

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

# دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة.

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.

## DECLARATION

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

Student's name: Wisam Tayseer Joudah

اسم الطالب: وسام تيسير جودة

Signature:

التوقيع:

Date:26/3/2014

التاريخ: 2014/3/26م.

بسم الله الرحمن الرحيم



البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة  
للدراستات العليا وجامعة الأقصى  
تخصص قيادة وإدارة



## دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات قطاع غزة

إعداد الباحث

وسام تيسير جودة

إشراف الدكتور

وسيم إسماعيل الهابيل

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في "القيادة والإدارة"  
من "أكاديمية الإدارة والسياسة للدراستات العليا"

1435هـ - 2014م



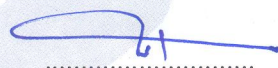


## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ وسام تيسير محمد جودة، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة وموضوعها:

" دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية "

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 08 جماد الأول 1435 هـ، الموافق 2014/03/09 م الساعة الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

  
.....  
  
.....  
  
.....

د. وسيم إسماعيل الهاويل مشرفاً ورئيساً

د. أحمد حسين المشراوي مناقشاً داخلياً

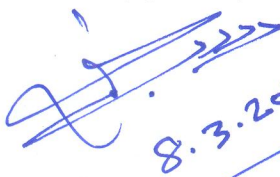
د. إبراهيم محمود حبيب مناقشاً خارجياً

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،،،

عميد الأكاديمية

  
8.3.2014





قال تعالى:

﴿رَبِّ اجْعَلْ هَذَا بَلَدًا آمِنًا وَارْزُقْ أَهْلَهُ مِنَ الثَّمَرَاتِ مَنْ آمَنَ مِنْهُمْ  
بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ قَالَ وَمَنْ كَفَرَ فَأُمْتِّعُهُ قَلِيلًا ثُمَّ أَضْطَرُّهُ إِلَىٰ عَذَابِ  
النَّارِ وَبِئْسَ الْمَصِيرُ﴾

(سورة البقرة : 126)



## الإهداء

إلى كل من وقف بجانبني وساعدني وشجعني .  
إلى والدي ووالدتي حباً لهم واعترافاً بفضلهم عليّ .  
إلى زوجتي الحبيبة " أسماء " التي تحملت معي مشاق الحياة  
وهيات لي الظروف .  
إلى أبنائي الغالين " أمّنته، زيد، عبد الرحمن، محمد، سنا " .  
إلى إخوتي تقديراً واحتراماً .  
إلى أصدقائي وأحبابي  
إلى زملائي في المديرية العامة للإمداد والنهيز .



## شكر وتقدير

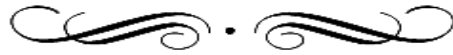
الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى صحبه أجمعين  
وبعد،

فإنني أشكر الله أولاً وأخيراً علي توفيقه بإتمام هذه الرسالة، فهو عز وجل أحق من شكر، وانطلاقاً من  
قول الرسول صلي الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " فإنني أتوجه بالشكر والتقدير إلى  
أستاذي القدير الدكتور: وسيم إسماعيل الهابيل، الذي تفضل بالإشراف على رسالتي.  
والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور: أحمد حسين المشهراوي، والدكتور: إبراهيم محمود  
حبيب، على تفضلهما بمناقشة الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور: خليل حماد، على تكرمه بتدقيق الرسالة لغوياً.  
ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أخي الدكتور: أحمد عبد الفتاح كلوب، الذي قدم لي الكثير من  
المعلومات في مجال الدراسة، وصديقي الأخ: فادي سالم، والأستاذ: علي صنع الله، على ما قدموه من  
معلومات أثرت إيجابياً الدراسة، كما وأني أتقدم بخالص الشكر إلى زملائي قيادة المديرية العامة للإمداد  
والتجهيز ومديرها العام العميد: محمود نمر شاهين، الذين أثروا دراستي، بما قدموه من علم وخبرة في  
العمل.

والشكر موصول إلى الأخوة المدراء العاميين وضباط الشرطة الفلسطينية الذين أتاحوا لي الفرصة للعمل  
الميداني وقدموا كل التسهيلات لإنجاح دراستي...

الباحث



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ذ	فهرس الأشكال
ر	الملخص باللغة العربية
ز	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة وفيه</b>	
2	أولاً: مقدمة الدراسة
3	ثانياً: مشكلة الدراسة .
4	ثالثاً: فروض الدراسة .
4	رابعاً: متغيرات الدراسة .
5	خامساً: أهداف الدراسة .
6	سادساً: أهمية الدراسة
6	سابعاً: حدود الدراسة .
6	ثامناً: مصطلحات الدراسة.
<b>الفصل الثاني : إدارة العمليات اللوجستية</b>	
9	المبحث الأول : مفهوم العمليات اللوجستية :
10	أولاً: المقدمة
11	ثانياً: نشأة وتطور العمليات اللوجستية.
13	ثالثاً: مفاهيم وتعريفات العمليات اللوجستية.
17	رابعاً: أهداف إدارة العمليات اللوجستية.
18	خامساً: أهمية إدارة العمليات اللوجستية.
21	سادساً: مسؤوليات إدارة العمليات اللوجستية.
22	المبحث الثاني : وظائف إدارة العمليات اللوجستية
23	أولاً: وظيفة الشراء
26	ثانياً: وظيفة التخزين

الصفحة	الموضوع
30	ثالثاً: وظيفة توزيع وسائل النقل والصيانة.
32	رابعاً: وظيفة التموين والإعاشة.
33	خامساً: وظيفة الهندسة الإنشائية والصيانة.
36	سادساً: وظيفة التسليح
38	المبحث الثالث: تخطيط العمليات اللوجستية.
39	أولاً: المقدمة
39	ثانياً: مبادئ العمليات اللوجستية
41	ثالثاً: الاعتبارات اللوجستية
42	رابعاً: مفهوم تخطيط العمليات اللوجستية
43	خامساً: مبادئ تخطيط العمليات اللوجستية
44	سادساً: أنواع تخطيط العمليات اللوجستية
45	سابعاً: مستويات التخطيط اللوجستي
47	المبحث الرابع: متطلبات تعزيز أداء إدارة العمليات اللوجستية
48	أولاً: المقدمة
48	ثانياً: المتطلبات الإدارية
50	ثالثاً: المتطلبات البشرية
51	رابعاً: المتطلبات الهيكلية
51	خامساً: متطلبات وسائل النقل والحركة
52	المبحث الخامس: معوقات تطوير إدارة العمليات اللوجستية.
53	أولاً: المقدمة
54	ثانياً: معوقات إدارية.
55	ثالثاً: المعوقات الفنية.
56	رابعاً: : المعوقات المالية.
56	خامساً: المعوقات البشرية
<b>الفصل الثالث: أداء جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بإدارة العمليات اللوجستية</b>	
60	المبحث الأول: تحسين الأداء.
61	أولاً: المقدمة
61	ثانياً: مفهوم الأداء
62	ثالثاً: أنواع الأداء

