دورية تحوي أخبار الحي الاجتماعية، وكل ما هو جديد بالساحة.

من خلال ما سبق يتضح أن الشرطة المجتمعية لا تهدف فقط إلى مكافحة الجريمة عن طريق الاختلاط وسط المجتمع، ولكن أيضاً التقليل من الخوف من الجريمة، الذي - وحده - أصبح مشكلة اجتماعية، والاستفادة من المصادر المباشرة للمعلومات المتوفرة لدى المواطنين، وذلك بعد كسب ثقة هؤلاء المواطنين بالتواجد المستمر بينهم مما يشجعهم على المشاركة في أداء المهام الأمنية انطلاقاً من هذه الثقة، ويصبح المواطن شريكاً في هذا العمل، وهذه المشاركة وتلك الثقة تكون نتيجة للتواجد والاتصال الدائم والمستمر بين المواطنين والشرطة داخل المجتمع (أبو شامة، 1999: 38).

جدول رقم (5)

يبين ايجابيات وسلبيات الشرطة المجتمعية

سلبيات الشرطة المجتمعية	إيجابيات الشرطة المجتمعية
<p>١- شرطة المجتمع هينة وهشة في مكافحة الجريمة لتركيزها على المجتمع وقضاياها المتعددة.</p> <p>٢- ظل التطبيق محدوداً في بعض الدول وتأثيره ليس بالفاعلية المرجوة.</p> <p>٣- قد لا يلتزم المواطن المشارك بالسياسة الشرطية أو لا يكون مقتنعاً بها فيثير سوء الفهم وربما العداء لجهاز الشرطة.</p> <p>٤- مشاركة بعض المواطنين قد تكون لتحقيق بعض المكاسب والمطامع الشخصية، لذلك يقومون بتقصيل برامج للعمل تتفق مع أهوائهم ومصالحهم.</p> <p>٥- بعض المشاركين ليس لهم التأهيل المهني الكافي للقيام بالعمل الأمني، ويفقدون التدريب.</p> <p>٦- المشاركين من المواطنين لا يُدفع لهم أجور أو مكافآت، لذلك لا يمكن معاقبتهم على عدم الالتزام بنظم ومواعيد العمل.</p> <p>٧- بعض المشاركين يفقدون الوعي بأهداف وأغراض نظام العدالة الجنائية.</p> <p>٨- إشراك المواطنين تطوعاً قد يفقد اهتمام بعض المسؤولين في إيجاد دعم جديد للشرطة على أساس أن هناك دعماً جماهيرياً.</p> <p>٩- هناك تساؤل حول مشروعية عمل المواطنين في نطاق الشرطة ومشروعية تدخل الشرطة في أعمال اجتماعية، ومدى مقدرتها وهي ليست مختصة وغير المدربة على أعمال مؤسسات أخرى.</p>	<p>١- لا تكلف أكثر مما تكلفه الشرطة العادية.</p> <p>٢- التعاون بين الشرطة والجمهور يؤدي إلى انخفاض الجريمة والخوف من الجريمة معاً.</p> <p>٣- الشرطة تتبع أساليب أخرى في مكافحة الجريمة غير أساليب العدالة الجنائية التقليدية.</p> <p>٤- اعتماد الشرطة المجتمعية على الدوريات الراجلة والتواجد المستديم يضع حداً للكثير من الإخلال بالأمن.</p> <p>٥- يمكن جمع معلومات أكثر وموثوق بها عن النشاط الإجرامي وبدون التعرض للخطر.</p> <p>٦- لها فرصة متابعة المشاكل الاجتماعية عن قرب وإيجاد الحلول لها.</p> <p>٧- مشاركة المواطنين تغطي النقص في القوى البشرية التي تشككي منه معظم قوات الشرطة.</p> <p>٨- في حالات الطوارئ تظهر الحاجة أكثر إلى شرطة المجتمع.</p> <p>٩- المشاركة تعمل على تأكيد مصداقية الشرطة أمام المجتمع، ويساعد على كسر العزلة.</p> <p>١٠- مشاركة المواطنين تجعل الشرطة تتجه إلى الواجبات الكثر خطورة والأكثر فنية.</p> <p>١١- المواطن مصدراً مهماً وغنياً في حالة شرطة المجتمع.</p> <p>١٢- المواطن يصبح من المناصرين والمؤيدين للشرطة ومدافعاً عنها.</p> <p>١٣- زيادة الرضا الوظيفي لرجال الشرطة، وإعلاء قيم العمل الشرطي في نفوس الشرطة.</p>

المصدر: ( أبو شامة، 2005: 28-31).

ختاماً: بعد الاطلاع على مفهوم وأهداف ووظائف الشرطة المجتمعية ومن واقع عمل الباحث في جهاز الشرطة الفلسطيني يرى الباحث: أن هناك بعض وظائف الشرطة المجتمعية التي تم الحديث عنها موجودة ضمناً في جهاز الشرطة الفلسطيني، ولكنها تحتاج إلى تعزيز، وأن هناك الكثير من وظائف الشرطة المجتمعية غير موجودة، لذا يوصي الباحث بالعمل على إنشاء إدارة متخصصة للشرطة المجتمعية تضم متخصصين، وتوكل لهم الوظائف التي تم الحديث عنها.

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

أولاً: - الدراسات الفلسطينية.

ثانياً: - الدراسات العربية.

ثالثاً: - الدراسات الأجنبية.

رابعاً: - التعقيب على الدراسات السابقة.

خامساً: - ما تتميز به الدراسة الحالية.

سادساً: الفجوة البحثية.

سابعاً: صعوبات الدراسة.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### تمهيد

تم إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة حول الموضوع، حيث لوحظ أن الدراسة حول دور الإدارة العليا في التطوير التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطيني تعتبر من المواضيع الجديدة في علم الإدارة وخصوصاً في الوطن العربي، مما يعكس أهمية الموضوع، مما يعني أنه - وفي حدود علم الباحث - أن هذه الدراسة تعد من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة في فلسطين، ونظراً لندرة الدراسات السابقة التي تتعلق بالتطوير التنظيمي، قام الباحث بالعمل على جمع ما استطاع الحصول عليه من هذه الدراسات، كما أنه تم الاطلاع وجمع العديد من الدراسات المتعلقة بالمتغيرات الفرعية المكونة للتطوير التنظيمي، وذلك للاستفادة منها في هذه الدراسة.

وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات التي تم التوصل إليها، وفقاً للتصنيف التالي: (الدراسات الفلسطينية والدراسات العربية والدراسات الأجنبية) لكل متغير من متغيرات الدراسة.

#### أولاً: - الدراسات الفلسطينية:

١- دراسة (اللوحي، 2013) بعنوان "دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي للوزارات الفلسطينية: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي للوزارات الفلسطينية، حيث تم تطبيقها على الوظائف الإشراقية بالوزارات الفلسطينية، وعددها (22) وزارة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- يتسم الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية بالمركزية في العمل واتخاذ القرارات، وضعف في عملية التفويض، والتعقيد وعدم مواكبة التغيرات البيئية.
- يوجد تداخل في المهام الوظيفية داخل الوزارات الفلسطينية.
- يتم بناء الخطة التدريبية السنوية للوزارات الفلسطينية بعد مسح الاحتياجات التدريبية الحقيقية.
- التدريب الذي يحص عليه الموظفون يزيد من معرفتهم وخبرتهم وكفاءتهم في العمل.



- وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:
- تطوير البناء التنظيمي للوزارات الفلسطينية بما يتناسب والتغيرات التكنولوجية والبيئية المحيطة، من حيث تطوير الهيكل التنظيمي، ومهام الوزارات، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وتطوير العملية التدريبية.
- ٢- دراسة (أبو عمرة، 2012) بعنوان "تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تقييم موظفي الإدارة والقيادة بوكالة الغوث بمكتب غزة الإقليمي لعملية التطوير التنظيمي، وبخاصة جانب الإدارة والقيادة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة وقد بلغ مجتمع وعينة الدراسة (99) مديراً .

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- هناك تقييم متوسط لدى موظفي مكتب غزة لنتائج مبادرات عملية التطوير المتعلقة بتطوير الإدارة والقيادة.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات لتحسين المهارات الإدارية والقيادة، ومستوى الحوار والتواصل مع العاملين والمساءلة والشفافية والرقابة والحشد والتشبيك وجلب التمويل، ومستوى تطور الإدارة والقيادة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

وضع خطة شاملة ومستمرة للتدريب للمحافظة على إنجازات مبادرة تحسين الإدارة والقيادة من خلال المحافظة على قوة عمل ذات مهارة عالية، وينصح أن يعطى الأولوية لتطبيق النموذج الجديد لنظام تصنيف الوظائف و التعويضات.

٣- دراسة (أبو زنيد، 2011) بعنوان "تأثير التطوير التنظيمي على الأداء من وجهة نظر الموظفين في دائرة الإغاثة و الخدمات الاجتماعية في وكالة الغوث الدولية بالضفة الغربية "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تأثير التطوير التنظيمي على الأداء من وجهة نظر الموظفين في دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية في الأونروا في الضفة الغربية، وكذلك التعرف إلى مدى تأثير التطوير التنظيمي على الأداء من وجهة نظر الموظفين في دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية في الأونروا في الضفة الغربية في كل من المحاور الآتية: التدريب والتطوير والحوافز والإجراءات والعمليات ونظم المعلومات الإدارية، وجودة ونوعية بيئة العمل، والوصف الوظيفي، واللامركزية، وتفويض السلطة، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تأثير التطوير التنظيمي على الأداء من وجهة

نظر الموظفين في دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية في الأونروا في الضفة الغربية تُعزى إلى متغيرات: (الجنس، والعمر، والوصف الوظيفي، والمسمى الوظيفي، والخبرة).

وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية في الأونروا بالضفة الغربية والبالغ عددهم (94) موظفاً حيث جرت الدراسة في العام الدراسي ((2011م).

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- إن مستوى تأثير التطوير التنظيمي على الأداء في دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية في المجالات مجتمعة جاء متوسطاً.
- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى تأثير التطوير التنظيمي على الأداء لدى المبحوثين، تُعزى لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي، بينما لم تظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى تأثير التطوير التنظيمي على الأداء لدى المبحوثين، تُعزى إلى متغير العمر، وسنوات الخبرة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- أن يتم التركيز على تحفيز الموظفين بشقيه المادي والمعنوي وعلى المستويين الجماعي والفردى لتعزيز السلوك الإيجابي والفاعل للموظفين من خلال منحهم رسائل شكر خاصة أو عمل تكريم لأفضل موظفين على مستوى البرامج يتم ترشيحهم من قبل زملاء العمل مع تعميم مبادراتهم الإيجابية.
- إشراك بعض الموظفين الأكفاء في البرامج التدريبية المتخصصة والإدارية التي تعقد ضمن خطة تمكين تساعد الإدارة في استثمار كفاءاتهم لضرورات سير العمل.

٤- دراسة (الأغا، 2010) بعنوان "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطور والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في المحافظات الجنوبية"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى القيادات الإدارية، ودورها في إحداث التطور والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في المحافظات الجنوبية وتحديد علاقة أنماط القيادة في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء البحث، واستخدم استبانة كأداة دراسة ليقوم بجمع البيانات حيث بلغت عينة البحث (245) موظف وموظفة من مجتمع الدراسة والبالغ (630) موظف وموظفة من القيادات العليا والوسطى والإدارية في البنوك والمصارف العاملة في المحافظات الجنوبية .

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن النمط القيادي السائد في البنوك الفلسطينية هو النمط الديمقراطي، ويليه النمط القيادي البيروقراطي ويليه النمط القيادي الحر.
- كما أن هناك دوراً كبيراً للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك العاملة في المحافظات الجنوبية على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم.
- وكذلك توافر للقدرة القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية وهي البنوك العاملة في المحافظات الجنوبية تؤثر بشكل إيجابي على التطوير والتغيير.
- وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، مع ايجابية العلاقة، فإن ذلك لا يعنى توافر هذه القيادة إجراء التغيير المطلوب أي كلما استخدمت القيادة البعد المناسب أجرت التغيير المناسب سواءً أكان ذلك إيجابياً أم سلبياً.
- كما أوضحت نتائج التحليل وجود أثر معنوي موجب بين القيادة التحويلية التغيير التنظيمي، وأن الأثر الأكبر هو المسوغات الخارجية للتغيير.
- لا يوجد بعد واضح يستخدم على حساب الأبعاد الأخرى، إذ كانت نسبة إجابات المبحوثين متقاربة للأبعاد جميعها.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- تعزيز التوجه الديمقراطي لدى القادة في البنوك العاملة في المحافظات الجنوبية .
  - زيادة الاهتمام بتطوير القدرات القيادية في البنوك العاملة في المحافظات الجنوبية من خلال التدريب والإعداد والتأهيل الجيد للقادة بما ينسجم، ويتوافق مع مسئوليات المكلف بها القائد.
  - إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع القيادة والتطوير والتغيير التنظيمي.
- ٥- دراسة (مطر، 2008) بعنوان "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في المحافظات الجنوبية"

هدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التطور التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في المحافظات الجنوبية كما تهدف أيضاً إلى التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تُعزى الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ مجتمع الدراسة 262 منظمة أهلية مسجلة في دليل الأمم المتحدة لعام ((2007م وتم اختيار عينة من (160) منظمة بعد التأكد من استيفاء الشروط، وهي ان تضم (10) عاملين دائمين فأكثر و (10)

متطوعين فأكثر واستخدم الباحث أداة الدراسة استبانة خاصة لجمع البيانات الأولية و كانت عينة الدراسة (160) فرد من مدراء المنظمات الأهلية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات التطوير التنظيمي والقرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في المحافظات الجنوبية، كما أظهرت الدراسة وجود فروق في استجابات أفراد العينة في بعض مجالات التطوير التنظيمي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

- العمل على تطوير الهياكل التنظيمية وأنظمة وسياسات المؤسسة في المؤسسات غير الحكومية بشكل مستمر، لكي يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل، وتنمية وتطوير العاملين في مجال اتخاذ القرارات، وزيادة مشاركتهم في العملية الإدارية بشكل عام.

٦-دراسة (أبو عساكر، 2008) بعنوان " أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أنماط إدارة الصراع ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة وما هو النمط المتبع في إدارة الصراع، وتأثير هذه الأنماط على التطوير التنظيمي ،حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة والاستبانة كأداة للدراسة ، وقام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (475)موظف من وزارة الصحة لإجراء الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- تستخدم الإدارة الأنماط الأربعة: (القوة والسيطرة والتسوية والتنازل ) في إدارة الصراع إلا أن نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة.

- يعتبر نمط التعاون برغم من كونه غير واضح الاستخدام، إلا أنه من أكثر الأنماط فعالية وإيجابية في تأثيره على التطوير التنظيمي.

- التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم مهمل.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- زيادة التوعية بأهمية الصراع التنظيمي، واستخدام الأسلوب الأنسب للتعامل مع الصراع، الذي بدوره يعزز التطوير التنظيمي، كما على الإدارة أن تهتم بحاجات ورغبات العاملين.

## ٧-دراسة (السر، 2008) بعنوان "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية، ومحاولة التعرف إلى فروق دراسة ذلك الواقع وفق لمتغيرات: "الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية، وسنوات الخدمة"، وكان مجتمع الدراسة يتكون من (483) موظف، وتم أخذ عينة تتكون من (300) موظف تتراوح درجاتهم ما بين وكيل مساعد ومدير دائرة، وقد قام الباحث بإجراء بعض المقابلات مع المدراء العاملين في الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية الفلسطينية والأمن الوطني في محافظات المحافظات الجنوبية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- غياب القوانين والتشريعات التي تعمل على إعادة بناء وتطوير الوزارة، وعدم استخدام القوانين والتشريعات كمعيار رقابي لقياس الأداء.
  - غياب الهياكل التنظيمية لبعض الأجهزة الأمنية وعدم وضوح الهياكل التنظيمية الموجودة مسبقاً.
  - يتم تدريب وتنمية مهارات الموظفين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بصورة بطيئة جداً وخصوصاً الأجهزة الأمنية.
  - يظهر بوضوح غياب التخطيط الاستراتيجي في بعض الأجهزة الأمنية والإدارات العامة في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
- وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

- تحديد سياسات إدارية واضحة ومفهومة بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات.
  - العمل على إعادة الهيكلة في الأجهزة الأمنية للمساهمة بصورة فعّالة في عملية التطوير وفرض الأمن.
  - العمل على تعديل الهيكل التنظيمي لتسهيل الاتصالات بين الإدارات المختلفة وإزالة الازدواجية في العمل.
- ## ٨-دراسة (مرزوق، 2006) بعنوان "فاعلية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية"

هدفت الدراسة إلى بحث وتحليل فعالية التطوير وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (682) مؤسسة حسب إحصائيات وزارة الداخلية لعام (2004)م، وتم اختيار عينة عشوائية من (50) مؤسسة بشرط أن يزيد عدد العاملين عن (30) موظف.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة طردية بين اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

- أظهرت الدراسة أن ملاءمة الهيكل التنظيمي هي إحدى متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وأسلوب التغيير المخطط، ورصد التغييرات البيئية الداخلية والخارجية واستغلال الفرص والإمكانيات والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والتوسع.

