1.1 مشكلة الدراسة:

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

- نظراً لأهمية الشرطة والحيوية في الخدمات والتكوين، كان من الأهمية مراجعة الهياكل السابقة للشرطة منذ تأسيسها ودراستها، حيث أن تصميم الهياكل وفق محددات علمية يعمل وبشكل فاعل علي إنجاح المؤسسة الشرطية وتطوير الخدمات المقدمة للجمهور وفق تطورات العصر الحديث، فاتخاذ القرارات الإدارية والميدانية تكون في الكثير من الأحيان مؤثرة علي سير العمل المؤسسي الشرطي وأحيانا أخري تكون مصيرية ومقررة باستمرارها في العمل أو انتهائها كليا من الوجود، ويتضح أهمية وارتباط القرارات الإدارية بالهياكل التنظيمية من خلال النظر للقرارات المتخذة والمستوي الإداري الذي عليه اتخاذها إضافة إلي نوع هذه القرارات وحجمها وأبعادها وآثارها المستقبلية،

- ومن ناحية أخري خطوط الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية ونوع وشكل الارتباط والمدة الزمنية التي يجب أن يتخذ بها هذه القرارات وحدود السلطات والمسؤوليات والصلاحيات وتقسيم الأعمال ووصفها لاتخاذ هذه القرارات وتحمل تبعاتها المستقبلية إيجابا وسلبا كل هذه وغيرها يوفرها الهيكل التنظيمي، ومن خلال اطلاع الباحث في العمل لاحظ أن هنالك حاجة للعمل وفق محددات تصميم الهياكل التنظيمية في الشرطة بشكل علمي وواقعي.
- وتتمثل مشكلة الدراسة في معرفة دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في الشرطة ودورها في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

النتائج والتوصيات

- 6.1 المقدمة:
- في ضوء ما خلصت اليه الدراسة الميدانية، ومن خلال ربطها بالاطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت الهياكل التنظيمية ومحدداتها، ودورها في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية لدي جهاز الشرطة، يسعي الباحث من خلال هذا الفصل الي تلخيص نتائج البحث للتوصل الي توصيات يمكن من خلالها رفع مستوي اداء اتخاذ القرارات ورفع كفاءة العاملين، ولهذا تم تقسيم هذا الفصل الي قسمين، القسم الاول يتحدث عن نتائج الدراسة، والقسم الثاني يتحدث عن توصيات الدراسة.
- سيتم فيما يلي عرض لنتائج الدراسة بحسب النتائج لكل مجال من مجالات الدراسة.

6.2 النتائج:

- **1. مجال جودة اتخاذ القرارات الادارية في جهاز الشرطة الفلسطينية:**
- أ. أظهرت نتائج الدراسة بان ادارات الشرطة ترتكز وبدرجة كبيرة علي مصدر واحد لاتخاذ القرارات الادارية الحاسمة وهو مدير الشرطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.
- ب. أظهرت الدراسة بأنه يتم تأجيل تنفيذ بعض قرارات القيادة العليا أحيان ولكن بدرجة صغيرة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة صغيرة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

- **. مجال الاستراتيجية:**
- أ. بينت نتائج الدراسة بأن التغيرات في الهيكل التنظيمي تستند الي واقع الظروف الداخلية أكثر منها الخارجية، بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.
- ب. بينت الدراسة بوجود استراتيجية واضحة ومكتوبة للشرطة تعمل علي تطوير الاعمال الادارية والميدانية ولكن بدرجة متوسطة وتحتاج الي تطوير.

- **3. مجال الاهداف**
- أ. تشير نتائج الدراسة الي وجود علاقة بدرجة متوسطة، لمساهمة الهيكل التنظيمي في تحديد سقف العمل لكل مستوي تنظيمي، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.
- ب. تشير نتائج الدراسة الي علاقة وبدرجة متوسطة، لتأثير وتداخل وعدم وضوح الاهداف العامة للشرطة علي قراراتها، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

- **4. مجال حجم المنظمة:**
- أ. أظهرت نتائج الدراسة أن مساهمة الهيكل التنظيمي في توضيح الصلاحيات ونطاق الاشراف وترتيب الوظائف والتنسيق بينها يكون بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.
- ب. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بدرجة ضعيفة، بين تناسب عدد الموظفين في المنظمة مع حجمها، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة مما يعني بأنهم بحاجة الي زيادة.