الصفحة	الموضوع
63	رابعاً: عناصر الأداء
64	خامساً: تقييم الأداء
64	سادساً: أهمية تقييم الأداء
65	سابعاً: مراحل تقييم الأداء
66	ثامناً: العوامل المؤثرة سلباً على الأداء
67	تاسعاً: تحسين مستوى الأداء.
69	<b>المبحث الثاني: جهاز الشرطة الفلسطينية:</b>
70	أولاً: تعريف الشرطة الفلسطينية.
70	ثانياً: وظائف جهاز الشرطة الفلسطينية.
71	ثالثاً: اختصاصات جهاز الشرطة الفلسطينية.
72	رابعاً: أهداف العمل الشرطي.
74	خامساً: هيكلية جهاز الشرطة الفلسطينية.
76	سادساً: توزيع أعداد عناصر الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة.
76	سابعاً: العلاقة بين توفير الاحتياجات لجهاز الشرطة الفلسطينية وتحسين الأداء
79	<b>المبحث الثالث: الإدارة العامة للإمداد والتجهيز وسبل تطوير العمليات اللوجستية.</b>
80	أولاً: المقدمة
81	ثانياً: هيكلية المديرية العامة للإمداد والتجهيز
84	ثالثاً: أهمية المديرية العامة للإمداد والتجهيز.
84	رابعاً: أهداف المديرية العامة للإمداد والتجهيز
85	خامساً: مهمات ومسئوليات المديرية العامة للإمداد والتجهيز
86	سادساً: بعض الاحتياجات التي توفرها المديرية العامة للإمداد والتجهيز لجهاز الشرطة.
<b>الفصل الرابع: الدراسات السابقة</b>	
91	أولاً: الدراسات المحلية
93	ثانياً: الدراسات العربية
100	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
109	رابعاً: التعقيب على الدراسات
112	خامساً: مجال الاستفادة من الدراسات
<b>الفصل الخامس: الإجراءات والمنهجية</b>	
120	أولاً: المقدمة

الصفحة	الموضوع
120	ثانياً: منهج الدراسة
121	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
122	رابعاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
127	خامساً: أداة الدراسة
128	سادساً: تصحيح أداة الدراسة
128	سابعاً: صدق أداة الدراسة
135	ثامناً: ثبات أداة الدراسة
136	تاسعاً: الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات
<b>الفصل السادس: تحليل النتائج واختبار الفرضيات</b>	
138	أولاً: المقدمة
138	ثانياً: نتائج الدراسة
139	ثالثاً: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
157	رابعاً: إجابات الأسئلة المفتوحة
<b>الفصل السابع: النتائج والتوصيات</b>	
161	أولاً: النتائج
164	ثانياً: التوصيات
165	<b>المراجع</b>
166	أولاً: الكتب العربية
168	ثانياً: الرسائل الجامعية
173	ثالثاً: المواقع الإلكترونية
174	رابعاً: المراجع الأجنبية
177	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	نسبة تكاليف الإمداد إلى قيمة الناتج المحلي	2.1
76	توزيع عناصر الشرطة حسب المحافظة	3.1
76	توزيع عناصر الشرطة حسب الرتبة	3.2
80	مكونات وزارة الداخلية	3.3
81	مكونات الإدارة العامة للإمداد والتجهيز	3.4
84	مكونات المديرية العامة للإمداد والتجهيز	3.5
86	توزيع التموين الشهري وكمياته	3.6
87	توزيع التموين اليومي وكمياته	3.7
112	مجال الاستفادة من الدراسات المحلية	4.1
113	مجال الاستفادة من الدراسات العربية	4.2
115	مجال الاستفادة من الدراسات الأجنبية	4.3
122	توزيع أفراد الدراسة حسب المسمى الوظيفي	5.1
122	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	5.2
123	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر	5.3
123	توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	5.4
124	توزيع أفراد الدراسة حسب الرتبة .	5.5
125	توزيع أفراد الدراسة حسب المسمى الوظيفي	5.6
125	توزيع أفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	5.7
126	توزيع أفراد الدراسة حسب المحافظة التي يعملون بها	5.8
128	تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي	5.9
129	معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	5.10
129	معاملات الصدق لكل فقرة مع الدرجة الكلية المحور: "المشتريات والتخزين	5.11
131	معاملات الصدق لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور "وسائل النقل والصيانة	5.12
132	معاملات الصدق لكل فقرة مع الدرجة الكلية لمحور "الهندسة الإنشائية والصيانة	5.13

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
133	معاملات الصديق لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور "آلية توزيع التمويين والإعاشة"	5.14
134	معاملات الصديق لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور "تخطيط العمليات اللوجستية"	5.15
135	معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفاكرونباخ	5.16
138	سلم المقياس المستخدم في الدراسة	6.1
139	نتائج تحليل فقرات المحور الأول "المشتريات والتخزين"	6.2
142	نتائج تحليل فقرات المحور الثاني "وسائل النقل والصيانة"	6.3
145	نتائج تحليل فقرات المحور الثالث "الهندسة الإنشائية والصيانة"	6.4
147	نتائج تحليل فقرات المحور الرابع "توزيع التمويين والإعاشة"	6.5
149	نتائج تحليل فقرات المحور الخامس "تخطيط العمليات اللوجستية"	6.6
152	نتائج اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حسب متغير العمر	6.7
152	نتائج اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	6.8
153	نتائج اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حسب متغير الرتبة	6.9
154	نتائج اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	6.10
155	نتائج اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حسب متغير الجنس	6.11
156	نتائج اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حسب متغير المحافظة التي يعمل بها	6.12