- مراعاة التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواءً أكانت من ناحية العدد أم التركيب النوعي للكفاءات، وذلك نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

٩- دراسة (اللوحي، 2006) بعنوان "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية

"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تشكل مجتمع الدراسة من (3118) موظف وتم أخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من (500) موظف.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وكان هذا الخلل المسبب الرئيس في إعاقة التطوير الأداء الإداري لها.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- عادة دراسة الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية بما يتفق مع استراتيجيات هذه الوزارات.

١٠- دراسة (عبد الإله، 2006) بعنوان "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية

بالمحافظات الجنوبية وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بالمحافظات الجنوبية، وهدفت إلى التعرف إلى مستوى التطور التنظيمي في الجامعات المذكورة ودراسة العالقة بين الثقافة التنظيمية بالجامعات الثلاثة ومستوى التطور التنظيمي، وقد استخدم الباحث

المنهج الوصفي كمنهج للدراسة والاستبانة كأداة للدراسة وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (340) موظفاً إداري وأكاديمي.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما أن الثقافة التنظيمية بجامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار.
- أن الإدارة العليا يشكلون ثقافة الجامعة.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة تخفيض شخصنة القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسسي في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وزيادة مستوى التفويض والاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

ثانياً: - الدراسات العربية:

١- دراسة ( الفضلية، 2008) بعنوان " التطور التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القيايين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تفعيل الجوانب المختلفة للتطوير التنظيمي والتعرف إلى مدى فاعلية استثمار الوقت وكشف العلاقة بين تفعيل برامج التطوير التنظيمي وبين تفعيل أبعاد إدارة الوقت لدى حالة الدراسة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة والاستبانة كأداة للدراسة وقد بلغ عينة و مجتمع الدراسة (351) ضابطاً.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- مستوى تفعيل جوانب التطوير التنظيمي جيد وأن مستوى فاعلية استثمار الوقت جيد وأن هناك علاقةً بين المتغيرين.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- الاهتمام بتكثيف الدورات التدريبية في مجال التطور التنظيمي وفي مجال إدارة الوقت، وتفعيل برنامج التطوير التنظيمي في قيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض وتوسع مشاركة العاملين.

## ٢- دراسة (القحطاني، 2007) بعنوان " معوقات التطور التنظيمي وحلولها دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بالرياض "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهم معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية ، وإضافة إلى ذلك الوقوف على أفضل الحلول لتجاوز تلك المعوقات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث يشكل مجتمع الدراسة من الموظفين الذين يشغلون المراتب الوظيفية من العاشرة وحتى الخامسة عشر ، وتم التطبيق على عشر وزارات وهي : الداخلية ، النقل ، الشؤون البلدية والقروية، الثقافة و الإعلام ، ووزارة المالية ، ووزارة المياه والكهرباء ، ووزارة الاقتصاد والتخطيط ، ووزارة الزراعة ، ووزارة العدل ، ووزارة العمل ، وقد بلغت عينة الدراسة (337) موظفاً من العاملين بهذه الوزارات.

### وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- جاءت أهم معوقات التطور التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية حسب الترتيب التنازلي: (المعوقات الإدارية، معوقات تنمية الموارد البشرية ،المعوقات السلوكية، المعوقات التقنية، المعوقات الاستراتيجية، المعوقات الهيكلية).
  - تعتبر كثرة الخطوات الإجرائية للمعاملات ، وضعف الاهتمام بالبحوث العملية من أهم معوقات التطوير التنظيمي في الجانب الإداري.
  - يعتبر ضعف الاهتمام بالحوافز المادية المعنوية، وقلة المشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات التطويرية ، ومحدودية الحوافز المادية من أهم المعوقات البشرية.
  - اتضح أن هناك اختلافاً في درجة وجود معوقات التطوير التنظيمي في جانب الموارد البشرية تبعاً لاختلاف الجهاز الحكومي المركزي.
  - أظهرت نتائج الدراسة أن قلة دعم وتشجيع الموظفين على تقدير أفكارهم والتعبير عن آرائهم، وكذلك انتشار بعض القيم السلبية في بيئة العمل كالمجاملات، وعدم الالتزام تمثل أهم معوقات التطوير التنظيمي السلوكية.
- وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:
- الاهتمام بتطوير الأجهزة الحكومية المركزية وفق منظور علمي وشامل لكافة المكونات الرئيسية لعملية التطوير من خلال إنشاء مراكز الدراسات والمؤتمرات الخاصة والتوعية الشاملة.



- تطوير الجوانب الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية المركزية من خلال إعداد خطة استراتيجية تطويرية ودراسة التطورات داخل البيئة المحيطة والاهتمام بالعنصر البشري .
  - الاهتمام بتطوير الجوانب الإدارية في الأجهزة الحكومية من خلال آليات محددة وتقنيات متجددة.
  - تطوير الجوانب الهيكلية في الأجهزة الحكومية .
  - الاهتمام بتطوير وتنمية الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية المركزية.
- ٣-دراسة (المربع، 2004) بعنوان " التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات "

وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى علاقة التطوير التنظيمي بالأداء، ومدى إسهامه في مواجهة المشكلات، والمعوقات التي تواجه ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة واستخدام الاستبانة كأداة جمع البيانات للدراسة وقد بلغ مجتمع وعينة الدراسة (267) ضابطاً.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين كما يسهم بدرجة قوية في مواجهة مشكلات العاملين، وأهم معوقاته عدم وجود نظام اتصال مناسب، وتجاهل شكاوى العاملين.
- وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:
- ضرورة إيجاد بيئة مناسبة للتطوير التنظيمي من خلال اللامركزية، كما حث على ضرورة مشاركة العاملين في القرارات ودعم الاتصالات في المنظمة، وعقد الدورات التدريبية المتخصصة للعاملين في مجال التطوير.

٤-دراسة (المشاري، 2003) بعنوان " معوقات التطوير التنظيمي من منظور القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة "

وهدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات الإدارية والسلوكية والتنظيمية، والتقنية والاجتماعية و الثقافية التي تعيق عملية التطور التنظيمي في الأجهزة الأمنية، ومعرفة اختلاف رؤية قيادات الشرطة لأهمية معوقات التطور التنظيمي باختلاف أربع خصائص ديموغرافية وهي: (جهة العمل، والمستوى القيادي، والمستوى التعليمي، ومدة الخبرة في المستوى القيادي الحالي)، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن عينة الدراسة التي بلغت (63) ضابطاً من مجموع مجتمع الدراسة الذي يبلغ (630) ضابطاً من القيادات الوسطى والعليا.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- تعد المعوقات الإدارية والسلوكية والتنظيمية، والتقنية والاجتماعية والثقافية مهمة في إعاقة عملية التطور التنظيمي في الأجهزة الأمنية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية القيادات العليا والوسطى بشرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة لأهمية المعوقات السلوكية التي تعيق التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية.
- توجد فروق دالة إحصائية بين رؤية قيادات الشرطة بمنطقتي الرياض ومكة المكرمة لأهمية المعوقات الإدارية تُعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة في المستوى القيادي الحالي، ولأهمية المعوقات السلوكية تُعزى إلى اختلاف جهة العمل، ولأهمية المعوقات الثقافية تُعزى إلى اختلاف المستوى التعليمي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- تغيير مفاهيم القيادة حول طبيعة السلطة، وذلك من خلال التوسع في تفويض السلطة للمرؤوسين، وإتاحة الفرص للمشاركة في صنع القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي، وإشباع حاجات العاملين نحو الاستقلال والانتماء وتقدير الذات.
- إزالة الحواجز النفسية بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال تنمية الثقة المتبادلة بينهم في إطار جديد من أساليب القيادة والإشراف يؤدي إلى زيادة الاحترام والتآلف والمحبة بين القادة والعاملين.
- توفير مناخ تنظيمي مدعم للتغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات الإدارية والأجهزة الأمنية من خلال تفعيل الاتصالات المباشرة، وتعزيز العلاقات الإنسانية، وتشجيع الإبداع في العمل واستخدام التقنية في الأداء، ودعم تبادل الآراء والخبرات من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.
- الاهتمام بتدريب القادة في مجالات التطور التنظيمي وتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة.

٥- دراسة (آل سعود، 2003) بعنوان "اتجاهات المديرين نحو التطور التنظيمي دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة"

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين نحو التطور التنظيمي، وشملت الدراسة قيادات الدفاع المدني من رتبة نقيب وحتى عميد، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (165) موظفاً من مجتمع يبلغ عدده (1000) ضابطاً يعملون بهذه المؤسسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود عملية التطوير في المؤسسة وهي تعتمد على التحليل المنظم للمشكلات، إلا أنها تقتصر إلى الاستراتيجيات والتخطيط البعيد المدى والحاجة إلى توازن بين الهياكل التنظيمية والإجراءات، وتطوير النماذج المستخدمة في إنجاز العمل.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- اختيار القائمين على التغيير بعناية شديدة وتفويض الصلاحيات المناسبة مع المراقبة الجيدة، وإيجاد انسجام بين فلسفة التطوير وقيم العاملين في المؤسسة.

ثالثاً:- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة حالة (2010) Guidroz, Luce, & Denison بعنوان " التغيير المدمج: إنشاء تضافر للجهود بين القيادة والتطوير التنظيمي "

" Integrated change: creating synergy between leader and Organizational development "

هدفت هذه الدراسة إلى مشاركة المنظمات طريقة لدمج وتغيير الثقافة التنظيمية، وتطوير القيادة في مبادرة واحدة متوازنة للشركة، حيث تعرض هذه الدراسة كمثال لتزويد الباحثين بأفكار عن كيفية إنشاء وتطبيق برامج مشابهة في مؤسسات أخرى، تتناول دراسة حالة للوضع في مؤسسة تصنيع عالمية، توظف قرابة (21111) موظفاً، وتعمل في (144) موقعاً موزعة على (27) بلداً وخمس قارات، استخدم الباحثون أسلوب دراسة الحالة للقيام بهذه الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- دمج الثقافة التنظيمية مع تطوير القيادة يمكن أن يساعد في إنشاء خط واضح بين الفرد والمنظمة، وبناء مسئولية أوسع لنجاح مبادرات التغيير التنظيمي، حيث إن عملية الدمج بين التطوير التنظيمي والقيادي قوبلت بحماسة شديدة من الإدارة العليا للشركة وأثبتت على أنها تجربة قيمة للشركة، حيث إن البرنامج ابتداءً بالإدارة العليا في المؤسسة ومن ثم نزل شيئاً فشيئاً إلى المستويات الدنيا، حيث إن لكثير من القادة اشتروا في عملية تطوير القيادة، واستعملوا نتائجها في إنشاء خطط تطويرية تخدم بشكل ثنائي تطويرهم لأنفسهم وفي الوقت نفسه تلبية حاجات المؤسسة، دمج هذين النشاطين تطلب بعض التنسيق، لكن هذا التنسيق يمكن أن ينشئ حوارات مع محقة داخل المؤسسة، تساعد على زيادة نشاط عدد كبير من الموظفين، وتمكنهم في نفس الوقت من القيام بالتغيير.

٢- دراسة (2010) Ladyshevsky بعنوان " المدير كمدرّب وقائد للتطوير التنظيمي "

"The manager as coach as a driver of organizational development"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور المدير كمدرّب، وكاستراتيجية للتطوير التنظيمي، بالتحديد جوانب العلاقة بين المدير والموظفين التي تجعل من التطوير ناجحاً، حيث إن الهدف من استراتيجية المدير كمدرّب

للتطوير التنظيمي في بيئة الأعمال هو مساعدة الموظفين على الأخذ بعين الاعتبار إمكانية أداء عملهم والقيام بتصرفاتهم بطريقة مختلفة أكثر فعالية، والتي بدورها تعطي نتائج أفضل، بدون الاعتماد على السلطة الرسمية التي يملكها المدير، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال مشاركة مدراء عملوا كمدرسين للتطوير التنظيمي خبراتهم، وتم تحليل البيانات من خلال استخدام أسلوب التحليل الوصفي، تمثلت العينة المشمولة في هذه الدراسة بـ (74) مشاركاً، ممن لهم خبرات شخصية في عملية المدير كمدرّب للتطوير التنظيمي، وتشمل قطاعات اقتصادية متعددة.

#### وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

- وضحت نتائج الدراسة تعقيدات دور المدير كمدرّب للتطوير التنظيمي، ولماذا مدراء متعددين فشلوا في أداء هذا الدور، والذي أدى بدوره إلى خسارة مشاركة وتشجيع الموظفين.
- كما بينت أيضاً العوامل التي تساعد على تقوية العلاقة بين المدير كقائد للتطوير والموظفين، مثل الثقة، والقيم المشتركة.

#### وكانت أهم توصيات الدراسة:

- إن هذا الدور للمدراء هو مهارة أساسية مطلوبة من المدراء حيث يجب التأكيد عليها في مبادرات التطوير التنظيمي للتأكد أن المدراء متفهمين لأهمية هذا الدور في إدارة الأداء.
- المدراء في حاجة لتعلم كيفية بناء الثقة من خلال فهم مكوناته أو القيام بممارسات تدعم بناء الثقة.
- تدريب وتطوير الموظفين لدورهم كقائد، وتشجيع القيادة على تبني ممارسات تركز على التعلم في مؤسساتهم.

٣- دراسة (Bhatnagar, Budhwar, Srivastava & Sain (2010) بعنوان " التغيير والتطوير التنظيمي في الهند ( حالة تحول وتغير تنظيمي استراتيجي)"

#### "organizational change & development in India: A case of strategic organizational change and transformation"

هدفت هذه الدراسة لفحص التطورات في مجال التغيير التنظيمي في البيئة الهندية، وتلقي الضوء على الحاجة لتحليل هذا الموضوع في البيئة الاقتصادية الهندية الحالية، حيث تناولت الدراسة التحول في شركة طاقة شمال دلهي المحدودة (NDPL) في الهند، استخدم الباحث أسلوب المقابلات مع ثلاثين شخصية قيادية من الشركة.

#### وكانت أهم نتائج البحث كما يلي:

- بينت الدراسة الدور الاستراتيجي المتزايد للموارد البشرية في البيئة الهندية، ودورها الحاسم في مجال التغيير التنظيمي.

- بينت الدراسة بالدليل للحاجة المتزايدة في البيئة الهندية، لإنشاء الخطط المناسبة للموارد البشرية، مع التأكيد على إنشاء مناخ من الثقة لكي يتم نزع الخوف من عقول الموظفين عن الردود العكسية للتغيير.
- استنتجت الدراسة من التحليل أن مبادرات التغيير التنظيمي عندما تترافق مع دور لأقسام الموارد البشرية، تتطلب من أقسام الموارد البشرية أن تقوم بأكثر من التدريب التقليدي ونشاطات التطوير.

#### وكان من أهم ما أوصت به الدراسة:

- وجوب تحديد رسائل أساسية لصانعي السياسات ووكلاء التغيير، فيما يتعلق بكيفية تحويل الشركات في بيئة متغيرة بسرعة وفي أسواق نامية مثل الهند.
- مثل أغلب حالات التحول الناجحة هذه الدراسة كررت هذه الدراسة الحاجة لدمج المجالات ذات العلاقة بالبشر، في تغيير استراتيجيات الإدارة، هذه المجالات تشمل إنشاء فريق إدارة عليا ذو كفاءة، وتعريف المشاكل الأساسية، وتشكيل أهداف واضحة للتغيير، وتطوير مبادرات مناسبة للتغيير التنظيمي، وغيرها من المجالات.

#### رابعاً:- التعقيب على الدراسات السابقة:

##### - من حيث الموضوع:

تناولت جميع الدراسات السابقة موضوع التطوير التنظيمي، ولم يعثر الباحث على دراسات سابقة تربط كلاً من الإدارة العليا كمتغير مستقل بالتطوير التنظيمي كمتغير تابع بشكل مباشر في العمل الشرطي أو الأمني، فقد تناولت بعض الدراسات المحلية كدراسة (أبو عمرة، 2012) موضوع التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة، وتناولت دراسة (أبو زنيدي، 2011) تأثير التطوير التنظيمي على الأداء من وجهة نظر الموظفين في دائرة الإغاثة، والخدمات الاجتماعية في وكالة الغوث الدولية بالضفة الغربية، كما تناولت دراسة (الأغا، 2010) دور القيادات الإدارية في إحداث التطور والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في المحافظات الجنوبية، كما تناولت دراسة (مطر، 2008) أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في المحافظات الجنوبية، وتناولت دراسة (أبو عساكر، 2008) أنماط إدارة الصراع، وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وتناولت دراسة (مرزوق، 2006) فاعلية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية، وتناولت دراسة (اللوحي، 2006) جانب تطوير الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإداري، وهناك بعض الدراسات العربية مثل دراسة (الفضلية، 2008) التي تناولت التطور التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض،

وكذلك دراسة (القحطاني، 2007) التي تناولت معوقات التطور التنظيمي وحلولها في الأجهزة الحكومية المركزية بالرياض، وكذلك دراسة (المريع، 2004) والتي تناولت التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، وتناولت دراسة (المشاري، 2003) معوقات التطوير التنظيمي من منظور القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة، كما وتطرقت بعض الدراسات الأجنبية مثل دراسة حالة (Guidroz, Luce, & Denison (2010 إلى التغيير المدمج: إنشاء تضافر للجهود بين القيادة والتطوير التنظيمي، وتناولت دراسة (Lady shew sky (2010 المدير كمدرب وقائد للتطوير التنظيمي، بينما هذه الدراسة تناولت عدة مجالات للتطوير التنظيمي في المجال الأمني والشرطي.