- **5. مجال التكنولوجيا واستخداماتها.**
- أ. بينت نتائج الدراسة أن التكنولوجيا تساعد في تقليص الجهد والوقت والتكاليف بالعمل بشكل كبير، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.
- ب. بينت نتائج الدراسة وبدرجة ضعيفة، وجود نظام معلومات اداري موحد يربط بين ادارات الشرطة المختلفة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

- **6. مجال القوة والسيطرة:**

أ- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بدرجة كبيرة الي أن الشرطة تعمل علي تطبيق القوانين واللوائح والاجراءات لضبط سلوك العاملين واتخاذ القرارات بشأنهم، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

ب-أظهرت نتائج الدراسة بأن الهيكل التنظيمي يساعد علي تشكيل اللجان وفرق العمل المساعدة للقيادة وتسيير شؤون العمل بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة غير كافية من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

6.3 التوصيات:

- بناءً علي ما توصلت اليه الدراسة من نتائج في كل مجال من المجالات المذكورة يمكن ادراج أهم التوصيات وهي:
- 1.ايلاء الاهتمام بشكل أكبر بتطبيق محددات التصميم الهيكل التنظيمي وبشكل علمي عند الحاجة لرسم هيكل تنظيمي للشرطة الفلسطينية وبوجود طاقم خبير ومتخصص علميا وعملياً.
- 2. العمل علي ادراج اللجان ضمن الهيكل التنظيمي لمساعدة القيادة والتخفيف من الاعباء الملقاة علي عاتقهم.
- 3. مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة للابتعاد عن الفجوة ما بين الواقع والمخطط له.

- 4. التركيز علي الانشطة ومهام العملية الادارية عند اعادة الهيكلة وليس علي التسلسل الاداري المجرد منعا من ازدواجية المهام والمسؤوليات.
- 5. تعزيز مشاركة العاملين بإعداد وتطوير وتطبيق الخطة الاستراتيجية للشرطة تنبع من الظروف الداخلية والخارجية علي أن تكون واضحة ومكتوبة ومعممة بغية تطوير العمل الاداري والفني مع الاخذ بعين الاعتبار العمل الميداني.
- 6. وضع الاهداف العامة للشرطة بشكل واضح ومكتوب من خلال مشاركة العاملين كل في مجال تخصصه مع التحديد الدقيق لسقف عمل كل مستوي وأهدافه.

- 7. لابد من توضيح الصلاحيات والمسؤوليات ونطاق الاشراف وترتيب الوظائف والتنسيق بينها في الهيكل التنظيمي لكل مستوي تنظيمي، مع اتباع سياسة التفويض والانابة.
- 8. لابد من تناسب حجم جهاز الشرطة مع مهامها وعملها، وقد أظهرت الدراسة وجود نقص واضح بهذا المجال لابد من تغطيته ولكن في حال تعذر ذلك يمكن وبشكل مؤقت حل هذه المشكلة من خلال تقليص المركزية وتكثيف المسؤوليات.
- 9. ضرورة توفير ميزانية لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي في عصر السرعة وكثافة المعلومات.

- 10. تحديد سياسات ادارية واضحة ومكتوبة ومفهومة لا تتعارض مع القوانين والتشريعات المنظمة والمحددة للسياسة العامة.
- 11. استخدام تكنولوجيا المعلومات في اعادة تصميم العمليات الادارية حيث الفصل والتجزئة وعدم الربط بين الادارات هو السائد في العمل في جهاز الشرطة حاليا.
- 12. العمل علي تفعيل فرق العمل واللجان المساعدة للقيادة مع اعداد خطة تدريبية لتخريج قيادات عمل فاعلة وجديدة.

ونشكر لكم
حسن
تعاونكم.