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	علاقات المتغيرات ببعضها	1.1
16	تعريف فن اللوجستيات	2.1
26	خطوات عملية الشراء	2.2
40	مبادئ العمليات اللوجستية	2.3
63	مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه	3.1
75	هيكلية الشرطة الفلسطينية	3.2
83	هيكلية المديرية العامة للإمداد والتجهيز	3.3

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف علي دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، وقد أجريت الدراسة الميدانية علي إدارات جهاز الشرطة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات اللازمة من مصادرها المختلفة لتحقيق تلك الأهداف، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حيث تكون مجتمع الدراسة من كبار الضباط من رتبة نقيب فما فوق وممن يشغلون مناصب قيادية (مدير دائرة فأعلى) والبالغ عددهم (255)، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم واسترداد عدد (223) استبانة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

أولاً: يوجد تأثير ضعيف للعمليات اللوجستية (المشتريات والتخزين، وسائل النقل والصيانة، الهندسة الإنشائية والصيانة) على أداء جهاز الشرطة.  
ثانياً: يوجد تأثير للعمليات اللوجستية (التموين والإعاشة، تخطيط العمليات اللوجستية) على أداء جهاز الشرطة.

ثالثاً: توفر إدارة العمليات اللوجستية تدفق مستمر من المواد والأجزاء والخدمات اللازمة لتنفيذ المهام وجودة مناسبة، وبخاصة الهدام العسكري ومستلزماته، و احتياطي من المواد التموينية للطوارئ.  
رابعاً: تقوم إدارة العمليات اللوجستية بإجراء فحص دوري للمركبات بما يضمن الحفاظ عليها وعدم توقفها.  
خامساً: توفر إدارة العمليات اللوجستية المباني والمقرات الملائمة للعمل على أساس هندسي أمني وعسكري، تراعي فيه الاحتياجات الفعلية من المرافق الصحية والمطابخ أثناء بناء المقرات والمراكز.

وقد كانت أهم التوصيات للدراسة التالي:

1. إعتقاد تدريس مادة اللوجستيات في التعليم الأمني والشرطي في الكليات والأكاديميات المتخصصة في تأهيل الأفراد والضباط العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
2. الاهتمام بعمليات الشراء والتخزين لأنها أساس العمل اللوجستي ومن خلالها يتم توفير الاحتياجات والتدفقات المستمرة للمواد والأجزاء والخدمات اللازمة للمنظمات.
3. تطوير مصنع الخياطة ليشمل جميع المستلزمات من الهدام العسكري بأنواعه.
4. وضع خطة لتوفير مخزون من جميع الاحتياجات والمتطلبات اللازمة لأداء المهام المنية تكفي لفترة زمنية لا تقل عن ستة شهور.

## Abstract

This study aimed to identify the role of logistics in improving the performance of the Palestinian police in Gaza Strip .The field study was on the departments of the police force. To achieve the objectives of the study, the researcher prepared a questionnaire to collect the necessary data from various sources to achieve those goals .The researcher has depended on descriptive analytical method to conduct the study and the questionnaire as the main tool for gathering information .The researcher has distributed the questionnaire to senior officers of the rank of captain and above who occupy leadership positions, Director of the Department or higher totaling ( 255 ) and ( 223 ) questionnaire has been recovered .

### The results appeared:

**First**, there is little impact of logistics operations ( procurement , storage , transportation and maintenance , structural engineering and maintenance) on the performance of the police .

**Second**, There is impact for logistics ( Supply and subsistence , planning logistics operations ) on the performance of the police .

**Third**, logistics operation management provides reserves of food ,uniform and other supplies for emergencies.

**Fourth**, The department of logistics operations do periodic inspection of vehicles to ensure the preservation and non- stop .

**Fifth**, logistics operation management Provides headquarters and buildings appropriate to work on the basis of geometric and military security, taking into account the actual needs of health facilities and kitchens during the construction of the headquarters and centers.

### The most important recommendations of the study follow:

- 1 . Adoption of teaching logistics in security education and policing in colleges and academies specializing in the rehabilitation of individuals and officers working in the Ministry of Interior and National Security .
- 2 . Attention to procurement , storage, because it is the basis of the work which is the logistical needs and provide continuous flows of materials, parts and services for the organizations .
- 3 . Develop sewing factory to include all of grooming supplies military types .
- 4 . Develop a plan to provide a stock of all the needs and requirements necessary to perform security tasks enough for a time period of not less than six months .

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- أولاً: مقدمة الدراسة
- ثانياً: مشكلة الدراسة
- ثالثاً: فروض الدراسة
- رابعاً: متغيرات الدراسة
- خامساً: أهداف الدراسة
- سادساً: أهمية الدراسة
- سابعاً: حدود الدراسة
- ثامناً: مصطلحات الدراسة

### أولاً: مقدمة الدراسة:

يعتبر تحقيق الأمن والاستقرار من أهم مهمات الحكومات الفلسطينية بقطاع غزة منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994م، وقد أسندت هذه المهمة لوزارة الداخلية والأمن الوطني، وحظيت الوزارة باهتمام ورعاية القيادة السياسية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني، فهي تقوم بتغييرات هامة وتسعى إلى تطوير قدرات جديدة في سبيل تنفيذ دورها، وتوفير خدمة أمنية أكثر شمولاً للجمهور الفلسطيني بانضمام جميع الأجهزة الأمنية تحت مسؤوليتها، بالإضافة إلى القيام بدورها الأساسي المتمثل بحماية ركائز الدولة الأساسية، وصون حقوق وحرية المواطن، وضمان عيش الجمهور الفلسطيني بأمان وثقة، والتطلع نحو مستقبل واعد (موقع وزارة الداخلية، رام الله، 2012).

وتعتبر إحدى الوزارات الأكثر أهمية في الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة حيث تتحمل مسؤولية بالغة التعقيد في ظل ظروف متشابكة ومعطيات صعبة لا تخفى على أي من المراقبين خاصة إذا قارنا عمل الوزارة الحالية بوزارات سابقة (موقع وزارة الداخلية، غزة، 2012).