#### - من حيث الزمان:

جميع الدراسات السابقة تم إجراؤها في الفترة من (2003 إلى (2013 م، بينما أجريت هذه الدراسة في عام 2016.

#### - من حيث المكان:

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها المحلية (غزة، الضفة) مثل دراسة (أبو عمرة، 2012) ودراسة (أبو زنيد، 2011) ودراسة (الأغا، 2010) ودراسة (مطر، 2008) ودراسة (أبو عساكر، 2008) ودراسة (مرزوق، 2006) ودراسة (اللوحي، 2006)، ومنها العربية في المملكة العربية السعودية مثل دراسة (المريع، 2004) ودراسة (آل سعود، 2003) ودراسة (المشاري، 2003)، ومنها الأجنبية في الهند دراسة (Bhatnagar, Budhwar, Srivastava, & Sain (2010).

#### - من حيث المنهج:

اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (أبو عمرة، 2012) ودراسة (أبو زنيد، 2011) ودراسة (الأغا، 2010) ودراسة (مطر، 2008) ودراسة (أبو عساكر، 2008) ودراسة (مرزوق، 2006)، وكذلك هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

#### - من حيث الأدوات:

استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة، وكذلك استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

#### - من حيث استفادة الباحث منها:

يمكن أن يستفيد الباحث من الدراسات السابقة من خلال:

- تحديد وصياغة مشكلة وفروض الدراسة.

- جمع وأثراء الإطار النظري للدراسة.

- اختيار وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة).

- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

- الاطلاع على تجارب الآخرين محلياً وعربياً وعالمياً.

وقد تم التطرق في سياق الدراسات السابقة إلى مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد قسمت هذه الدراسات إلى ثلاثة محاور وهي: (الدراسات الفلسطينية، والدراسات العربية، والدراسات الأجنبية)، وتمحورت الدراسات بين الأعوام (2003 م - 2013 م) بما يعني أن هذه الدراسات حديثة عهد، وهو ما يتطلبه موضوع الدراسة حيث إن موضوع الدراسة يشمل موضوع حديث في علم الإدارة وهو التطوير التنظيمي.

وتطرقت بعض الدراسات الفلسطينية السابقة إلى التطوير التنظيمي مع التركيز على الإدارة والقيادة مثل دراسة (أبو عمرة، 2012)، وكذلك دراسة (أبو زنيد، 2011) التي تطرقت إلى تأثير التطوير التنظيمي على الأداء من وجهة نظر الموظفين في دائرة الإغاثة و الخدمات الاجتماعية في وكالة الغوث الدولية بالضفة الغربية"، بالإضافة إلى دراسة (الاعا، 2010) بعنوان "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطور والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في المحافظات الجنوبية"، وهناك أيضاً دراسات مثل دراسة (مرزوق، 2006) التي وضحت متطلبات التطوير التنظيمي، وكذلك إدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية والتي هي بعنوان "فاعلية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية"، وقد تطرقت دراسة (اللوح، 2006) إلى أحد أهم مجالات التطوير التنظيمي، وهو الهياكل التنظيمية والدراسة بعنوان "تطوير الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية".

كما وتطرقت بعض الدراسات العربية مثل دراسة (الفضلية، 2008) إلى وجهة نظر الضباط القياديين في مدينة الرياض في علاقة التطوير التنظيمي بإدارة الوقت وكانت الدراسة بعنوان "التطور التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض" ودراسة كل من (الفحطاني، 2007) و (المشاري، 2003) بينت معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية والشرطة في الرياض ومكة المكرمة.

وهناك دراسات أجنبية مثل دراسة حالة" (2010) Guidroz, Luce, & Denison التي أوضحت أن

دمج الثقافة التنظيمية مع تطوير القيادة قد يؤدي إلى التغيير التنظيمي، وكذلك دراسة Ladyshevsy (2010) التي بينت واستكشفت دور المدير كمدرّب وكاستراتيجية للتطوير التنظيمي.

#### خامساً: - ما تتميز به الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- ١- تعتبر هذه الدراسة بناء معرفي وتراكمي للدراسات السابقة، وتأتي استكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون في موضوع الدراسة، فهي تبني على ما توصلوا إليه من نتائج وما قدموه من توصيات واقتراحات.
- ٢- ستكون هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تتناول موضوعي الإدارة العليا، والتطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني على حد علم الباحث.
- ٣- ستركز الدراسة الحالية على موضوع الإدارة العليا، وعلاقتها في إحداث التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني.
- ٤- سيستخدم الباحث أداة للدراسة، وهي الاستبانة، من أجل التوصل إلى نتائج أدق وأفضل.
- ٥- تتناول هذه الدراسة وجهات النظر المختلفة للتحديات التي تواجه التطوير التنظيمي والإدارة العليا في جهاز الشرطة الفلسطيني، مثل وجهة نظر كبار الضباط : (الرائد، المقدم، العقيد، العميد، اللواء).
- ٦- ستضع الدراسة الحالية حلول عملية للتغلب على تلك التحديات.



## سادساً: - الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات هذه الدراسة، والتي تناولت موضوع دور الإدارة العليا في التطوير التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطيني لوحظ ما يلي:

### جدول رقم ( 6 )

#### يبين الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
اهتمت بعض الدراسات السابقة بدراسة أحد مجالات التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمية).	لم تتناول الدراسات السابقة جميع مجالات التطوير التنظيمي.	اهتمت الدراسة بدراسة مجالات التطوير التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمية، الموارد البشرية، الخطط الاستراتيجية).
الدراسات السابقة لم تركز على الربط بين الإدارة العليا بالتطوير التنظيمي.	لم تربط الدراسات السابقة الإدارة العليا بالتطوير التنظيمي.	ركزت الدراسة الحالية على الربط بين الإدارة العليا والتطوير التنظيمي.
ركزت الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الدراسة على نوع معين من الوظائف الإشرافية.	لم تأخذ الدراسات السابقة بعين الاعتبار نوعية وعدد الوظائف الإشرافية في عينة الدراسة.	ركزت الدراسة الحالية على الوظائف الإشرافية بكافة مستوياتها من رتبة رائد وحتى رتبة لواء.
أجريت الدراسات السابقة على الأجهزة و الوزارات الحكومية بشكل عام، وكذلك القطاع غير الحكومي (الخاص).	تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بنوعية مجتمع الدراسة.	ستجري الدراسة وتركز على العمل الأمني الفلسطيني المتمثل بجهاز الشرطة فقط.
اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي.	تتفق الدراسة مع الدراسات السابقة في منهجية الدراسة.	منهج الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي.

المصدر: حرر بواسطة الباحث بناءً على الدراسات السابقة

## سابعاً: - صعوبات الدراسة:

- ١- الأوضاع الصعبة التي يمر بها المحافظات الجنوبية وبخاصة انقطاع الكهرباء مما زاد مدة إعداد الدراسة.
- ٢- صعوبة ترجمة كتب ودراسات أجنبية تناولت التطوير التنظيمي، مما زاد من الوقت والجهد في إعداد الدراسة.
- ٣- قلة الأبحاث العربية وبخاصة المحلية التي تناولت التطوير التنظيمي في المجال الأمني، والربط بين التطوير التنظيمي والإدارة العليا.
- ٤- الظروف الصعبة التي يمر بها موظفو المحافظات الجنوبية من انقطاع للرواتب، مما شكل عبئاً مادياً لإنجاز هذه الدراسة.

## الفصل الرابع

### طريقة وإجراءات الدراسة

- أولاً: - منهج الدراسة.
- ثانياً: - مصادر المعلومات.
- ثالثاً: - مجتمع وعينة الدراسة.
- رابعاً: - أداة الدراسة.
- خامساً: - خطوات بناء الاستبانة.
- سادساً: - العينة الاستطلاعية
- سابعاً: - صدق الاستبانة.
- ثامناً: - ثبات الاستبانة.
- تاسعاً: - اختبار توزيع البيانات.
- عاشراً: - الأساليب الإحصائية المستخدمة.

## منهجية الدراسة

### تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وبناءً 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 الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج واختبار توزيع البيانات، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

### أولاً: - منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات، ويعرّف الحمداني (2006: 100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الرهنة 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".

### ثانياً: - مصادر المعلومات:

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، 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 للدراسة، صممت لهذا الغرض، ومن ثم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي.

### ثالثاً: - مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا في جهاز الشرطة الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، والبالغ عددهم (465) عاملاً، ويتوزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الرتبة العسكرية، كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول رقم (7)

يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الرتبة العسكرية:

الرتبة العسكرية						المحافظة
المجموع	رائد	مقدم	عقيد	عميد	لواء	
92	65	16	11	0	0	محافظة شمال غزة
154	107	31	14	1	1	غزة
70	53	13	4	0	0	الوسطى
67	47	14	6	0	0	خانيونس
82	60	19	2	1	0	رفح
465	332	93	37	2	1	المجموع

(المصدر: هيئة التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية الفلسطينية بغزة، (2016) م

### - عينة الدراسة:

تم استخدام عينة طبقية عشوائية عددها (211)، وتم توزيع الاستبانة على هذا العدد، ولكن تم استرداد (200) استبانة صالحة للتحليل (94.8%). وقد تم حساب حجم العينة بواسطة المعادلة التالية: (Moore, 2003).

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

حيث:

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

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

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

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

وباستخدام المعادلة (1) نجد أن

حيث N تمثل حجم المجتمع،

حجم العينة يساوي:

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

فإن حجم العينة المعدلة

حيث إن مجتمع الدراسة N=465،

باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعْتَل}} = \frac{384 \times 465}{465 + 384 - 1} \cong 210.56$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (211) موظفاً على الأقل.

ويتوزع أفراد مجتمع وعينة الدراسة الموزعة والمستردة حسب الرتبة العسكرية، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم ( 8 )

يبين توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة الموزعة والمستردة حسب الرتبة العسكرية:

م	الرتبة العسكرية	عدد مجتمع الدراسة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
1-	عقيد فما فوق	40	18	16
2-	مقدم	93	43	41
3-	رائد	332	150	143
	<b>المجموع</b>	<b>465</b>	<b>211</b>	<b>200</b>

### رابعاً: - أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم تصميمها خصيصاً، وذلك لعدة أسباب منها: توفير التكاليف، إمكانية الحصول على عدد كبير من الاستجابات، إعطاء فرصة للمبحوثين للتفكير عند إجابة أسئلة الدراسة، إمكانية توضيح أي استفسار لدى المبحوثين دون تدخل من الباحث. وقد تم إعداد استبانة حول دور الإدارة العليا في التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني، وتتكون الاستبانة من:

١- **البيانات الشخصية:** وتشتمل على البيانات الشخصية التالية:

- العمر: (أقل من 30 عاماً، من 30 - أقل من 40 عاماً، من 40 - أقل من 50 عاماً، 50 عام فأكثر).
- الرتبة العسكرية: (عقيد فما فوق، مقدم، رائد).
- عدد سنوات الخدمة: (أقل من 10 أعوام، من 10 - أقل من 15 عاماً، من 15 - أقل من 20 عاماً، 20 عاماً فأكثر).
- المؤهل العلمي: (ثانوية عامة فأقل، دبلوم متوسط، بكالوريوس، دراسات عليا).
- عدد الساعات التدريبية: (لم يلتحق بأي دورة، 12 ساعة، 18 ساعة، 24 ساعة فأكثر).

٢- محاور مقياس الإدارة العليا، والتي تمثل المتغير المستقل، وهي:

### جدول رقم (9)

يبين محاور الإدارة العليا وأعداد فقراتها:

م	المحور	عدد الفقرات
-1	التخطيط الأمني	5
-2	قرارات الإدارة العليا	5
-3	استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية	5
-4	التدريب الأمني	5
20	مجموع الفقرات	

٣- محاور مقياس التطوير التنظيمي، والتي تمثل المتغير التابع، وهي:

### جدول رقم (10)

يبين محاور التطوير التنظيمي وأعداد فقراتها:

م	المحور	عدد الفقرات
1	الهيكل التنظيمية	5
2	المورد البشري	5
3	الثقافة التنظيمية	5
4	المهام الوظيفية	6
21	مجموع الفقرات	

وتم اعتماد درجات الموافقة حسب مقياس خماسي التدرج، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (11)

يبين مقياس خماسي التدرج:

درجة الموافقة	الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
		من	إلى	من	إلى
قليلة جداً	1	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00
قليلة	2	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00
متوسطة	3	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00
كبيرة	4	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00
كبيرة جداً	5	4.20	5.00	84.00	100.00

(Source: Ozen, G., Yaman, M. & Acar, G. 2012)

## خامساً: - خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "دور الإدارة العليا في التطوير التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطيني"، 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 مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وكذلك بعض الخبراء في مجال مناهج البحث العلمي، وعددهم (10) والملحق رقم (2) 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 (41) فقرة، ملحق (3)

## سادساً: - العينة الاستطلاعية.

على الرغم من أن كافة المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء في الدراسة الحالية تم تأسيسها بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، إلا أن اختلاف البيئة الفلسطينية عن البيئات التي تمت فيها معرفة تلك الدراسات دفعت الباحث للتأكد من وضوح وصدق وثبات أداة الدراسة بالطرائق المتعددة، ومعرفة المعوقات التي قد تواجه المستقصى منهم في تعاملهم مع العبارات وكذلك لتقدير الزمن الذي تستغرقه الإجابة على الأداة، ولتحقيق ذلك تم إجراء دراسة استطلاعية وذلك بتوزيع (30) استبانة على بعض العاملين ضمن مجتمع الدراسة (تم استبعادهم من العينة الكلية التي أجريت عليها الدراسة للتأكد من استقرار الإجابات)، وبناءً على النتائج جرت بعض التعديلات لبعض العبارات، وأظهرت الاستبانة مستوى مرتفع من الثبات والصدق لتستقر بشكلها النهائي كما هي بالملحق (3).



## سابعاً: - صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

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

### ١- الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى/ الصدق الظاهري):

يقصد بصدق المحكمين "أن يختار الباحث عدداً من الحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على عدد (10) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صلاحية الاستبانة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

### ٢- صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

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، وتم ذلك على عينة استطلاعية قوامها (30) من مجتمع الدراسة، كما هو مبين في الجداول التالية:

## جدول رقم (12)

### يبين صدق الاتساق الداخلي لمحاور مقياس الإدارة العليا:

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
-1	التخطيط الأمني	0.768	0.000	دالة عند 0.01
-2	قرارات الإدارة العليا	0.833	0.000	دالة عند 0.01
-3	استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية	0.843	0.000	دالة عند 0.01
-4	التدريب الأمني	0.755	0.000	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن المحاور تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

### جدول رقم (13)

يبين صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور مقياس الإدارة العليا:

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
فقرات محور قرارات الإدارة العليا				فقرات محور التخطيط الأمني			
-1	0.742	0.000	دالة عند 0.01	-1	0.857	0.000	دالة عند 0.01
-2	0.838	0.000	دالة عند 0.01	-2	0.762	0.000	دالة عند 0.01
-3	0.875	0.000	دالة عند 0.01	-3	0.658	0.000	دالة عند 0.01
-4	0.729	0.000	دالة عند 0.01	-4	0.895	0.000	دالة عند 0.01
-5	0.746	0.000	دالة عند 0.01	-5	0.749	0.000	دالة عند 0.01
فقرات محور استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية				فقرات محور التدريب الأمني			
-1	0.865	0.000	دالة عند 0.01	-1	0.841	0.000	دالة عند 0.01
-2	0.779	0.000	دالة عند 0.01	-2	0.812	0.000	دالة عند 0.01
-3	0.945	0.000	دالة عند 0.01	-3	0.688	0.000	دالة عند 0.01
-4	0.856	0.000	دالة عند 0.01	-4	0.753	0.000	دالة عند 0.01
-5	0.867	0.000	دالة عند 0.01	-5	0.743	0.000	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى د-لالة (0.05) = (0.349).