وتتطلب المهمة الكبرى الملقاة على عاتق الأجهزة الأمنية الكثير من الإمكانيات المادية والبشرية والفنية لتحقيق الأمن والاستقرار اللازمين للتنمية المستدامة والنهوض بالحكومة إلى المستوي الحضاري والتقني الذي يليق بطموحاتها وتطلعاتها بين الأمم والشعوب مما يستدعي تزويد تلك الأجهزة بالمواد والآليات والوسائل والمعدات اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية، وهو ما تمثل بإنشاء إدارة متخصصة بالإمداد والتجهيز تقوم بتوفير الاحتياجات، حتى تمارس هذه الأجهزة عملها على الوجه الأكمل. (السحبياني، 2008، ص16).

إذاً الإمداد والتموين اللوجستي العسكري عمليات تنفيذية تعني بها شعبة أو إدارة أو وحدة الشؤون الإدارية التي تتبع الهيكل التنظيمي للمؤسسة العسكرية والتي تنفذ مجمل الخطوات المقننة من التخطيط والتنفيذ المنظم لإمداد القوات في قواعدها الثابتة أو تلك المرابطة في مساح العمليات القتالية بكافة المستلزمات التموينية وتنفيذ كافة الخدمات الميدانية وأعمال التنظيم والتطوير والشراء والتجهيز والتوزيع والإخلاء والصيانة وعمليات النقل والخدمات الصحية فهو نظام متكامل لنشاط شامل ومستمر يتم في كافة مجالات العمليات العسكرية في السلم أو الحرب يربط كلا من عمليات النقل والتموين والتخزين والصيانة وتوفير العتاد وجعلها عملاً واحداً يضمن عدم حصول أي خلل في هذه المجالات، ويمهد الطريق لإنجاز المهام التشغيلية أو التكتيكية أو الإستراتيجية العسكرية (عبيد، 2010، ص45).

لذلك أنشئت المديرية العامة للإمداد والتجهيز بوزارة الداخلية والأمن الوطني والتي تُعنى بإمداد الأجهزة الأمنية بالدعم اللوجستي المطلوب من مركبات ووقود وتموين وسلاح وذخائر وملابس وقطع غيار، وتجهيز المقرات الأمنية بما يلزمها من أجهزة كهربائية والإلكترونية وإنشاءات وصيانة، وإن عمل المديرية العامة للإمداد والتجهيز يتركز على توفير احتياجات الأجهزة الأمنية بعد توفر التمويل اللازم من الجهات المختصة ، لذلك فإنها مرتبطة بما يتوفر من أموال لإنجاز أنشطتها (الإدارة العامة للإمداد والتجهيز، 2013).

فالجيش لا بد له من إمداد لأن ذلك سيؤثر على حركة الجيش سواء بالسلب أو الإيجاب لذا قال نابليون بونابرت عبارات عند دراسته لحملة هانيبال الشهيرة على إيطاليا "الجيش تسير على بطونها" (البطل، 2011، ص253).

وسيركز الباحث في هذه الدراسة على التعرف على دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، ومدى ارتباط إدارة العمليات اللوجستية بتنفيذ الشرطة الفلسطينية لمهامها التي أنشئت من أجلها.

## ثانياً: مشكلة الدراسة:

مر جهاز الشرطة الفلسطينية بمراحل عدة متأثر بالواقع الفلسطيني عامة وواقع السلطة الفلسطينية ومؤسساتها بصفة خاصة صعوداً ونزولاً، متأثر بالعوامل الأمنية والسياسية الخارجية والداخلية ، فقد تأثر بشكل كبير نتيجة للعوان المتكرر على مقاره ومنشآته ، والاستهداف الممنهج لجميع مقدراته المادية والبشرية مما يؤثر على أدائه، هذه الاعتداءات المتكررة على جهاز الشرطة والتدمير الشامل لمقاره زاد من المتطلبات المادية والبشرية ، فأصبح العبء أكبر على الجهات المتخصصة في عمليات الإمدادات اللوجستية .

من خلال عمل الباحث في المديرية العامة للإمداد والتجهيز بوزارة الداخلية واطلاعه على مجريات العمل والأعباء الكبيرة الملقاة على عاتق العاملين في المديرية ، لتوفير الاحتياجات والمستلزمات للأجهزة الأمنية عامة وجهاز الشرطة خصوصاً، وانطلاقاً من الأهمية الكبيرة والمتزايدة للعمليات اللوجستية، سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على دور إدارة العمليات اللوجستية وقياس هذا الدور ليساهم بشكل مباشر في تطوير وتحسين الكفاءة للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، ومن هنا بدأ الشعور بالمشكلة والتي تمثلت في التساؤل التالي :

ما دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظات

قطاع غزة ؟

ثالثاً: فروض الدراسة:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعمليات المشتريات والتخزين على أداء جهاز الشرطة بمحافظات قطاع غزة.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعمليات توزيع وسائل النقل والصيانة على أداء جهاز الشرطة بمحافظات قطاع غزة..
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعمليات الهندسة الإنشائية والصيانة على أداء جهاز الشرطة بمحافظات قطاع غزة..
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعمليات توزيع التموين والإعاشة على أداء جهاز الشرطة بمحافظات قطاع غزة..
5. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتخطيط العمليات اللوجستية على أداء جهاز الشرطة بمحافظات قطاع غزة..
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة تعزي لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة ، المحافظة التي يعمل بها).

رابعاً: متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

1. عمليات المشتريات والتخزين.
2. عمليات توزيع وسائل النقل والصيانة.
3. عمليات الهندسة الإنشائية والصيانة.
4. عمليات توزيع التموين والإعاشة.
5. تخطيط العمليات اللوجستية.

المتغير التابع:

أداء جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة.

والشكل رقم (1.1) يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة.



المصدر/ جرد بواسطة الباحث 2013

الشكل رقم (1.1) العلاقة بين متغيرات الدراسة

### خامساً: أهداف الدراسة:

يسعى الباحث في الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى وظائف إدارة العمليات اللوجستية (المشتريات والتخزين، وسائل النقل والصيانة، الهندسة الإنشائية والصيانة، آلية توزيع التموين والإعاشة) وتأثيرها على أداء جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة.
2. توضيح أداء إدارة العمليات اللوجستية في جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة.
3. التعرف على المتطلبات الإدارية والمالية و البشرية والتقنية اللازم توافرها لإدارة العمليات اللوجستية .
4. التعرف إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية لإدارة العمليات اللوجستية.
5. تسليط الضوء على أهم العوامل المساعدة في تطبيق إدارة العمليات اللوجستية في جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة.
6. تقديم توصيات ومقترحات من شأنها زيادة فعالية إدارة العمليات اللوجستية.
7. استكشاف أبرز معوقات تطبيق الإدارة السليمة للعمليات اللوجستية في جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة.

### سادساً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تركيزها على قضية مهمة لجهاز الشرطة ليتمكن من الاستمرارية في تقديمه للخدمات للمواطنين وهذه الأهمية تتمثل بالتالي:

1. الندرة النسبية في الدراسات الموجهة نحو مجال العمليات اللوجستية ودورها في تحسين أداء جهاز الشرطة حيث أن هذه الدراسة أول الدراسات-على حد علم الباحث- التي تبحث في دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة.
2. تقديم معلومات حول واقع إدارة العمليات اللوجستية والتعرف على دورها في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية.
3. يأمل الباحث أن يكون نتائج هذه الدراسة إضافة علمية لحقل المعرفة والمكتبة العربية، وأن تفتح آفاقاً للباحثين ورجالات الشرطة في مجال الإدارة اللوجستية.
4. تعتبر هذه الدراسة أداة ومرجع هام للطلبة في (كلية الشرطة الفلسطينية، المديرية العامة للتدريب، الجامعات والكليات والأكاديميات التعليمية ذات الصلة بالجوانب الشرطية والأمنية).

### سابعاً: حدود الدراسة:

- الحدود المكانية :** جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة .
- الحدود الزمانية :** العام الدراسي 2013-2014م.
- الحدود الشخصية :** أصحاب الرتب العسكرية في جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة ( من رتبة نقيب فما فوق).

### ثامناً: مصطلحات الدراسة :

**الإدارة:** هي تخطيط وتنظيم وتنشيط ومراقبة الموارد المادية والبشرية الثابتة في ظل القوانين واللوائح القائمة والنظام السياسي السائد لتحقيق أهداف الدولة الخاصة بإشباع حاجات المجتمع (الأشعري،2000).

**العمليات اللوجستية:** عرف مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1962م الأعمال اللوجستية بأنها تلك "العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الإنتاج الي مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء"(إديس،2006، ص20).

والإمداد العسكري هو تزويد قطعة مقاتلة أو موقع محاصر بالأسلحة والذخائر والأعتدة والمحروقات والأدوية والمعدات الهندسية والمياه، والتموين هو تزويد هذه القطعة أو ذاك الموقع بالموّن والعلف اللازمين للرجال ورواحل القتال ، ويعتبر الإمداد والتموين نشاطا من أنشطة الشؤون الإدارية اللوجستكية (البيطار، ب.ت، ص25).

**الأداء:** هو تحليل أداء العاملين من حيث السلوك والنتائج لتعزيز نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف لتحقيق أهداف المنظمة " (عبيد، 2009، ص49).

**جهاز الشرطة الفلسطينية:** الشرطة هيئة مدنية نظامية تؤدي واجبها في خدمة الشعب وتكفل للمواطن الطمأنينة والأمن ، وتسهر علي حفظ النظام العام والآداب وتتولي تنفيذ ما تفرضه عليها القوانين واللوائح من واجبات . وتعتبر من أهم أجهزة الدولة ،ومع تطور الحياة الاجتماعية تعددت وظائف الشرطة ومهامها فالشرطة كانت وما زالت وستبقى تضطلع بأعمال وإجراءات تهدف الى حفظ النظام والأمن العام في المجتمع . فالشرطة إذن هي بوجه عام أداة الدولة لصون الأمن وإقرار النظام العام وتنفيذ القوانين التي تسنها الدولة لصالح مواطنيها وفقا للضوابط المحددة لذلك.(كلوب، 2011، ص84)

# الفصل الثاني

## إدارة العمليات اللوجستية

- المبحث الأول : مفهوم العمليات اللوجستية.
- المبحث الثاني: وظائف إدارة العمليات اللوجستية.
- المبحث الثالث: تخطيط العمليات اللوجستية.
- المبحث الرابع: المتطلبات المادية والمعنوية لتعزيز أداء إدارة العمليات اللوجستية.
- المبحث الخامس: معوقات تطوير إدارة العمليات اللوجستية.

## المبحث الأول

### مفهوم العمليات اللوجستية

- أولاً : تعريف العمليات اللوجستية.
- ثانياً: تطور العمليات اللوجستية.
- ثالثاً: أهمية إدارة العمليات اللوجستية.
- رابعاً: أهداف إدارة العمليات اللوجستية.
- خامساً: مسؤوليات إدارة العمليات اللوجستية.

## المبحث الأول

### مفهوم العمليات اللوجستية

#### أولاً: مقدمة:

تعتبر عملية إدارة الأعمال اللوجستية " Logistics management process " من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر، وهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة لمزيد من الأعمال والأنشطة الأساسية في المنظمة والتي تسهم في تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء ودعم المركز التنافسي والربحي للمنظمة. (مصطفى، 2008، ص13)

ويعتبر علم إدارة اللوجستيات من المجالات الجديدة في العلوم الإدارية وذلك لقدرته علي مساعدة المنظمات في مواجهة التحديات سواء في بيئة عملها الداخلية ( ضرورة الاستخدام الأمثل والكفاء للموارد والإمكانات المتاحة) وأيضاً بيئة عملها الخارجية (ضغوط المنافسة في الأسواق ومواجهة نتائج العولمة) فقد أصبح لزاماً علي المنظمات التي ترغب في الاستمرار في مجال الأعمال أن تقدم جديداً في منتجاتها من حيث الجودة والسعر وبصورة أفضل من منافسيها. (صابر، 2007، ص13)

وبشير مفهوم اللوجستيات إلي أسلوب إدارة تدفق السلع والخدمات التي تحتاج إليها المنشأة ونظام المعلومات اللازم لتحقيق هذا التدفق وتتلاشي أهمية وظيفة اللوجستيات في حالة قيام المنشأة بإنتاج جميع السلع والخدمات اللازمة للتشغيل، إلا أن هذه الحالة لم تعد تمثل الواقع الاقتصادي الذي تعمل منشآت الأعمال في ظلّه في الوقت الحالي. (حافظ، 2009، ص13)