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن الفقرات تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

### جدول رقم (14)

يبين صدق الاتساق الداخلي لمحاور مقياس التطوير التنظيمي:

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
-1	الهيكل التنظيمية	0.842	0.000	دالة عند 0.01
-2	المورد البشري	0.814	0.000	دالة عند 0.01
-3	الثقافة التنظيمية	0.954	0.000	دالة عند 0.01
-4	المهام الوظيفية	0.715	0.000	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن المحاور تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

## جدول رقم (15)

يبيّن صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور مقياس التطوير التنظيمي:

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
فقرات محور الموارد البشري				فقرات محور الهياكل التنظيمية			
-1	0.759	0.000	دالة عند 0.01	-1	0.755	0.000	دالة عند 0.01
-2	0.853	0.000	دالة عند 0.01	-2	0.730	0.000	دالة عند 0.01
-3	0.692	0.000	دالة عند 0.01	-3	0.856	0.000	دالة عند 0.01
-4	0.844	0.000	دالة عند 0.01	-4	0.695	0.000	دالة عند 0.01
-5	0.861	0.000	دالة عند 0.01	-5	0.847	0.000	دالة عند 0.01
فقرات محور الثقافة التنظيمية				فقرات محور المهام الوظيفية			
-1	0.866	0.000	دالة عند 0.01	-1	0.844	0.000	دالة عند 0.01
-2	0.730	0.000	دالة عند 0.01	-2	0.622	0.000	دالة عند 0.01
-3	0.656	0.000	دالة عند 0.01	-3	0.907	0.000	دالة عند 0.01
-4	0.730	0.000	دالة عند 0.01	-4	0.860	0.000	دالة عند 0.01
-5	0.754	0.000	دالة عند 0.01	-5	0.723	0.000	دالة عند 0.01
				-6	0.844	0.000	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن الفقرات تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

### ثامناً:- ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

يقصد بثبات الاستبانة أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يُستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الرجاوي، 2010: 97)، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال التالي:

#### ١- الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول رقم (16)

يبين معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة:

م	المحور	معامل الارتباط
	محاور مقياس الإدارة العليا	
-1	التخطيط الأمني	0.710
-2	قرارات الإدارة العليا	0.836
-3	استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية	0.910
-4	التدريب الأمني	0.834
	محاور مقياس التطوير التنظيمي	
-1	الهيكل التنظيمية	0.895
-2	المورد البشري	0.747
-3	الثقافة التنظيمية	0.904
-4	المهام الوظيفية	0.752

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

### ٢- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

وتم التأكد أيضا من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول رقم (17)

يبين معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة:

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
	محاور مقياس الإدارة العليا		
-1	التخطيط الأمني	0.765	0.867
-2	قرارات الإدارة العليا	0.868	0.929
-3	استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية	0.773	0.872
-4	التدريب الأمني	0.969	0.984
	محاور مقياس التطوير التنظيمي		
-1	الهيكل التنظيمية	0.760	0.864
-2	المورد البشري	0.777	0.875
-3	الثقافة التنظيمية	0.741	0.851
-4	المهام الوظيفية	0.867	0.929

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

### تاسعاً: - اختبار توزيع البيانات:

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

### جدول رقم (18)

يبين اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة:

م	المحور	قيمة "Sig."
<b>محاور مقياس الإدارة العليا</b>		
-1	التخطيط الأمني	0.072
-2	قرارات الإدارة العليا	0.200
-3	استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية	0.146
-4	التدريب الأمني	0.152
<b>محاور مقياس التطوير التنظيمي</b>		
-1	الهيكل التنظيمية	0.175
-2	المورد البشري	0.089
-3	الثقافة التنظيمية	0.193
-4	المهام الوظيفية	0.093

يتبين من الجدول السابق أن قيمة "Sig." لجميع محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

### عاشراً: - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار كولمجوروف - سمرنوف، اختبار T للعينة الواحدة، اختبار One-Way ANOVA، تحليل الانحدار الخطي) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وهي على النحو التالي:

١- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

٢- معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) : لقياس ثبات الاستبانة.

- ٣- طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method) : لقياس ثبات الاستبانة.
- ٤- اختبار كولمجوروف - سمرنوف: لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- ٥- اختبار T للعينه الواحدة: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينه الدراسة على فقرات ومحاور الاستبانة، وللتعرف إلى مدى انحراف الاستجابات لكل فقره من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المحاور الرئيسة، وللتعرف إلى قيمة "T"، وقيمة "Sig".
- ٦- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينه الدراسة لمتغيرات: (العمر، الرتبة العسكرية، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، عدد الساعات التدريبية).
- ٧- تحليل الانحدار الخطي: لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

# الفصل الخامس

## تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: - الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

ثانياً: - المحك المعتمد.

ثالثاً: - تحليل البيانات.

رابعاً: اختبار الفرضيات

## تمهيد:

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

## أولاً:- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

### جدول ( 19 )

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

م	العمر	العدد	النسبة المئوية %
-1	أقل من 30 عاماً	11	5.5
-2	من 30- أقل من 40 عاماً	111	55.5
-3	من 40- أقل من 50 عاماً	66	33.0
-4	50 عاماً فأكثر	12	6.0
المجموع		200	%100

- توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة:

### جدول رقم ( 20 )

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية:

م	الرتبة العسكرية	العدد	النسبة المئوية %
-1	عقيد فما فوق	16	8.0
-2	مقدم	41	20.5
-3	رائد	143	71.5
المجموع		200	%100



- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول رقم (21)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
-1	أقل من 10 أعوام	55	27.5
-2	من 10- أقل من 15 عاماً	79	39.5
-3	من 15 - أقل من 20 عاماً	44	22.0
-4	20 عاماً فأكثر	22	11.0
المجموع		200	%100

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (22)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
-1	ثانوية عامة فما دون	20	10.0
-2	دبلوم متوسط	22	11.0
-3	بكالوريوس	139	69.5
-4	دراسات عليا	19	9.5
المجموع		200	%100

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد الساعات التدريبية:

جدول رقم (23)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الساعات التدريبية:

م	عدد الساعات التدريبية	العدد	النسبة المئوية %
-1	لم يلتحق بأي دورة	5	2.5
-2	12 ساعة	20	10.0
-3	18 ساعة	24	12.0
-4	24 ساعة فأكثر	151	75.5
المجموع		200	%100

## ثانياً: - المحك المعتمد في الدراسة:

تم اعتماد درجات الموافقة حسب مقياس خماسي التدرج، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم ( 24 )

يبين المحك المعتمد في الدراسة:

درجة الموافقة	الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
		من	إلى	من	إلى
قليلة جداً	1	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00
قليلة	2	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00
متوسطة	3	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00
كبيرة	4	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00
كبيرة جداً	5	4.20	5.00	84.00	100.00

(Source: Ozen, G., Yaman, M. & Acar, G. 2012)

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.

## ثالثاً: - تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

ولتحليل فقرات الاستبانة فقد تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة، وذلك لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا، وإذا كانت ( $0.05 < \text{Sig.}$ ) فإن متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة لا يختلف جوهرياً من الدرجة المتوسطة (3)، وأما إذا كانت ( $0.05 \geq \text{Sig.}$ ) فإن متوسط أفراد المبحوثين يختلف جوهرياً عند درجة الموافقة المتوسطة (3) وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن درجة الموافق المتوسط من خلال قيمة اختبار (T) بحيث إذا كانت موجبة يعني ذلك أن المتوسط يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

## - نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

سيتم استعراض نتائج الدراسة بالتسلسل وفق ترتيب الأسئلة والفرضيات ذات العلاقة بالأسئلة، حيث ينص السؤال على ما يلي:

✓ ما واقع الإدارة العليا في جهاز الشرطة الفلسطيني؟

وقد تم الإجابة عن هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

## جدول رقم (25)

يبين التحليل الكلي لمحاور الإدارة العليا:

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
-1	التخطيط الأمني	3.503	0.705	10.096	0.000	70.060	1	كبيرة
-2	قرارات الإدارة العليا	3.253	0.653	5.477	0.000	65.060	3	متوسطة
-3	استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية	3.265	0.784	4.779	0.000	65.300	2	متوسطة
-4	التدريب الأمني	3.161	0.811	2.807	0.005	63.220	4	متوسطة
	<b>الإدارة العليا</b>	<b>3.296</b>	<b>0.629</b>	<b>6.645</b>	<b>0.000</b>	<b>65.910</b>		<b>متوسطة</b>

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

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع الإدارة العليا في جهاز الشرطة الفلسطيني جاء بوزن نسبي (65.910%)، وهو بدرجة (متوسطة).
- وترتيب المحاور حسب الوزن النسبي تنازلياً كالتالي:
- المحور الأول:- واقع التخطيط الأمني في جهاز الشرطة الفلسطيني جاء بوزن نسبي (70.060)، وهو بدرجة (كبيرة).
- المحور الثالث:- واقع استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية في جهاز الشرطة الفلسطيني جاء بوزن نسبي (65.300)، وهو بدرجة (متوسطة).
- المحور الثاني:- واقع قرارات الإدارة العليا في جهاز الشرطة الفلسطيني جاء بوزن نسبي (65.060)، وهو بدرجة (متوسطة).
- المحور الرابع:- واقع التدريب الأمني في جهاز الشرطة الفلسطيني جاء بوزن نسبي (63.220)، وهو بدرجة (متوسطة).

## جدول رقم (26)

يبين تحليل فقرات محور التخطيط الأمني:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
-1	يتم تطبيق التخطيط بشكل واضح في الإدارة التي تتبع لها.	3.690	0.876	11.137	0.000	73.800	1	كبيرة
-2	تهتم الإدارة العليا لتطبيق نظام المشاركة في إعداد الخطط الأمنية.	3.530	0.820	9.140	0.000	70.600	2	كبيرة
-3	تعتمد الإدارة العليا على الخبراء والمتخصصين في وضع الخطط الأمنية.	3.450	0.873	7.294	0.000	69.000	3	كبيرة
-4	توجد علاقة تعاون بين معدّي الخطط ومنفذيها.	3.415	0.958	6.128	0.000	68.300	5	كبيرة
-5	تهتم الإدارة العليا ببرامج التدريب على إعداد الخطط الأمنية.	3.430	0.954	6.376	0.000	68.600	4	كبيرة
	<b>المحور ككل</b>	<b>3.503</b>	<b>0.705</b>	<b>10.096</b>	<b>0.000</b>	<b>70.060</b>		<b>كبيرة</b>

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

من الجدول (26) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم تطبيق التخطيط بشكل واضح في الإدارة التي تتبع لها" يساوي (3.690) (الدرجة الكلية من 5) ، وقد جاءت بوزن نسبي (73.800%)، قيمة الاختبار (11.137) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة، وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى ضمن فقرات محور التخطيط الأمني، وقد تُعزى النتيجة إلى أنه يجب أن يكون التخطيط واضح لجميع القائمين على تطبيق هذه الخطط، خاصة وأن هذه الخطط يتم تطبيقها في أهم مجالات الحياة وهو المجال الأمني، وهذا يساعد على تحقيق الأهداف التي وُضع التخطيط من أجلها، مما يولد عند العاملين إيماناً كاملاً بإمكانية تحقيق تلك الأهداف.
- حازت الفقرة الرابعة " توجد علاقة تعاون بين معدّي الخطط ومنفذيها" ، على المرتبة الأخيرة ضمن فقرات محور التخطيط الأمني بمتوسط حسابي (3.150) وقد جاءت بوزن نسبي (68.300%)، قيمة الاختبار (6.128) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة، وقد تُعزى النتيجة إلى أن الإدارة العليا في جهاز الشرطة تتعامل بأسلوب المركزية في عمليات التخطيط الأمني.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.503) ، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (70.060%)، قيمة الاختبار (10.096) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن

هناك موافقةً بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويدل ذلك على أن الإدارة العليا في جهاز الشرطة الفلسطينية تهتم بجانب التخطيط الأمني بمستوى كبير، ويعزو الباحث ذلك: إلى أنه يتحتم على الإدارة العليا في جهاز الشرطة مواكبة التطورات والتغيرات الأمنية المتلاحقة والسريعة على الساحة الفلسطينية من خلال التخطيط الأمني واستشراف المستقبل مما يسهل على الجهاز السيطرة على الجرائم التي قد تحدث والوقاية منها قبل ارتكابها، وهذا هو الهدف الرئيس لجهاز الشرطة.

- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة ( Guidroz, Luce, & Denison, 2010 ) والتي أكدت أن الإدارة العليا لشركة تصنيع عالمية، وبالإشتراك مع المستويات الإدارية الدنيا قامت بإنشاء خطط تطويرية تخدم بشكل ثنائي تطويرهم لأنفسهم وفي الوقت نفسه تلبية حاجات المؤسسة.
- واختلفت هذه النتائج مع دراسة (السر، 2008)، والتي أظهرت غياب التخطيط في بعض الأجهزة الأمنية والإدارات العامة في وزارة الداخلية والأمن الوطني، وكذلك دراسة (آل سعود، 2003)، والتي بينت أن قيادات جهاز الدفاع المدني في الرياض وجدة تفتقر إلى الاستراتيجيات والتخطيط البعيد المدى.

### جدول رقم (27)

يبين تحليل فقرات محور قرارات الإدارة العليا:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	تستخدم الإدارة العليا الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الأمنية.	3.490	0.885	7.827	0.000	69.800	1	كبيرة
2-	تشارك الإدارة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التطوير التنظيمي.	3.195	0.895	3.081	0.002	63.900	4	متوسطة
3-	تتوجه الإدارة نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.	3.010	1.017	0.139	0.890	60.200	5	متوسطة
4-	يتم التفويض في اتخاذ القرارات للمستويات الأمنية المختلفة.	3.370	0.881	5.936	0.000	67.400	2	متوسطة
5-	تهتم الإدارة العليا بعقد الدورات التدريبية في اتخاذ القرارات.	3.200	1.022	2.767	0.006	64.000	3	متوسطة
	<b>المحور ككل</b>	<b>3.253</b>	<b>0.653</b>	<b>5.477</b>	<b>0.000</b>	<b>65.060</b>		<b>متوسطة</b>

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تستخدم الإدارة العليا الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الأمنية" يساوي (3.490) (الدرجة الكلية من 5) ، وقد جاءت بوزن نسبي (69.800%)، قيمة الاختبار (7.827) وأن

القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة، وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى ضمن فقرات محور قرارات الإدارة العليا، وقد تُعزى النتيجة إلى أنه يتم بشكل مستمر عقد دورات متخصصة لمتخذي القرار يتم من خلالها تدريبهم على استخدام الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار.

- حازت الفقرة الثالثة " تتوجه الإدارة نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات " ، على المرتبة الأخيرة ضمن فقرات محور قرارات الإدارة العليا بمتوسط حسابي (3.010) وقد جاءت بوزن نسبي (60.200%)، قيمة الاختبار (0.139) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.890)، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة، وقد تُعزى النتيجة إلى أن القرارات في القضايا الأمنية تميل إلى المركزية، ذلك لأن المؤسسة الأمنية تقوم غالباً على إصدار الأوامر والتعليمات وتنفيذها بحذافيرها وبأقصى سرعة لأن عامل الوقت مهم جداً، ويضيف الباحث أهمية وحدة (الأمر) القرار في المؤسسة الأمنية لأن المهام الأمنية تتعلق بالأرواح.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.253) ، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (65.060%)، قيمة الاختبار (5.477) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يدل على أن واقع قرارات الإدارة العليا في جهاز الشرطة الفلسطيني جاء بدرجة متوسطة، يعزو الباحث ذلك: إلى أن عدم مركزية القرارات في جهاز الشرطة الناتج عن عدم وحدة شقي الوطن منذ عام ( 2007 م).

- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مطر، 2008)، والتي أظهرت أن التطوير التنظيمي يتم من خلال القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في المحافظات الجنوبية.

## جدول رقم (28)

يبين تحليل فقرات محور استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
-1	تهتم الإدارة العليا بمتابعة التقنيات الحديثة وتوفيرها.	3.170	1.042	2.306	0.022	63.400	4	متوسطة
-2	تستعين الإدارة العليا بالوسائل التكنولوجية لتسهيل الإجراءات داخل الجهاز الشرطي.	3.290	0.995	4.120	0.000	65.800	2	متوسطة
-3	تستخدم الإدارة العليا التكنولوجيا في حفظ المعلومات والإحصائيات الهامة للعمل الشرطي.	3.770	0.955	11.405	0.000	75.400	1	كبيرة
-4	تخصص الإدارة العليا موازنة لتطوير التقنية بصفة مستمرة في الجهاز.	2.905	1.105	-1.215	0.226	58.100	5	متوسطة
-5	يتم تدريب العاملين في الجهاز على كيفية استخدام التقنيات الحديثة التي تتناسب وطبيعة العمل في الجهاز.	3.190	0.964	2.788	0.006	63.800	3	متوسطة
	<b>المحور ككل</b>	<b>3.265</b>	<b>0.784</b>	<b>4.779</b>	<b>0.000</b>	<b>65.300</b>		<b>متوسطة</b>

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تستخدم الإدارة العليا التكنولوجيا في حفظ المعلومات والإحصائيات المهمة للعمل الشرطي " يساوي (3.770) (الدرجة الكلية من 5) ، وقد جاءت بوزن نسبي (75.400%)، قيمة الاختبار (11.405) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة، وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى ضمن فقرات محور الوسائل الفنية والتكنولوجية، ويعزو الباحث النتيجة إلى إدراك الإدارة العليا في جهاز الشرطة لأهمية حفظ المعلومات والإحصائيات لما لها أهمية بارزة في العمل الأمني، كما وتعتبر هذه المعلومات والإحصائيات مؤشراً لمدى نجاح جهاز الشرطة في تحقيق أهدافها.
- حازت الفقرة الرابعة " تخصص الإدارة العليا موازنة لتطوير التقنية بصفة مستمرة في الجهاز " ، على المرتبة الأخيرة ضمن فقرات محور الوسائل الفنية والتكنولوجية بمتوسط حسابي (2.905) وقد جاءت بوزن نسبي (58.100%)، قيمة الاختبار (-1.215) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.226)، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث النتيجة إلى أن الضائقة المالية التي تعيشها الحكومة في المحافظات الجنوبية تحول دون تخصيص موازنة لتطوير

التقنية بشكل مستمر، هذا إلى جانب الحصار الخائق المفروض على القطاع، والذي يمنع دخول المعدات التقنية.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.265) ، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (65.300%)، قيمة الاختبار (4.779) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث النتيجة إلى قلة الإمكانيات المالية، وكذلك قلة المراكز المتخصصة على مستوى جهاز الشرطة لتدريب الكوادر البشرية في هذا المجال بالشكل المطلوب.

- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (القحطاني، 2007)، ودراسة (المشاري، 2003)، والتي تعتبر أن المعوقات التكنولوجية من أهم معوقات التطوير التنظيمي، لذلك أوصت بالاهتمام بتطوير الجوانب الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية في الرياض من خلال تقنيات متجددة.

### جدول رقم (29)

يبين تحليل فقرات محور التدريب الأمني:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
-1	تشجع الإدارة العليا العاملين على التدريب الأمني.	3.530	0.879	8.525	0.000	70.600	1	كبيرة
-2	توجد برامج معنونة للتدريب الأمني والابتعاث في الجهاز.	3.010	1.089	0.130	0.897	60.200	4	متوسطة
-3	تتوافق برامج التدريب الأمني مع الاحتياجات الفعلية للجهاز.	3.260	0.936	3.927	0.000	65.200	2	متوسطة
-4	تهتم الإدارة العليا برفع المستوى التعليمي للعاملين من خلال التدريب لتهيئتهم لتقبل التطوير.	3.240	1.033	3.285	0.001	64.800	3	متوسطة
-5	توفر الإدارة العليا موازنة خاصة لدعم برامج التدريب الأمني.	2.765	1.056	-3.147	0.002	55.300	5	متوسطة
	المحور ككل	3.161	0.811	2.807	0.005	63.220		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تشجع الإدارة العليا العاملين على التدريب الأمني " يساوي (3.530) (الدرجة الكلية من 5) ، وقد جاءت بوزن نسبي (70.600%)، قيمة الاختبار (8.525) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى ضمن فقرات محور التدريب الأمني، ويعزو



الباحث النتيجة لأهمية التدريب الأمني في إعداد رجل الأمن إعداداً جيداً، علمياً وتقنياً وبدنياً وخلقياً للاضطلاع بدوره في تحقيق الأمن في المجتمع من أجل تجويد أداء الخدمات الأمنية المقدمة للجمهور، وتحسين سمعة الأجهزة الأمنية وتزويد ثقة المواطنين بها.

- حازت الفقرة الخامسة " توفر الإدارة العليا موازنة خاصة لدعم برامج التدريب الأمني "، على المرتبة الأخيرة ضمن فقرات محور التدريب الأمني بمتوسط حسابي (2.765) وقد جاءت بوزن نسبي (55.300%)، قيمة الاختبار (-3.147) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.002)، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث النتيجة إلى أن الضائقة المالية التي تعيشها الحكومة في المحافظات الجنوبية تحول دون توفير موازنة للتدريب الأمني، بالإضافة إلى عدم انتظام الرواتب بشكل كامل منذ ثلاث سنوات تقريباً يؤثر على تقبل الكوادر الشرطة للتدريب الأمني، وما يترتب عليه من تكاليف مادية.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.161) ، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (63.220%)، قيمة الاختبار (2.807) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.005)، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث النتيجة إلى شح الإمكانيات المالية، وكذلك قلة المراكز المتخصصة على مستوى جهاز الشرطة لتدريب الكوادر البشرية.
- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السر، 2008)، والتي أكدت على أنه يتم تدريب وتنمية مهارات الموظفين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بصورة بطيئة جداً وخصوصاً الأجهزة الأمنية.
- نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

✓ ما مستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني؟

وقد تم الإجابة عن هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (30)

يبين تحليل محاور التطوير التنظيمي:

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	الهياكل التنظيمية	3.307	0.734	5.916	0.000	66.140	3	متوسطة
2-	المورد البشري	3.137	0.874	2.217	0.028	62.740	4	متوسطة
3-	الثقافة التنظيمية	3.532	0.680	11.063	0.000	70.640	1	كبيرة
4-	المهام الوظيفية	3.455	0.740	8.697	0.000	69.100	2	كبيرة
	التطوير التنظيمي	3.362	0.658	7.788	0.000	67.248		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني جاء بوزن نسبي (67.248)، وهو بدرجة (متوسطة).
- مستوى توافر الهياكل التنظيمية في جهاز الشرطة الفلسطيني جاء بوزن نسبي (66.140)، وهو بدرجة (متوسطة).
- مستوى توافر المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطيني جاء بوزن نسبي (62.740)، وهو بدرجة (متوسطة).
- مستوى توافر الثقافة التنظيمية في جهاز الشرطة الفلسطيني جاء بوزن نسبي (70.640)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مستوى توافر المهام التنظيمية في جهاز الشرطة الفلسطيني جاء بوزن نسبي (69.100)، وهو بدرجة (كبيرة).

### جدول رقم (31)

يبين تحليل فقرات محور الهياكل التنظيمية:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	يقوم التطوير التنظيمي بالجهاز على تعديل الهيكل التنظيمي ليلائم المتغيرات الجديدة.	3.415	0.898	6.534	0.000	68.300	1	كبيرة
2-	يتوافق الهيكل التنظيمي الحالي مع الأهداف التي يسعى الجهاز إلى تحقيقها.	3.290	0.922	4.448	0.000	65.800	3	متوسطة
3-	يوجد خطط للتطوير المستمر في الهياكل التنظيمية لجهاز الشرطة.	3.400	0.930	6.085	0.000	68.000	2	كبيرة
4-	توجد مرونة في الهيكل التنظيمي تتماشى مع ما يحدث من متغيرات متلاحقة.	3.280	0.909	4.358	0.000	65.600	4	متوسطة
5-	يوجد تنظيم غير رسمي فعال يساند الهيكل التنظيمي الحالي.	3.150	1.129	1.880	0.062	63.000	5	متوسطة
	المحور ككل	3.307	0.734	5.916	0.000	66.140		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يقوم التطوير التنظيمي بالجهاز على تعديل الهيكل التنظيمي ليلاءم المتغيرات الجديدة" يساوي (3.415) (الدرجة الكلية من 5)، وقد جاءت بوزن نسبي (68.300%)، قيمة الاختبار (6.534) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة

(كبيرة) من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة، وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى ضمن فقرات محور الهياكل التنظيمية، وقد تُعزى النتيجة إلى إدراك وإيمان الإدارة العليا بأهمية تحديث وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتواءم مع المتغيرات المتلاحقة في شتى الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وغيرها من أجل قيام جهاز الشرطة بالمهام المنوطة به والتي تم شرحها سابقاً.

- حازت الفقرة الخامسة "يوجد تنظيم غير رسمي فعال يساند الهيكل التنظيمي الحالي"، على المرتبة الأخيرة ضمن فقرات محور الهياكل التنظيمية بمتوسط حسابي (3.150) وقد جاءت بوزن نسبي (63.000%)، قيمة الاختبار (1.880) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.062)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة، وقد تُعزى النتيجة إلى أن الإدارة العليا في جهاز الشرطة تعتقد بأن العلاقات غير الرسمية هي مضيعة للوقت في ظل الأحداث الأمنية المتلاحقة على الساحة الفلسطينية كون الوقت عامل مهم في المهام الأمنية.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.307) ، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (66.140%)، قيمة الاختبار (5.916) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويدل على أن الإدارة العليا في جهاز الشرطة الفلسطينية تعمل على تطوير الهياكل التنظيمية بمستوى متوسط، ولكن هذه النسبة تحتاج إلى تعزيز كون الموافقة كانت بدرجة متوسطة حسب نتائج الدراسة الحالية، ويعزو الباحث ذلك: إلى عدم وجود قانون لهيئة الشرطة، يحدد اختصاصات الإدارات والوحدات، وكذلك الضباط والأفراد، ومن ثم تحدد السياسة العامة لهيئة الشرطة والتي بدورها تحدد الهيكل التنظيمي المناسب لجهاز الشرطة، ومن ناحية أخرى، يمكن تفسير النتائج إلى أن الانقسام الفلسطيني أثر بالسلب من خلال وجود هياكل تنظيمية في الضفة الغربية تختلف عنها في المحافظات الجنوبية.

- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السر، 2008)، والذي بينت غياب الهياكل التنظيمية لبعض الأجهزة الأمنية وعدم وضوح الهياكل التنظيمية الموجودة مسبقاً، ودراسة (اللوحي، 2006) الذي بينت وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية، وكان هذا الخلل المسبب الرئيس في إعاقة التطوير الأداء الإداري لها.

## جدول رقم (32)

### بيّن تحليل فقرات محور المورد البشري:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
-1	يحرص المسؤولون عن تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة على تحديد الاحتياجات التنموية للعاملين فيه بصورة منتظمة.	3.035	1.095	0.452	0.652	60.700	5	متوسطة
-2	يحرص المسؤولون عن تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة على اختيار البرامج التطويرية المنحصصة.	3.095	0.970	1.385	0.168	61.900	4	متوسطة
-3	يوجد لدى جهاز الشرطة خطط وبرامج معدة بإتقان من أجل إتاحة فرصة التطوير للعاملين في جهاز الشرطة.	3.175	0.948	2.610	0.010	63.500	2	متوسطة
-4	توجد متابعة مستمرة من قبل المسؤولين عن تطوير الموارد البشرية في جهاز الشرطة.	3.135	1.021	1.870	0.063	62.700	3	متوسطة
-5	يتم التنسيق بين جهاز الشرطة وبين الجهات المعنية بتطوير الموارد البشرية.	3.245	1.054	3.288	0.001	64.900	1	متوسطة
	<b>المحور ككل</b>	<b>3.137</b>	<b>0.874</b>	<b>2.217</b>	<b>0.028</b>	<b>62.740</b>		متوسطة

### وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى تطوير المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطيني جاء بوزن نسبي (62.740)، وهو بدرجة (متوسطة).
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتم التنسيق بين جهاز الشرطة وبين الجهات المعنية بتطوير الموارد البشرية " يساوي (3.137) (الدرجة الكلية من 5) ، وقد جاءت بوزن نسبي (64.900%)، قيمة الاختبار (3.288) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.001)، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة، وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى ضمن فقرات محور الموارد البشرية، وقد تُعزى النتيجة إلى اهتمام جهاز الشرطة الفلسطينية بتطوير المورد البشري من خلال تقديم تعليم وتدريب متميز؛ وذلك للإسهام في حفظ الأمن وحماية الحقوق والحريات، وبناء وإعداد كادر شرطي في إطار مهني أكاديمي وفق المناهج العلمية الحديثة بشقيها النظري والعملي، فكلما كان التنسيق بين جهاز الشرطة والجهات المختصة في تطوير المورد البشري عالياً كلما كان إعداد المورد البشرية

اللازمة للتطوير فاعلاً من حيث الكفاءة والقدرات والمهارات، وبالتالي كان تطبيق الخطط التطويرية ممكناً، ومن ثم يمكن تحقيق الأهداف المرجوة من ذلك التطوير.

- حازت الفقرة الأولى " يحرص المسؤولون عن تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة على تحديد الاحتياجات التنموية للعاملين فيه بصورة منتظمة " على المرتبة الأخيرة ضمن فقرات محور تطوير الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.035) وقد جاءت بوزن نسبي (60.700%)، قيمة الاختبار (0.452) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.652)، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة، وقد تُعزى النتيجة إلى الضائقة المالية التي تمر بها الحكومة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية الناتجة عن إغلاق للمعابر، وفرض حصار خانق على القطاع، والذي بدوره يقلل نسبة الإنفاق على تنمية الموارد البشرية وتوفير الاحتياجات التنموية للكادر البشري بصورة منتظمة.
- وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي يساوي (3.137) ، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (62.740%)، قيمة الاختبار (2.217) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.028)، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويدل على أن الإدارة العليا في جهاز الشرطة الفلسطينية تعمل على تطوير الموارد البشرية بمستوى متوسط، ولكن هذه النسبة تحتاج إلى تعزيز كون الموافقة كانت بدرجة متوسطة حسب نتائج الدراسة الحالية، ويعزو الباحث ذلك: إلى الواقع غير المستقر والحصار المفروض على محافظات غزة ساهم بشكل فعال على ضعف القدرة في توفير الإمكانيات اللازمة لتطوير المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالشكل المطلوب. ويرى الباحث: بأن توسط تقدير محور تطوير الموارد البشرية يدل على وجود حرص، واهتمام لدى الإدارة العليا في جهاز الشرطة الفلسطينية على تطوير المورد البشري؛ لاسيما أن أعلى ثاني فقرة من فقرات المحور وهي " يوجد لدى جهاز الشرطة خطط وبرامج معدة بإتقان من أجل إتاحة فرصة التطوير للعاملين في جهاز الشرطة" تؤكد على وجود رغبة وتوجه حقيقي لدى الإدارة العليا نحو تطوير الكوادر الشرطية.
- اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مطر، 2008)، والذي بينت ضرورة تنمية وتطوير العاملين وزيادة مشاركتهم في العملية الإدارية بشكل عام، ودراسة (أبو عساكر، 2008) الذي بينت أهمية التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات.
- كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (القحطاني، 2008) والذي بينت أن وجود معوقات التطوير التنظيمي في جانب الموارد البشرية يعود للجهاز الحكومي المركزي وليس على مستوى الإدارة العليا في جهاز بعينه.

### جدول رقم (33)

#### يبين تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
-1	يبادر العاملون ذاتياً بالالتحاق بدورات التطوير التنظيمي ذات الصلة بأعمالهم.	2.960	1.046	-0.541	0.589	59.200	5	متوسطة
-2	تقوم الإدارة العليا بتذكير العاملين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع.	3.985	0.817	17.042	0.000	79.700	1	كبيرة
-3	يتم تشجيع العاملين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة.	3.530	0.902	8.312	0.000	70.600	4	كبيرة
-4	تساعد الأعراف السائدة في بيئة العمل على زيادة التعاون بين العاملين.	3.585	0.870	9.512	0.000	71.700	3	كبيرة
-5	تحاول الإدارة العليا غرس ثقافة تنظيمية ايجابية لخلق الولاء والإبداع.	3.600	0.897	9.463	0.000	72.000	2	كبيرة
	<b>المحور ككل</b>	<b>3.532</b>	<b>0.680</b>	<b>11.063</b>	<b>0.000</b>	<b>70.640</b>		<b>كبيرة</b>

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تقوم الإدارة العليا بتذكير العاملين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع " يساوي (3.985) (الدرجة الكلية من 5) ، وقد جاءت بوزن نسبي (79.700%)، قيمة الاختبار (17.042) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى ضمن فقرات محور الثقافة التنظيمية، وقد تُعزى النتيجة إلى تفهم الإدارة العليا في جهاز الشرطة إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني المكون أغلبه من عائلات وعشائر كبيرة، تتميز وتختص كل عشيرة منها بتقاليد معينة ويجب على أفراد الشرطة أن تكون على دراية بها وتراعي تلك القيم والعادات والتقاليد ليكمل كل من الشرطة وأفراد المجتمع منهما الآخر في تحقيق أهداف جهاز الشرطة التي سبق الحديث عنها، لذلك يجب على الإدارة العليا إبراز أهمية المواطن، ودوره في مجال الوقاية من الجريمة ومكافحتها.
- حازت الفقرة الأولى " يبادر العاملون ذاتياً بالالتحاق بدورات التطوير التنظيمي ذات الصلة بأعمالهم " على المرتبة الأخيرة ضمن فقرات محور تطوير الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (2.960) وقد جاءت بوزن نسبي (59.200%)، قيمة الاختبار (-0.541) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.589)، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة، وقد تُعزى النتيجة إلى عدم وجود نظام حوافز مادية ومعنوية تشجع الكادر البشري على الالتحاق بالدورات وتطوير مهاراتهم

وقدراتهم، هذا بالإضافة إلى أن العاملين في الحكومة في المحافظات الجنوبية لم يتلقوا رواتبهم بشكل كامل منذ أكثر من ثلاث سنوات، وهذا يؤدي إلى تثبيط الهمم.

- وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي يساوي (3.532) ، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (70.640%)، قيمة الاختبار (11.063) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويدل على أن الإدارة العليا في جهاز الشرطة الفلسطينية تعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطيني، ويعزو الباحث هذه النتيجة للثقافة التنظيمية التي يتميز بها أفراد العينة لمرجعيتها الدينية المستمدة من كتاب الله عز وجل وسنة رسوله الكريم.
- اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبد الإله، 2006)، والتي بينت وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، وبيّنت كذلك أن الإدارة العليا يشكلون ثقافة المؤسسة، ودراسة (المشاري، 2003)، التي بيّنت المعوقات التنظيمية والثقافية مهمة في إعاقة عملية التطوير التنظيمي في الأجهزة الأمنية.