وقد نشأ مفهوم اللوجستيات نشأة عسكرية حيث بدأ استخدامه في الجيش الفرنسي عام 1905م بهدف تأمين وصول المعدات والمؤن في الوقت الملائم وبأقل تكلفة ممكنة ثم استخدم بكثافة أثناء الحرب العالمية الثانية، وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية بدأ ظهور الدراسات التي تهدف لتطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال فيما عرف باسم " Business logistics " . (مصطفى، 2008، ص13)

ثانياً: نشأة وتطور إدارة العمليات اللوجستية :

يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس (λόγος)، وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب، وكذلك الكلمة اللاتينية Logisticus التي لها نفس المعنى. ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون (428-348 ق م) هو أول من استعمل كلمة LOGISTIKOS، إن الكلمة اليونانية LOGISTEUO تعني قبل كل شيء أدار ، وقد استخدم الجيش هذا المصطلح لتحديد الأنشطة التي تمكن من الجمع بين عاملين أساسيين في إدارة التدفقات هما: المكان والزمان، ففي القرن الرابع قبل الميلاد H. Nikolopoulou، سلط الضوء علي الحاجة لاستعمال شاحنات الطعام أما الإسكندر الأكبر أمر بحرق جميع هذه العربات قبل الشروع في رحلته البحرية حول آسيا لكي لا تعيق تحركات جيشه، حيث فكر في سبق حركة جيوشه بتنظيم المؤونة والإمدادات ، أيضاً القائد الروماني خوليو قيصر أنشأ وظيفة " LOGISTA " حيث يكلف الضابط بالاهتمام بتحركات الفيالق الرومانية من أجل تنظيم التخيمات الليلية وإنشاء مخازن في المدن المحتلة، أما في القرن 17 بفرنسا فقد اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلاً للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت بالجيش في تلك العصور، وكان الاقتراح بعمل رتبة تسمى "Marechal General De Logis" كانت مسؤولياته عبارة عن التخطيط، اختيار المواقع، تنظيم التنقل أو الإمداد، أما سنة 1806 ، نابليون الأول أنشأ مجموعة عسكرية خاصة بالإدارة وهي عبارة عن مجموعات من الحرس الإمبراطوري تتألف من الخبازين والجزارين والحرفيين مكلفين بضمان تموين جيوش نابليون والجيش الملكي، وفي سنة 1836 تم تقسيم الجيش إلى خمسة قطاعات : الإستراتيجي، التكتيكي، اللوجستي، الهندسي، التكتيكات الصغيرة، وعرف اللوجستي كأن ذاك بفن تحريك الجيوش . وفي الحرب العالمية الثانية كان اللوجستي كأحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء أثناء هبوطهم على شواطئ نورماندي في جوان 1944 ، وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمي إلى تطبيق اللوجستك في مجال الأعمال. (فاتح، 2011، ص4-5)

وقد ظهرت الحاجة إلى الشؤون الإدارية (اللوجستية) في جيوش المصريين القدماء وبلاد الرافدين والفرس واليونان والرومان، وعند العرب المسلمين منذ قيام دولتهم الأولى؛ وذلك لتأمين الغزوات التي كان الرسول (صلي الله عليه وسلم) يقودها بنفسه والسرايا التي كان يوكل قيادتها إلى أحد مقدمي الصحابة.

إلا أن العرب لجأوا في عصر الفتوحات، وفي مجال الشؤون الإدارية اللوجستية، إلى تكوين ما سُمي بالساقة بمعنى مؤخرة الجيش التي تسير وتتموضع خلف تراتيب القتال، وتضم الحرفيين والمكلفين

بالإطعام والسقاية وجلب التعيينات الغذائية والأعتدة وإصلاح الأسلحة وتقديم الخدمات البيطرية، إضافة إلى نساء المقاتلين اللواتي يقمن بالتضميد وتقديم العون الطبي وإعداد الطعام.

وكثيراً ما كان المقاتلون يتدبرون أمورهم اللوجستية بأنفسهم، ويتبادلون التضميد والإخلاء مع رفاق السلاح، وقد يستفيدون في غذائهم من المصادر المحلية والتعيينات المخصصة لهم. وكانت الصفة المدنية تغلب على الشؤون الإدارية اللوجستية. ثم اكتسبت الشؤون الإدارية الصفة العسكرية في زمن لاحق، وخاصة في جيوش عصر النهضة وما بعده. وقد اشتهر عن نابليون بوناپرت قوله: «إن الجيوش تزحف على بطونها»، وأولى التموين وجاهزية العتاد والسلاح، وخصوصاً المدفعية والإمداد بالذخيرة والإخلاء والإصلاح والطبابة عنايةً فائقة. (صوفي، ب.ت، ص854)

أما في القرن العشرين وبالتحديد خلال الحرب العالمية الثانية فقد كان هناك طلب كبير وسريع لتحريك الجيوش وإمدادها وبذلك عادت اللوجستيات إلى الظهور مرة أخرى وبشدة وبالأخص في الجيش الأمريكي، حيث كتب تشونس بيكر والذي كان قائداً في القوات المسلحة الأمريكية يقول " إن هذا الفرع من المعرفة الخاصة بفن الحرب والذي يتعلق بعمليات الإمداد وتدفق الأسلحة لمختلف أقسام الجيش يعرف باسم الإمداد والتوزيع "، وكان الهدف من استخدامها هو وصول المؤونة والذخائر في الوقت المناسب وبأفضل طريقة ممكنة للجيوش وحتى وقتنا الحاضر فان مصطلح اللوجستيات لا يزال يستخدم بشكل مكثف في المجال العسكري أو في أي تطبيقات تقوم بها القوات المسلحة. (بن سبع، 2010، ص8)

كما تطورت في العصر الراهن أشكال وأساليب وفنون الإمداد والتموين فهناك الإمداد البحري المتمثل في السفن العملاقة والتي باستطاعتها نقل كتيبة مشاة بكامل عتادها ومعداتنا وتزويدها من مكان إلى آخر كما أن الإمداد البري لا يقل شأنًا عن نظيره البحري فقد تطورت ناقلات ومعدات الإمداد والتموين تطوراً ملموساً وأصبحت تكوّن قوافل وأرتالاً منظمة لنقل المؤن والذخائر لأرض المعركة، ويعتبر الإمداد الجوي قفزة مثيرة في فن الإمداد فالطائرات العمودية تلعب دوراً هاماً في إمداد المواقع النائية والمحاصرة كما أن الطائرات المجهزة تقوم بتفريغ حمولاتها أو إلقاء إمداداتها في المكان المحدد بواسطة المظلات أو بواسطة الإسقاط الحر من ارتفاعات قصيرة (150-300 متر) ولقد استخدمت هذه الطريقة في عمليات الإسقاط الجوي للمؤن والخيام والألبسة إلى المناطق المنكوبة. (مجلة البسالة، 2013)

ويعتبر نشاط الإمداد من الأنشطة التي لم يتم الإهتمام بها إلا حديثاً فحتى سنوات قليلة ماضية لم يكن هذا النشاط بشكله الحالي وبمفهومه المتكامل معروفاً سواء علي المستوى الأكاديمي أو على مستوى دنيا الأعمال، وقد زاد الإهتمام بهذا النشاط في السنوات الحالية ويرجع ذلك إلي تاريخ الصناعة والأعمال في البلاد الصناعية مثل الولايات المتحدة. (هلال، 2000، ص35)

ثالثاً: مفاهيم وتعريفات العمليات اللوجستية:

يمكن وصف الأعمال اللوجستية التي تمارسها المنظمات المختلفة سواء أكانت منظمات هادفة أم غير هادفة للربح أو العسكرية والأمنية من خلال العديد من الأسماء التي تتعلق بمجالات إدارية متنوعة، والتي من بينها علي سبيل المثال ما يلي:

1. الإدارة اللوجستية .
2. إدارة سلسلة الإمداد.
3. التوزيع المادي.
4. إدارة المواد.
5. إدارة النقل.
6. لوجستيات الأعمال. (ادريس، 2006، ص22)
7. الشؤون الإدارية.
8. الإمداد والتموين.
9. الإمداد والتجهيز. (وزارة الداخلية)

ومما تجدر الإشارة إليه، أن وظائف اللوجستيك في المؤسسات، تتطور بشكل أكبر من تطور النشاطات والتقنيات الأخرى، ولكن دون شك بشكل بعيد عن أعين الجمهور الخارجي أيضاً، هذه الوظائف اللوجستية تستطيع - ليس فقط- أن تكون مصدراً للاقتصاد أو تخفيض النفقات للنشاطات اللوجستية ولكن أيضاً في إطلاق وتوفير مصادر أخرى من أجل تقديم أفضل منتج أو خدمة من خلال دعم حلقات الأداء في المؤسسة. (حسن، 2011، ص214)

يمكن تعريف العمليات اللوجستية في المشاريع الإنتاجية بأنها، "إدارة جميع الأنشطة اللازمة لتحريك المواد الخام والنصف مصنوعة والمنتجات تامة الصنع من والي المشروع، وبين مختلف أنشطة المشروع" (حنفي، قراقص، 2003، صص16-17)

وأيضاً تعرف العمليات اللوجستية بأنها "نشاط يتعامل مع أنشطة تحريك المخزون بما يؤدي إلي تدفق المنتج بداية من مرحلة شراء المادة الخام وانتهاءً عند مرحلة الإستهلاك النهائي، هذا بالإضافة إلى إطار المعلومات الذي يضمن توفير المنتج النهائي للعملاء بمستوى مقبول من الخدمة ويسعر معقول ولا يمكن

أن نعتبر أنشطة النقل والتخزين مثلاً من الأنشطة الحديثة، إلا أن الاتجاه الإداري الحديث تمثل في الربط بينهما للتوصل إلى وظيفة متكاملة هي وظيفة اللوجستيات " (حافظ، 2009، ص14).

وأيضاً عرف مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1962م الأعمال اللوجستية بأنها تلك "العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الإستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء، وقد عرفته جمعية هندسة اللوجستيك 1981" بأنه فن وعلم إدارة وتنظيم الأنشطة التقنية المتعلقة بالمتطلبات وتصميم وسيلة التوريد التموين وصيانة الدعم لخدمة الأهداف والتنبؤات والعمليات. " (فاتح، 2011، ص15)