#### جدول رقم (34)

يبين تحليل فقرات محور المهام الوظيفية:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	يتم توزيع المهام الشرطة وفقاً للمؤهلات والتخصصات.	3.115	1.144	1.422	0.157	62.300	6	متوسطة
2-	يوجد تقسيم واضح للمهام في جهاز الشرطة.	3.525	1.012	7.335	0.000	70.500	3	كبيرة
3-	يتم الالتزام بتطوير القوانين والأنظمة واللوائح باستمرار.	3.365	0.925	5.579	0.000	67.300	5	متوسطة
4-	يوجد في الجهاز نظام معلومات يتم من خلاله تجميع وحفظ المعلومات التي تساعد على أداء المهام.	3.600	0.930	9.127	0.000	72.000	2	كبيرة
5-	تبذل الإدارة جهود متواصلة لتبسيط إجراءات العمل في الجهاز.	3.465	0.902	7.294	0.000	69.300	4	كبيرة
6-	يتم على الدوام متابعة اللوائح المتبعة في العمل في الجهاز.	3.660	0.859	10.864	0.000	73.200	1	كبيرة
	<b>المحور ككل</b>	<b>3.455</b>	<b>0.740</b>	<b>8.697</b>	<b>0.000</b>	<b>69.100</b>		<b>كبيرة</b>

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة وهي " يتم على الدوام متابعة اللوائح المتبعة في العمل في الجهاز " يساوي (3.660) (الدرجة الكلية من 5) ، وقد جاءت بوزن نسبي (73.200%)، قيمة الاختبار (10.864) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى ضمن فقرات محور المهام الوظيفية، وقد تُعزى النتيجة إلى أن العمل الأمني والشرطي يقوم على تلقي التعليمات من الأعلى فالأعلى وأي مخالفة للتعليمات يتم محاسبة المخالف وفقاً للوائح المعتمدة؛ لذا يجب على الكادر الشرطي متابعة اللوائح المتبعة على الدوام.
- حازت الفقرة الأولى " يتم توزيع المهام الشرطية وفقاً للمؤهلات والتخصصات " على المرتبة الأخيرة ضمن فقرات محور المهام الوظيفية بمتوسط حسابي (3.115) وقد جاءت بوزن نسبي (62.300%)، قيمة الاختبار (1.422) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.157)، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة، وقد تُعزى النتيجة إلى الأقدمية في المؤسسات الأمنية بشكل عام والمؤسسة الشرطية بشكل خاص تعتبر أحد أهم الاعتبارات التي يتم توزيع المهام الشرطية، وحازت الفقرة الثالثة وهي " يتم الالتزام بتطوير القوانين والأنظمة واللوائح باستمرار " على المرتبة الخامسة قبل الأخيرة، وهذا ما تم الإشارة إليه سابقاً بأنه يجب إنشاء قانون خاص بهيئة الشرطة، والعمل على تطويره باستمرار ليواكب كافة التغيرات على الساحة الأمنية.
- وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي يساوي (3.455) ، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (69.100%)، قيمة الاختبار (8.697) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويدل على أن الإدارة العليا في جهاز الشرطة تدرك مدى أهمية تحديد المهام الوظيفية، وتوزيعها وتقسيمها من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف التي أسندت لجهاز الشرطة.
- اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السر، 2008) والتي أكدت غياب القوانين والتشريعات التي تعمل على إعادة بناء وتطوير وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية، وعدم استخدام القوانين والتشريعات كمعيار رقابي لقياس الأداء، وكذلك دراسة (عبد الإله، 2006)، والتي أوصت بضرورة تخفيض شخصية القرارات الإدارية في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين.



- نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

✓ هل توجد علاقة بين واقع الإدارة العليا ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني؟  
ولإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع الإدارة العليا وبين التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (35)

يبين معاملات ارتباط بيرسون بين الإدارة العليا وبين التطوير التنظيمي:

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
-1	الهيكل التنظيمية	0.737	0.000	دالة
-2	المورد البشري	0.766	0.000	دالة
-3	الثقافة التنظيمية	0.658	0.000	دالة
-4	المهام الوظيفية	0.734	0.000	دالة
	<b>التطوير التنظيمي</b>	<b>0.835</b>	<b>0.000</b>	<b>دالة</b>

\* قيمة ر عند درجة حرية (199) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

\* قيمة ر عند درجة حرية (199) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات ارتباط بيرسون بين الإدارة العليا وبين التطوير التنظيمي دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع الإدارة العليا، وبين التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني، ويعزو الباحث ذلك: أهمية الإدارة العليا في عملية التطوير التنظيمي، لأن عملية التطوير التنظيمي تقوم على قرار وتخطيط ووسائل وإمكانيات وتدريب، حيث تمتلك الإدارة العليا كل ذلك من التوجيهات والتعليمات المستدامة للجهاز الشرطي.

- واتفقت هذه النتائج مع دراسة (المشاري، 2003)، والتي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية القيادات العليا بشرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة لأهمية معوقات التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية.

- ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضية الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع التخطيط الأمني وبين التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (36)

يبين معاملات ارتباط بيرسون بين التخطيط الأمني وبين التطوير التنظيمي:

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
-1	الهيكل التنظيمية	0.530	0.000	دالة
-2	المورد البشري	0.521	0.000	دالة
-3	الثقافة التنظيمية	0.487	0.000	دالة
-4	المهام الوظيفية	0.571	0.000	دالة
	<b>التطوير التنظيمي</b>	<b>0.609</b>	<b>0.000</b>	<b>دالة</b>

\* قيمة ر عند درجة حرية (199) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

\* قيمة ر عند درجة حرية (199) ومستوى دلالة (0.05) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات ارتباط بيرسون بين التخطيط الأمني وبين التطوير التنظيمي دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع التخطيط الأمني، وبين التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني، ويعزو الباحث ذلك: لأهمية التخطيط الأمني الذي يساعد المنظمات الأمنية على التوسع والبقاء، ومواكبة التغيرات المستقبلية كونها بيئة متغيرة، ويقود إلى تطوير وتحسين الأداء الأمني.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع قرارات الإدارة العليا وبين التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (37)

يبين معاملات ارتباط بيرسون بين قرارات الإدارة العليا وبين التطوير التنظيمي:

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
-1	الهيكل التنظيمية	0.510	0.000	دالة
-2	المورد البشري	0.587	0.000	دالة
-3	الثقافة التنظيمية	0.552	0.000	دالة
-4	المهام الوظيفية	0.552	0.000	دالة
	<b>التطوير التنظيمي</b>	<b>0.634</b>	<b>0.000</b>	<b>دالة</b>

\* قيمة ر عند درجة حرية (199) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

\* قيمة ر عند درجة حرية (199) ومستوى دلالة (0.05) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات ارتباط بيرسون بين قرارات الإدارة العليا وبين التطوير التنظيمي دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين واقع قرارات الإدارة العليا، وبين التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني، ويعزو الباحث ذلك: إلى أهمية القرار الأمني الذي يتميز بارتباطه بأهداف وعوامل متغيرة بشكل متسارع، حيث يعتبر القرار الأمني هو جوهر الإدارة في المؤسسة الأمنية، وذلك لأن القرار بشكل عام يقع تنفيذه في المستقبل، والمستقبل يخضع دائماً لمتغيرات يصعب التنبؤ بأبعادها الدقيقة، أضف إلى ذلك أن القرار الأمني يتعلق بأرواح الناس وممتلكاتهم.
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين واقع استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية وبين التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني.
- وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (38)

يبين معاملات ارتباط بيرسون بين استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية وبين التطوير التنظيمي:

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
-1	الهيكل التنظيمية	0.704	0.000	دالة
-2	المورد البشري	0.709	0.000	دالة
-3	الثقافة التنظيمية	0.582	0.000	دالة
-4	المهام الوظيفية	0.675	0.000	دالة
	<b>التطوير التنظيمي</b>	<b>0.771</b>	<b>0.000</b>	<b>دالة</b>

\* قيمة ر عند درجة حرية (199) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

\* قيمة ر عند درجة حرية (199) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات ارتباط بيرسون بين استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية وبين التطوير التنظيمي دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين واقع استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية، وبين التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني، ويعزو الباحث ذلك: إلى أن استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية تؤدي إلى تقريب المستويات الإدارية داخل الجهاز الشرطي، كما يؤدي استخدامها إلى زيادة فعالية التنظيم، ويزيد من معدلات إنجاز العمل كنتيجة تغير الطريقة التقليدية لأداء العمل.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين واقع التدريب الأمني وبين التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (39)

يبين معاملات ارتباط بيرسون بين التدريب الأمني وبين التطوير التنظيمي:

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
-1	الهيكل التنظيمية	0.733	0.000	دالة
-2	المورد البشري	0.764	0.000	دالة
-3	الثقافة التنظيمية	0.610	0.000	دالة
-4	المهام الوظيفية	0.684	0.000	دالة
	<b>التطوير التنظيمي</b>	<b>0.806</b>	<b>0.000</b>	<b>دالة</b>

\* قيمة ر عند درجة حرية (199) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

\* قيمة ر عند درجة حرية (199) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات ارتباط بيرسون بين التدريب الأمني وبين التطوير التنظيمي دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع التدريب الأمني، وبين التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني، ويعزو الباحث ذلك: إلى أن التدريب الأمني هو الأساس في إكساب المهارات المطلوبة لأداء المهام الأمنية بكفاءة وفاعلية، ذلك وأن العمل في المجالات الأمنية يختلف عن سواها من المجالات والأنشطة الحياتية الأخرى، لذلك فإن العمل الأمني يحتاج لتدريب متخصص، لأن العمل الأمني يهدف إلى الحفاظ على الأتفس والأموال والأعراض.

### - نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

✓ هل يوجد أثر للإدارة العليا على التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة العليا على التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي ( Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول رقم (40)

### يبين تحليل الانحدار الخطي:

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
-1	المتغير الثابت	0.712	5.019	0.000	دالة
-2	التخطيط الأمني	0.112	2.412	0.017	دالة
-3	قرارات الإدارة العليا	0.070	1.303	0.194	غير دالة
-4	استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية	0.277	5.550	0.000	دالة
-5	التدريب الأمني	0.356	6.923	0.000	دالة
معامل التحديد = (0.725) - معامل التحديد المعدل = (0.720)					

\* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (199) ومستوى دلالة (0.05) = (1.980)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل التحديد = (0.725)، ومعامل التحديد المعدل = (0.720)، أي أن ما نسبته (72.00%) من التغير في مستوى التطوير التنظيمي يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية (28.00%) تعود للتغير في عوامل أخرى.
- المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (المتغير الثابت، التخطيط الأمني، استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية، التدريب الأمني)، أي أنها تؤثر في مستوى التطوير التنظيمي.
- المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (قرارات الإدارة العليا)، أي أنها لا تؤثر في مستوى التطوير التنظيمي.
- معادلة الانحدار هي: مستوى التطوير التنظيمي =  $0.712 + 0.112 * (\text{التخطيط الأمني}) + 0.070 * (\text{قرارات الإدارة العليا}) + 0.277 * (\text{استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية}) + 0.356 * (\text{التدريب الأمني})$ . ويعزو الباحث أن (التخطيط الأمني، استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية والتدريب الأمني) له أثر على مستوى التطوير التنظيمي إلى أن:
- التخطيط الأمني له أثر في مستوى التطوير التنظيمي من خلال تخطيط الموارد البشرية في جهاز الشرطة والعمل على تنميتها وتطويرها.
- استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية: له أثر في مستوى التطوير التنظيمي من خلال استخدام الأجهزة الحديثة في إدخال البيانات والمعلومات مما يخلق ثقافة تنظيمية في المؤسسة الشرطة.
- التدريب الأمني: له أثر في مستوى التطوير التنظيمي من خلال تطوير المهام الوظيفية لدى الكوادر الشرطة في المؤسسة الشرطة.
- كما ويعزو الباحث: إلى أن قرارات الإدارة العليا ليس لها أثر على مستوى التطوير التنظيمي إلى أن حالة الانقسام الفلسطيني بين شقي الوطن (الضفة الغربية والمحافظات الجنوبية) يؤدي إلى عدم وجود قرارات

شرطية مركزية تؤثر في المجالات المختلفة للتطوير التنظيمي: (الهيكل التنظيمية، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، المهام الوظيفية)، لذلك كان بعد قرارات الإدارة العليا ليس له أثر على مستوى التطوير التنظيمي كباقي أبعاد الإدارة العليا (التخطيط الأمني، الوسائل الفنية والتكنولوجية، التدريب الأمني).

#### - نتائج السؤال الخامس ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

✓ هل توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغيرات: (العمر، الرتبة العسكرية، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، عدد الساعات التدريبية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغيرات: (العمر، الرتبة العسكرية، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، عدد الساعات التدريبية).

وتتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير العمر.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (41)

يبين الفروقات بالنسبة لمتغير العمر:

المقياس	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة العليا	أقل من 30 عام	11	3.400	0.596	3.281	0.022	دالة
	من 30-أقل من 40 عام	111	3.177	0.664			
	من 40-أقل من 50 عام	66	3.426	0.564			
	50 عام فأكثر	12	3.579	0.446			
التطوير التنظيمي	أقل من 30 عام	11	3.593	0.624	1.853	0.139	غير دالة
	من 30-أقل من 40 عام	111	3.276	0.685			
	من 40-أقل من 50 عام	66	3.426	0.614			
	50 عام فأكثر	12	3.603	0.589			

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3 ، 196) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في مقياس الإدارة العليا، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا، ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير العمر.
  - قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في مقياس التطوير التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا، ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير العمر.
  - يتضح من جدول (19) أن ما نسبته (61%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب حيث تقع أعمارهم في الفئة أقل من (40 عاماً، وأن ما نسبته (6%) أعمارهم تتجاوز (50) عاماً، وهذا ينسجم مع طبيعة التكوين المجتمعي الفلسطيني، والذي تشكل فئة الشباب الغالبية العظمى فيه، وقد يعود السبب في ذلك لطبيعة العمل في المؤسسات الأمنية التي تعتمد على عنصر الشباب بشكل رئيس في أداء الواجبات والمهام المنوطة بها، إضافةً إلى ذلك حالة الانقسام الفلسطيني عام (2007) م وما تبعه من مشاريع التقاعد المبكر والتي استهدفت العاملين من ذوي الأعمار المتقدمة.
- ولإيجاد الفروقات بين المجموعات، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (42)

يبين الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير العمر في مقياس الإدارة العليا:

العمر	أقل من 30 عام	من 30-أقل من 40 عام	من 40-أقل من 50 عام	50 عام فأكثر
أقل من 30 عام	1			
من 30-أقل من 40 عام	-0.223	1		
من 40-أقل من 50 عام	0.026	*0.249	1	
50 عام فأكثر	0.175	*0.402	0.153	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- توجد فروقات بين مجموعة (من 40-أقل من 50 عاماً) ومجموعة (من 30-أقل من 40 عاماً)، ولصالح مجموعة (من 40-أقل من 50 عاماً).
  - توجد فروقات بين مجموعة (50 عام فأكثر) ومجموعة (من 30-أقل من 40 عام)، ولصالح مجموعة (50 عام فأكثر).
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير الرتبة العسكرية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (43)

يبين الفروقات بالنسبة لمتغير الرتبة العسكرية:

المقياس	الرتبة العسكرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة العليا	عقيد فما فوق	16	3.397	0.706	0.234	0.792	غير دالة
	مقدم	41	3.299	0.696			
	رائد	143	3.283	0.603			
التطوير التنظيمي	عقيد فما فوق	16	3.470	0.805	0.884	0.415	غير دالة
	مقدم	41	3.456	0.632			
	رائد	143	3.323	0.649			

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2 ، 197) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في مقياس الإدارة العليا، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا، ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير الرتبة العسكرية.
  - قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في مقياس التطوير التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير الرتبة العسكرية.
  - يتضح من خلال جدول (20) أن ما نسبته (71.5%) من المبحوثين برتبة رائد، بينما ما نسبته (20.5) من المبحوثين برتبة مقدم، وهذا يتفق مع الهيكل التنظيمي الهرمي للقطاع الأمني، مما يعكس جودة في تسكين الكوادر على الهياكل التنظيمية لأجهزة وإدارات القطاع الأمني، وفيما يخص نسبة رتبة العقيد فما فوق فمثلت ما نسبته (8%) ، وقد يكون سبب ذلك مشاريع التقاعد المبكر والتي تلت حالة الانقسام عام (2007) م، والتي استهدفت رتبة عقيد فما فوق، وهذا يتفق مع نتائج التحليل الوصفي في جدول (18) والذي يظهر أن غالبية أفراد العينة من الشباب (أقل من (40) عاماً .)
  - ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.
- وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:



## جدول رقم (44)

يبين الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة:

المقياس	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة العليا	أقل من 10 سنوات	55	3.341	0.615	1.305	0.274	غير دالة
	من 10-أقل من 15 سنة	79	3.189	0.640			
	من 15-أقل من 20 سنة	44	3.393	0.635			
	20 سنة فأكثر	22	3.368	0.599			
التطوير التنظيمي	أقل من 10 سنوات	55	3.426	0.645	0.698	0.554	غير دالة
	من 10-أقل من 15 سنة	79	3.284	0.655			
	من 15-أقل من 20 سنة	44	3.430	0.641			
	20 سنة فأكثر	22	3.351	0.743			

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3 ، 196) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في مقياس الإدارة العليا، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.
- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في مقياس التطوير التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا، ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.
- يتضح من جدول (21) أن مانسبته (67%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من (15) عام، ويعزو الباحث هذه النتيجة لحركة التعيينات التي تمت بعد فترة الانقسام (2007)م، إلى جانب استمرار عدد من موظفي سلطة رام الله في عملهم دون انقطاع، وهذا يتفق مع نتائج التحليل الوصفي في جدول (18) والذي يظهر أن غالبية أعمار أفراد العينة من الشباب (أقل من (40) عاماً)، وبينت النتائج أن ما نسبته (33%) من أفراد العينة تزيد خدمتهم عن (15) عاماً، ويعزو الباحث: هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة من العاملين تم تعيينهم مع قدوم السلطة عام (1994) م.
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا، ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (45)

يبين الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

المقياس	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة العليا	ثانوية عامة فما دون	20	3.623	0.495	2.878	0.037	دالة
	دبلوم متوسط	22	3.150	0.647			
	بكالوريوس	139	3.251	0.615			
	دراسات عليا	19	3.447	0.734			
التطوير التنظيمي	ثانوية عامة فما دون	20	3.676	0.536	4.075	0.008	دالة
	دبلوم متوسط	22	3.048	0.703			
	بكالوريوس	139	3.338	0.631			
	دراسات عليا	19	3.571	0.758			

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3 ، 196) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في مقياس الإدارة العليا، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا، ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في مقياس التطوير التنظيمي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا، ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- يتضح من جدول (22) أن ما نسبته (79%) من حملة شهادة البكالوريوس فأكثر، ويعزو الباحث ذلك: إلى اهتمام الكادر الشرطي بتطوير أنفسهم بشكل علمي وأكاديمي وبما يناسب مراكزهم الوظيفية خاصة أنهم يتقلدون مناصب إدارية عليا، بالإضافة إلى أن قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم (8) لسنة (2005) م يشترط الحصول على الدرجة الجامعية الأولى لترقية الضباط للرتب السامية (من رائد فما فوق)، كما يبين الجدول أن ما نسبته (9.5%) حاصلين على دراسات عليا، وهذا يعود إلى توفر برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة لرغبة الكادر الشرطي في التطوير والتأهيل للمناصب القيادية داخل المؤسسة الأمنية، وتشير النتائج إلى أن ما نسبته (21%) من حملة دبلوم متوسط فأقل، وهذا يعود لوجود المعاهد الأمنية والشرطية والتي تمنح درجة الدبلوم في العلوم الأمنية والشرطية.

- وبشكل عام فإن ما نسبته (90%) من أفراد العينة من حملة درجة الدبلوم المتوسط فأكثر مما يدل على توفر درجة علمية وتنوع معرفي يواكب المفاهيم والأساليب القيادية الحديثة، وبما يتيح القدرة على فهم والاستجابة لأسئلة الدراسة.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجداول التالية:

#### جدول رقم (46)

يبين الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي في مقياس الإدارة العليا:

المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	1			
دبلوم متوسط	-*0.473	1		
بكالوريوس	-*0.372	0.101	1	
دراسات عليا	-0.175	0.297	0.197	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- توجد فروقات بين مجموعة (دبلوم متوسط) ومجموعة (ثانوية عامة فما دون)، ولصالح مجموعة (ثانوية عامة فما دون).
- توجد فروقات بين مجموعة (بكالوريوس) ومجموعة (ثانوية عامة فما دون)، ولصالح مجموعة (ثانوية عامة فما دون).

#### جدول رقم (47)

يبين الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي في مقياس التطوير التنظيمي:

المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	1			
دبلوم متوسط	-*0.629	1		
بكالوريوس	-*0.338	0.291	1	
دراسات عليا	-0.105	*0.524	0.233	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- توجد فروقات بين مجموعة (دبلوم متوسط) ومجموعة (ثانوية عامة فما دون)، ولصالح مجموعة (ثانوية عامة فما دون).
- توجد فروقات بين مجموعة (بكالوريوس) ومجموعة (ثانوية عامة فما دون)، ولصالح مجموعة (ثانوية عامة فما دون).
- توجد فروقات بين مجموعة (دراسات عليا) ومجموعة (دبلوم متوسط)، ولصالح مجموعة (دراسات عليا).

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا، ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير عدد الساعات التدريبية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (48)

بيّن الفروقات بالنسبة لمتغير عدد الساعات التدريبية:

المقياس	عدد الساعات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة العليا	لم يلتحق بأي دورة	5	3.290	0.268	1.556	0.201	غير دالة
	12 ساعة	20	3.223	0.790			
	18 ساعة	24	3.552	0.594			
	24 ساعة فأكثر	151	3.265	0.615			
التطوير التنظيمي	لم يلتحق بأي دورة	5	3.295	0.535	2.025	0.112	غير دالة
	12 ساعة	20	3.357	0.696			
	18 ساعة	24	3.669	0.684			
	24 ساعة فأكثر	151	3.317	0.645			

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3 ، 196) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في مقياس الإدارة العليا، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير عدد الساعات التدريبية.
- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في مقياس التطوير التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة العليا، ومستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير عدد الساعات التدريبية.
- يتضح من جدول (23) أن ما نسبته (75.5%) من من الحاصلين على (24) ساعة تدريبية فأكثر، ويعزو الباحث ذلك: إلى اهتمام الكادر الشرطي بتطوير أنفسهم من خلال الدورات التدريبية وبما يناسب مراكزهم الوظيفية خاصة أنهم يتقلدون مناصب إدارية عليا بحاجة لدورات في مجال تنظيم الشرطة، بالإضافة

إلى أن هيئة التنظيم والإدارة تشترط الحصول على دورات تدريبي حتمية لترقية الضباط ، كما يبين الجدول أن ما نسبته (2.5%) لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية وتعتبر هذه نسبة قليلة.

# الفصل السادس

## النتائج والتوصيات

أولاً: - نتائج الدراسة.

ثانياً: - توصيات الدراسة.

ثالثاً: - مصفوفة الربط بين نتائج وتوصيات الدراسة.

رابعاً: - الدراسات المقترحة.

## الفصل السادس

### نتائج وتوصيات الدراسة

تمهيد:

خُصص هذا الفصل لتلخيص النتائج التي سعت الدراسة إلى التوصل إليها في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، وصولاً إلى وضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات في ضوء نتائج الدراسة، والتي قد تساعد في تحسين دور الإدارة العليا في التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

أولاً: - نتائج الدراسة:

١- النتائج المتعلقة بعينة الدراسة:

- بلغت نسبة أفراد العينة التي تقل أعمارهم عن (40) سنة (61%)، وهذا يدل على نسبة مرتفعة للشباب.
- وأظهرت الدراسة أن ما نسبته (71.5%)، من أفراد عينة الدراسة برتبة رائد.
- وبينت الدراسة أن ما نسبته (67%)، من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من (15) عاماً.
- وأظهرت الدراسة أن ما نسبته (79%)، من أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس فأكثر.
- وكشفت الدراسة أن ما نسبته (75.5%)، من أفراد عينة الدراسة من الحاصلين على (24) ساعة تدريبية فأكثر.

٢- النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة العليا):

- أظهرت النتائج دور الإدارة العليا بشكل عام بدرجة متوسطة بنسبة (65.910%)، من قبل جهاز الشرطة الفلسطيني، وجاء ترتيب أبعاد الإدارة العليا في جهاز الشرطة الفلسطيني على النحو التالي:
- المرتبة الأولى: - بعد التخطيط الأمني بنسبة (70.06%).
- المرتبة الثانية: - بعد استخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية بنسبة (65.3%).
- المرتبة الثالثة: - بعد قرارات الإدارة العليا بنسبة (65.06%).
- المرتبة الرابعة: - بعد التدريب الأمني بنسبة (63.22%).

### ٣- النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (التطوير التنظيمي):

- أظهرت النتائج مستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني بشكل عام بدرجة متوسطة بنسبة (67.248%)، وجاء ترتيب أبعاد التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني على النحو التالي:
- المرتبة الأولى:- بعد الثقافة التنظيمية بنسبة (70.640%).
- المرتبة الثانية:- بعد المهام الوظيفية بنسبة (69.100%).
- المرتبة الثالثة:- بعد الهياكل التنظيمية بنسبة (66.140%).
- المرتبة الرابعة:- بعد المورد البشري بنسبة (62.740%).

### ٤- النتائج المتعلقة بالفرضيات:

- النتائج الخاصة بالعلاقة والأثر بين المتغيرات:
- خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع الإدارة العليا بأبعاده الأربعة: (التخطيط الأمني، قرارات الإدارة العليا، الوسائل الفنية والتكنولوجية، التدريب الأمني) والتطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني، وبلغ معامل ارتباط العلاقة (0.835)، وأن ما نسبته (72.00%) من التغير في المتغير التابع: (مستوى التطوير التنظيمي) يعود للتغير في المتغير المستقل (الإدارة العليا).
- كما وأظهرت الدراسة أن: (التخطيط الأمني، الوسائل الفنية والتكنولوجية، التدريب الأمني) تؤثر تأثير ذو دلالة إحصائية في المتغير التابع: (مستوى التطوير التنظيمي).
- كما وأظهرت الدراسة أن (قرارات الإدارة العليا) ليس له تأثير في المتغير التابع (مستوى التطوير التنظيمي).
- النتائج الخاصة بالفروق الإحصائية:
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء الباحثين حول مستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير العمر.
- وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء الباحثين حول مستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير الرتبة العسكرية.
- وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء الباحثين حول مستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.
- وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء الباحثين حول مستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.



- وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء المبحوثين حول مستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تُعزى إلى متغير عدد الساعات التدريبية.

## ثانياً: - توصيات الدراسة:

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، ويأمل الباحث من الجهات المعنية دعم التطوير التنظيمي وتشجيع العاملين عليه، وقد قسمت هذه التوصيات الى المحاور التالية:

### ١- المجال الأول: - الإدارة العليا:

- تعزيز العلاقة بين معدي الخطط الأمنية ومنفذيها في جهاز الشرطة الفلسطيني.
- زيادة الاهتمام باستخدام الأسلوب العلمي عند اتخاذ القرارات الأمنية، ودعم مركزية القرار الأمني بين شقي الوطن (الضفة الغربية والمحافظات الجنوبية).
- تخصيص ميزانية لعمليات لتطوير الوسائل التقنية بصفة مستمرة، وتدريب العاملين على استخدامها بطريقة تتناسب وطبيعة عمل جهاز الشرطة.
- بناء مراكز للمعلومات في جهاز الشرطة يتكامل مع باقي الأجهزة الأمنية، وتوفير وسائل التخزين وقواعد البيانات وفقاً لأحداث النظم التكنولوجية، لضمان سريتها وسهولة الوصول إليها عند الحاجة.
- دعم برامج التدريب الأمني التي تتناسب مع الاحتياجات الفعلية لجهاز الشرطة.

### ٢- المجال الثاني: التطوير التنظيمي:

- تطوير الهياكل التنظيمية بجهاز الشرطة لتصبح أكثر مرونة في الاستجابة للمتغيرات المتلاحقة، واستحداث وحدة تنظيمية تعني بالشرطة المجتمعية وتوفير متطلباتها وتحديد مهام هذه الوحدة.
- إعداد الخطط والبرامج التطويرية المتخصصة بصفة مستمرة لتطوير الموارد البشرية في جهاز الشرطة.
- خلق ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل المستمر لتبادل الخبرات بين العاملين في كافة المستويات الإدارية، وغرس روح الولاء والإبداع بين العاملين.
- ضرورة تفعيل نظام الحوافز بأنواعه المختلفة (المادية والمعنوية)، وتوضيح ما يمكن أن يتحصل عليه المرؤوسين نظير قيامهم بالواجبات والمهام المطلوبة منهم.
- سن قانون خاص بهيئة الشرطة لمواكبة كافة المتغيرات المتلاحقة في الوسط الأمني.
- التقسيم الواضح للمهام الوظيفية في جهاز الشرطة؛ وذلك منعاً لتداخل الصلاحيات والازدواجية في العمل.

### ثالثاً: - مصفوفة الربط بين أهم النتائج والتوصيات وجهات الاختصاص:

والجدول التالي يربط بين أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة والجهات المختصة المعنية بالتنفيذ.

#### جدول رقم (49)

يوضح مصفوفة الربط بين أهم النتائج والتوصيات وجهات الاختصاص:

النتيجة الأولى: واقع الإدارة العليا في جهاز الشرطة الفلسطيني بدرجة متوسطة، حيث جاءت بوزن نسبي (65.910%).		
م	التوصية	جهة الاختصاص
١-	تعزيز العلاقة بين معدي الخطط الأمنية ومنفذيها في جهاز الشرطة الفلسطيني.	- قيادة جهاز الشرطة. - إدارة التخطيط والتطوير.
٢-	زيادة الاهتمام باستخدام الأسلوب العلمي عند اتخاذ القرارات الأمنية، ودعم مركزية القرار الأمني بين شقي الوطن (الضفة الغربية والمحافظات الجنوبية).	- قيادة جهاز الشرطة.
٣-	تخصيص موازنة لعمليات تطوير الوسائل التقنية بصفة مستمرة وتدريب العاملين على استخدامها بطريقة تتناسب وطبيعة عمل جهاز الشرطة.	- قيادة جهاز الشرطة. - وزارة المالية.
٤-	بناء مركز للمعلومات في جهاز الشرطة يتكامل مع باقي الأجهزة الأمنية، وتوفير وسائل التخزين وقواعد البيانات وفقاً لأحداث النظم التكنولوجية، لضمان سريتها وسهولة الوصول إليها عند الحاجة.	- قيادة جهاز الشرطة. - إدارة التخطيط والتطوير. - امداد وتجهيز. - العمليات المركزية.
٥-	تخصيص موازنة لدعم برامج التدريب الأمني التي تتناسب مع الاحتياجات الفعلية لجهاز الشرطة.	- قيادة جهاز الشرطة. - إدارة التدريب.
النتيجة الثانية: مستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني بدرجة متوسطة، حيث جاء بوزن نسبي (67.248%).		
م	التوصية	جهة الاختصاص
١-	تطوير الهياكل التنظيمية بجهاز الشرطة لتصبح أكثر مرونة في الاستجابة للمتغيرات المتلاحقة واستحداث وحدة تنظيمية تعني بالشرطة المجتمعية وتوفير متطلباتها وتحديد مهام هذه الوحدة.	- هيئة التنظيم والإدارة. - إدارة التخطيط والتطوير.
٢-	إعداد الخطط والبرامج التطويرية المتخصصة بصفة	- هيئة التنظيم والإدارة.

	- مستمرة لتطوير الموارد البشرية في جهاز الشرطة.	- إدارة التخطيط والتطوير.
-٣	خلق ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل المستمر لتبادل الخبرات بين العاملين في كافة المستويات الإدارية، وغرس روح الولاء والإبداع بين العاملين.	- قيادة جهاز الشرطة. - إدارة التدريب.
-٤	ضرورة تفعيل نظام الحوافز بأنواعه المختلفة (المادية والمعنوية) وتوضيح ما يمكن أن يتحصل عليه المرؤوسين نظير قيامهم بالواجبات والمهام المطلوبة منهم.	- هيئة التنظيم والإدارة. - الشؤون القانونية. - وزارة المالية.
-٥	سن قانون خاص بهيئة الشرطة لمواكبة كافة المتغيرات المتلاحقة في الوسط الأمني.	- وزارة الداخلية. - المجلس التشريعي.
-٦	التقسيم الواضح للمهام الوظيفية في جهاز الشرطة؛ وذلك منعاً لتداخل الصلاحيات والازدواجية في العمل.	- هيئة التنظيم والإدارة. - إدارة التخطيط والتطوير.

#### الدراسات المستقبلية المقترحة:

- إجراء دراسات مستقلة في دور كلٍ من (التدريب الأمني، التخطيط الأمني، تطوير الثقافة التنظيمية، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير المهام الوظيفية)، وعلاقتها بفاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطيني.

## المصادر والمراجع

- المصادر.
- المراجع العربية.
- المراجع الأجنبية.

## المصادر والمراجع

### المصادر:

- القرآن الكريم.
- السنة النبوية الشريفة.

### المراجع العربية:

- إبراهيم، أكرم (2005): علم النفس الجنائي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر.
- أبو زنيد، سمير (2011): تأثير التطوير التنظيمي على الأداء من وجهة نظر الموظفين في دائرة الإغاثة و الخدمات الاجتماعية في وكالة الغوث الدولية بالضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- أبو شامة، عباس (1999): شرطة المجتمع، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- أبو شامة، عباس (2005): في الندوة العلمية مفهوم الشرطة المجتمعية، مفهوم الشرطة المجتمعية: الفلسفة والنظرية والتاريخ، 19-21/9/2005، مركز الدراسات والبحوث، دبي.
- أبو عساكر، فوزي (2008): أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو عمرة، عبد ربه (2012): تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أحمد، أحمد إبراهيم (2011): الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، دار الفكر العربي، مصر.
- أحمد، عبد الرحمن (2006): دروس في علم الإجرام، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- إدريس، ثابت (2001): المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، مصر.
- الأغا، وفيق حلمي (2010). القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطور والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في المحافظات الجنوبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.

- آل سعود، نايف (2003): اتجاهات المديرين نحو التطور التنظيمي دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- البشري، محمد (2000): الأمن العربي المقومات والمعوقات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الثقفي، محمد (2008): التدريب الأمني في ضوء التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي الواقع والمستقبل، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الجرجاوي، زياد (2010): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- جواد، شوقي (2000): سلوك تنظيمي، دار الحامد، الأردن.
- حبتور، عبد العزيز (2009): مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- الحربي، ضيف الله (2010): مدى التخطيط الأمني في مواجهة ظاهرة الإرهاب، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن.
- خزاولة، عبد العزيز (1998): الشرطة المجتمعية: المفهوم والأبعاد، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- خيرى، أسامة (2013): الإدارة العامة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن.
- درة، عبد الهادي، وجودة، محفوظ (2012): الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن.
- دودين، أحمد يوسف (2012): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الراجحي، هاني (2003): التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الرئيس، حسن (2005): في الندوة العلمية مفهوم الشرطة المجتمعية، الشرطة المجتمعية: الاستراتيجية والأهداف، 19-21/9/2005، مركز الدراسات والبحوث، دبي.
- زيادة، فريد (2009): وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الساعدي، مؤيد، والغرباوي، جواد (2010): تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية ١ (دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات العسكرية العليا)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 2، (ص ص 40-8).

- السر، أيمن (2008): واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- سعيد، محمود، والحرفش، خالد (2010): مفاهيم أمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- السكارنة، بلال خلف (2009): التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- السيد، عادل (2006): تحديات التخطيط الأمني في عصر العولمة، التخطيط الأمني لمواجهة عصر العولمة، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الشمري، منصور (2012): أساليب اتخاذ القرارات ومدى إسهامها في الإبداع الإداري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الشهراني، سعد (2005): إدارة عمليات الأزمات الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الشهراني، سعد (2003): التنظيم الأمثل للشرطة في ضوء المفهوم الشامل للأمن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الصرن، رعد حسن (2002): صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، سوريا.
- طاهر، الكلاله (2013): الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن.
- طجم، عبدالله، والسواط، طلق (2003): السلوك التنظيمي: المفاهيم-النظرية-التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية.
- العامري، صالح، والغالبي، طاهر (2008): الإدارة والأعمال، ط ٢، دار وائل للنشر، الأردن.
- عباس، أنس (2011): إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- عبد الإله، سمير (2006): واقع التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات دراسة مقارنة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2001): السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر.
- عبد العليم، محمد (2007): مبادئ إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر.

- عبد ربه، رائد (2013): الإدارة العامة الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبيدات، دوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001): البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
- العتيبي، بشر (1999): علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العتيبي، ضرار، والحواري، نضال، وخريس، ابراهيم (2007): العملية الإدارية - مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للطبع والتوزيع، الأردن.
- العتيبي، محمد (2003): أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عجوة، عاطف (1985): البطالة في العالم العربي وعلاقتها بالجريمة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
- عدلي، عصمت (2012): الشرطة المجتمعية بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية.
- عريف، زياد (1997): تنظيم إدارة الشرطة " المهام - الواجبات - التنظيم"، مطبعة مقداد، فلسطين.
- عساف، عبد المعطي (2013): السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة.
- عشاوي، سعد الدين (2000): الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- العمري، ظاهر (2000): العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في الشرطة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العميان، محمود (2010): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن.
- عواد، فتحي (2012): إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- العويضي، عبد الرحمن (2001): أثر المشاركة في ترشيد القرار الإداري الأمني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الغالبي، طاهر، وصالح، احمد (2014): التطوير التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.



- الفضلية، محمد (2008): التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القيايين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الفغم، جفران (2014): مجالات التطوير التنظيمي ومعوقاته وسبل معالجتها من وجهة نظر العاملين في جوازات المنطقة الشرقية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- فياض، محمود وآخرون (2010): مبادئ الإدارة (1)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- فياض، محمود وآخرون (2010): مبادئ الإدارة (2)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- القانون الأساسي المعدل لسنة (2003) م.
- القحطاني، محمد بن باني (2007): معوقات التطور التنظيمي وحلولها دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بالرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الكبيسي، عامر (2006): خصوصية التخطيط لدرء أزمات العولمة، التخطيط الأمني لمواجهة عصر العولمة، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- الكبيسي، عامر (2010): التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- كلوب، أحمد (2012): دور القيادة الشرطة في إدارة الأزمة الأمنية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، أكاديمية الشرطة، مصر.
- كلوب، عرابي (2006): الشرطة الفلسطينية الماضي الحاضر المستقبل، مطابع مركز رشاد الشوا الثقافي، فلسطين.
- كلوب، عرابي (2007): التخطيط في العمل الشرطي، مكتبة الأمير للطباعة والتصوير، مصر.
- كلوب، عرابي (2010): البناء التنظيمي لوزارة الداخلية الفلسطينية، مكتبة ومطبعة دار الأرقم، فلسطين.
- كلوب، عرابي (2011): المهارات الشخصية والإدارية لدى ضابط الشرطة، مكتبة ومطبعة دار الأرقم، فلسطين.
- اللوح، نبيل (2006): تطوير الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- اللوزي، موسى (2002): التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- محمود، علاء الدين (2011): إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

- المدادحة، أحمد، والنوافة، سلامة (2013): مبادئ التخطيط والتنظيم الإداري في الإدارة والمكتبات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- المراسي، محمد (1998): تنظيم إدارة الشرطة، مطبعة كلية الشرطة، مصر.
- المرعي، صالح (2004): التطور التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- مرزوق، ابتسام (2006): فاعلية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- المشاري، عبد الله سعد (2003): معوقات التطوير التنظيمي من منظور القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- مصطفى، محمد (2012): الإدارة العامة، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن.
- مطر، عصام (2008): التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في المحافظات الجنوبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- المغربي، عبد الحميد (2006): الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- منجي، محمد (1993): التخطيط في المجال الأمني، التخطيط الأمني، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
- ميزرا، جاسم (2005): في الندوة العلمية مفهوم الشرطة المجتمعية، الوظائف الأساسية للشرطة المجتمعية، 19-21/9/2005، مركز الدراسات والبحوث، دبي.
- النجار، فريد (2011): إدارة الشرطة ومنظومة الأمن تفعيل حقوق الإنسان في الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- النمر، سعود وآخرون (2013): الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مطبعة الشقري، السعودية.
- النوشان، علي (2003): ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- محمد، ابراهيم (2013): التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على الأمن الوطني الأردني في الفترة (1999-2013)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الهذلي، سعد (2002): مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- هلال، محمد عبد الغني (2007): مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
- الوريكات، محمد (2010): مبادئ علم الإجرام، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- ولد محمد، محمد عبد الله (2008): تطبيقات الشرطة المجتمعية في الشريعة الإسلامية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الياسين، عبد الرحمن (2001): العولمة والأمن، دار طويق للنشر والتوزيع، الرياض.

- Bhatnagar, J., Budhwar, P., Srivastava, P., & Saini, D. S. (2010). **Organizational change and development in India A case of strategic organizational change and transformation.** Journal of Organizational Change Management, 23 (5-2010), 485-499.
- French ,W. ,et. al. (2000).**Organization Development and Transformation :Managing. Effective ,change** , McGraw –Hill ,New York.
- Frensh, W. & Bell, c. (1995). **Organizational Development**, Prentice hall :N.J.
- Guidroz, A. M., Luce, K. W., & Denison, D. R. (2010). **Integrated change: creating synergy between leader and organizational development.** Industrial And Commercial Training – Emerald, 42 (3 2010), 151-155.
- Lady shew sky, R. K. (2010). **The manager as coach as a driver of organizational development.** Leadership & Organization Development Journal, 31 (4, 2010), 292-306.
- Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S. (2003). **The Practice of Business Statistics: Using data for decisions.**
- Ozen, G., Yaman, M. & Acar, G. (2012). **Determination of the employment status of graduates of recreation department.** The Online Journal of Recreation and Sport , Vol. 1, Issue 2.

# الملاحق

## ملحق رقم (1) خطاب التحكيم

حضرة السيدة/.....المحترم/ المحترمة

حيتي طيبة وبعد،،،،

### تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " دور الإدارة العليا في التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطينية " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة في تخصص "القيادة والإدارة".

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في موضوع البحث العلمي ومنفعة العلم والمتعلمين، فإنني أستمحكم عذراً بأن تتفضلوا علينا بجزء من وقتكم الثمين، وتقدموا لنا التوجيهات والإرشادات من أجل تعديل أو حذف أو إضافة ما ترونه مناسباً، وتوضيح مدى انتماء الفقرة لمحورها (أو لمجالها)، وتحكيمها من حيث سلامة الصياغة اللغوية، لتكون أداة جيدة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

شاكرين لسيادتكم تفضلكم بتقديم المساعدة، وتحسين وتطوير البحث العلمي وتزويد الطلبة بالعلم، والكفايات اللازمة لإعداد الكوادر البشرية بكفاءات وشهادات عالية، لخدمة المجتمع وتنميته.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،

الباحث/ محمد نجيب أبو جزر

ملحق رقم (2)  
أسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
-1	د. إبراهيم حبيب	محاضر في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
-2	د. أيمن راضي	محاضر في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.
-3	د. خليل ماضي	محاضر في جامعة الأزهر.
-4	د. علاء الدين السيد	محاضر في جامعة الأقصى.
-5	د. كمال تريان	عميد كلية الرباط الجامعية.
-6	د. محمد الجريسي	محاضر في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
-7	د. محمد ابراهيم المدهون	رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
-8	د. منصور الأيوبي	محاضر في كلية فلسطين التقنية.
-9	د. نبيل اللوح	محاضر في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
-10	د. وسيم الهبيل	محاضر في الجامعة الإسلامية.

ملحق رقم (3)

استبانة الدراسة في صورتها النهائية

**أولاً:- البيانات الشخصية**

من فضلك، ضع إشارة (✓) أمام العبارة المتناسبة معك:

١ - العمر

- أقل من ٣٠ عاماً  
 ٣٠ - أقل من ٤٠ عاماً  
 ٤٠ - أقل من ٥٠ عاماً  
 ٥٠ عاماً فأكثر

٢ - الرتبة العسكرية

- عقيد فما فوق  
 مقدم  
 راند

٣ - سنوات الخدمة

- أقل من ٥ أعوام  
 ٥ - أقل من ١٠ أعوام  
 ١٠ - أقل من ١٥ عاماً  
 ١٥ - أقل من ٢٠ عاماً  
 ٢٠ عاماً فأكثر

٤ - المؤهل العلمي

- ثانوية عامة فأقل  
 دبلوم متوسط  
 بكالوريوس  
 دراسات عليا

٥ - عدد الساعات التدريبية التي حصلت عليها في مجال تنظيم الشرطة.

- لم ألتحق بأي دورة  
 12 ساعة  
 18 ساعة  
 24 ساعة فأكثر

## ثانياً :- مجالات الدراسة:

من فضلك، ضع علامة (✓) أمام البديل الذي تراه مناسباً لكل من العبارات التالية:

المجال الأول:- الإدارة العليا:					
المحور الأول:- التخطيط الأمني					
م	الفقرة.	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة قليلاً جداً
1-	يتم تطبيق التخطيط بشكل واضح في الإدارة التي تتبع لها.				
2-	تهتم الإدارة العليا لتطبيق نظام المشاركة في إعداد الخطط الأمنية.				
3-	تعتمد الإدارة العليا على الخبراء والمتخصصين في وضع الخطط الأمنية.				
4-	توجد علاقة تعاون بين معدي الخطط ومنفذيها.				
5-	تهتم الإدارة العليا ببرامج التدريب على إعداد الخطط الأمنية.				
المحور الثاني:- قرارات الإدارة العليا:					
م	الفقرة.	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة قليلاً جداً
1-	تستخدم الإدارة العليا الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الأمنية.				
2-	تشارك الإدارة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التطوير التنظيمي.				
3-	تتوجه الإدارة نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.				
4-	يتم التفويض في اتخاذ القرارات للمستويات الأمنية المختلفة.				
5-	تهتم الإدارة العليا بعقد الدورات التدريبية في اتخاذ القرارات.				
المحور الثالث:- وسائل فنية وتكنولوجية:					
م	الفقرة.	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة قليلاً جداً
1-	تهتم الإدارة العليا بمتابعة التقنيات الحديثة وتوفيرها.				



					2- تستعين الإدارة العليا بالوسائل التكنولوجية لتسهيل الإجراءات داخل الجهاز الشرطي.
					3- تستخدم الإدارة العليا التكنولوجيا في حفظ المعلومات والإحصائيات المهمة للعمل الشرطي.
					4- تخصص الإدارة العليا موازنة لتطوير التقنية بصفة مستمرة في الجهاز.
					5- يتم تدريب العاملين في الجهاز على كيفية استخدام التقنيات الحديثة التي تتناسب وطبيعة العمل في الجهاز.

### المحور الرابع:- التدريب الأمني:

م	الفقرة.	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
1-	تشجع الإدارة العليا العاملين على التدريب الأمني					
2-	توجد برامج معلنة للتدريب الأمني والابتعاث في الجهاز.					
3-	تتوافق برامج التدريب الأمني مع الاحتياجات الفعلية للجهاز.					
4-	تهتم الإدارة العليا برفع المستوى التعليمي للعاملين من خلال التدريب لتهيئتهم لتقبل التطوير.					
5-	توفر الإدارة العليا موازنة خاصة لدعم برامج التدريب الأمني.					

### المجال الثاني:- التطوير التنظيمي:

#### المحور الأول:- الهياكل التنظيمية:

م	الفقرة.	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
1-	يقوم التطوير التنظيمي بالجهاز على تعديل الهيكل التنظيمي ليلائم المتغيرات الجديدة.					
2-	يتوافق الهيكل التنظيمي الحالي مع الأهداف التي يسعى الجهاز إلى تحقيقها.					
3-	يوجد خطط للتطوير المستمر في الهياكل التنظيمية لجهاز الشرطة.					
4-	توجد مرونة في الهيكل التنظيمي تتماشى مع ما يحدث من متغيرات متلاحقة.					
5-	يوجد تنظيم غير رسمي فعال يساند الهيكل التنظيمي الحالي.					

## المحور الثاني:- المورد البشري:

م	الفقرة.	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
1-	يحرص المسؤولون عن تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة على تحديد الاحتياجات التنموية للعاملين فيه بصورة منتظمة.					
2-	يحرص المسؤولون عن تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة على اختيار البرامج التطويرية المتخصصة.					
3-	يوجد لدى جهاز الشرطة خطط وبرامج معدة بإتقان من أجل إتاحة فرصة التطوير للعاملين في جهاز الشرطة.					
4-	توجد متابعة مستمرة من قبل المسؤولين عن تطوير الموارد البشرية في جهاز الشرطة.					
5-	يتم التنسيق بين جهاز الشرطة وبين الجهات المعنية بتطوير الموارد البشرية.					

## المحور الثالث:- الثقافة التنظيمية:

م	الفقرة.	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
1-	يبادر العاملون ذاتياً بالالتحاق بدورات التطوير التنظيمي ذات الصلة بأعمالهم.					
2-	تقوم الإدارة العليا بتذكير العاملين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع.					
3-	يتم تشجيع العاملين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة.					
4-	تساعد الأعراف السائدة في بيئة العمل على زيادة التعاون بين العاملين.					
5-	تحاول الإدارة العليا غرس ثقافة تنظيمية إيجابية لخلق الولاء والإبداع.					

## المحور الرابع:- المهام الوظيفية:

م	الفقرة.	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
1-	يتم توزيع المهام الشرطية وفقاً للمؤهلات والتخصصات.					
2-	يوجد تقسيم واضح للمهام في جهاز الشرطة.					
3-	يتم الالتزام بتطوير القوانين والأنظمة واللوائح باستمرار.					

					يوجد في الجهاز نظام معلومات يتم من خلاله تجميع وحفظ المعلومات التي تساعد على أداء المهام.	-4
					تبذل الإدارة جهود متواصلة لتبسيط إجراءات العمل في الجهاز.	-5
					يتم على الدوام متابعة اللوائح المتبعة في العمل في الجهاز.	-6

شاكرًا لحسن تعاونكم،،،،