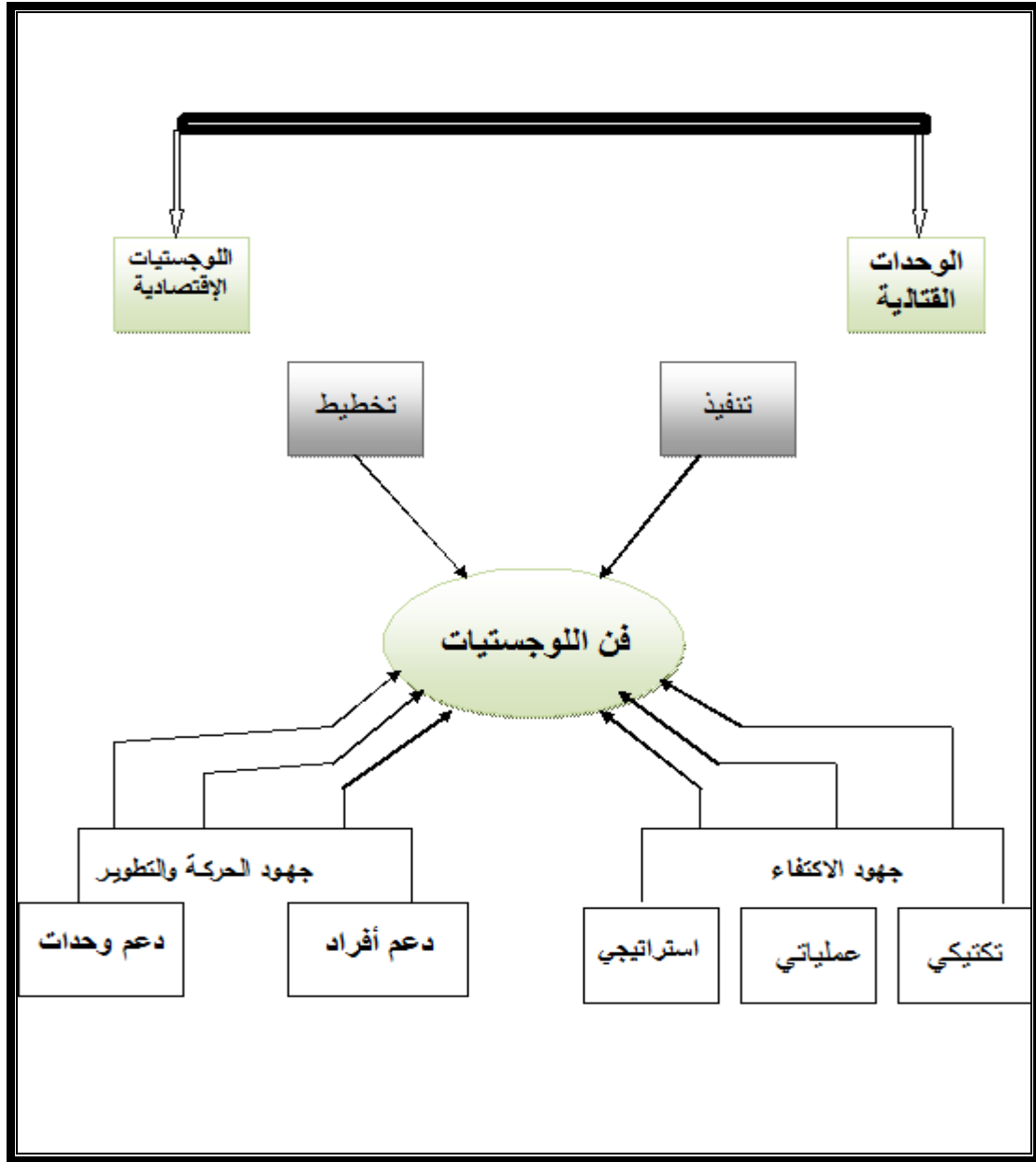
ويلاحظ الباحث من خلال اطلاعه أن الأنشطة المرتبطة بعمليات اللوجستيات كالشراء والنقل والتخزين والاتصالات، تمارس داخل جميع المشروعات الربحية وغير الربحية منذ أقدم الأزمنة، إلا أن حداثة موضوع العمليات اللوجستية ترجع إلى ظهور مدخل إداري متكامل بدأ بالانتشار خلال الخمسينيات من هذا القرن حيث أصبح نشاطاً يشير إلى الإدارة الإستراتيجية لعملية تخزين كل المواد والأجزاء والمنتجات تامة الصنع ونقل هذا النشاط ضمن ما تهدف إلى توفير المخزون من المنتجات تامة الصنع ومن المواد والأجزاء بالأحجام المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين وذلك بأقل تكلفة ممكنة.

### تعريف العمليات اللوجستية من منظور عسكري وأمني:

- تعتبر الشؤون الإدارية اللوجستية مظهرٌ من مظاهر فن الحرب، وتشمل تخطيط وتنفيذ إمداد قطعات القوات المسلحة وصنوفها باحتياجاتها من التعيينات الغذائية والسلاح والعتاد والذخائر والوقود والتجهيزات والمهمات وقطع التبديل، إضافة إلى إخلاء السلاح والعتاد المعطل وإصلاحهما، وتقديم العون الطبي في الميدان، وإخلاء الجرحى والمرضى ومعالجتهم، كما يُضاف إلى ذلك تكوين المخزونات الاحتياطية المختلفة ونشرها، وإنشاء طرق المواصلات ومهابط الطائرات ومراسي السفن، وكل ما يتعلق بإسكان القوات وتمويلها وفق الخطط المرسومة وحفاظاً على جاهزيتها القتالية وفقاً لتطورات الموقف في ميادين القتال، واتساع رقعة الأعمال القتالية التي غدت تشمل العمق الإستراتيجي والفضاء الخارجي أيضاً. (صوفي، ب.ب، ص854)

- تزويد قطعة مقاتلة أو موقع محاصر بالأسلحة والذخائر والأعتدة والمحروقات والأدوية والمعدات الهندسية والمياه، والتموين هو تزويد هذه القطعة أو ذلك الموقع بالمؤن والعلف اللازمين للرجال ورواحل القتال " (البيطار، ب ت، ص 25).
- "أحد فنون الحرب التي تشمل تخطيط وتنفيذ عمليات إمداد وحدات القوات المسلحة بصنوفها بالاحتياجات الأساسية من التعيينات الغذائية والأسلحة والعتاد والذخائر والوقود والتجهيزات والمهمات وقطع التبديل، إضافة إلى سحب وإخلاء الأسلحة المعطلة وإصلاحها ، وتقديم العون الطبي في الميدان، وإخلاء الجرحى والمرضى ومعالجتهم كما يضاف إلى ذلك توفير مخزون احتياطي من كافة الاحتياجات اللوجستية المختلفة ونشرها ، وإنشاء طرق المواصلات ومدارج الطائرات ومراسي السفن، وكل ما يتعلق بإسكان القوات وتمويلها وفق الخطط المرسومة على نحو الحفاظ على الجاهزية القتالية لتواكب التطورات الميدانية في الموقف القتالي واتساع رقعة الأعمال القتالية لتشمل البعد الإستراتيجي بكل مستوياته" (عبيد، 2010، ص 44).
- أن الخدمات اللوجستية، علم تخطيط وتنفيذ حركة وصيانة القوات وهي تلك الجوانب من العمليات العسكرية التي تتعامل مع تصميم وتطوير وحياسة وتخزين وحركة وتوزيع وصيانة وإخلاء والتصرف في المواد؛ وأيضاً حركة، وإخلاء، واستشفاء أفراد القوات ؛ والإشراف على البناء والصيانة والتشغيل والتصرف في المرافق؛ واقتناء الأثاث وتوزيعه وصيانته. (Felke، 2009، ص 3)
- فالإمداد والتموين هو تكامل النقل والتموين والتخزين والصيانة، وتحقيق العتاد، والتعاقد، وجعلها عملاً واحداً يضمن عدم حصول أي خلل في هذه المجالات، ويمهد الطريق لإنجاز مهمة أو استراتيجية محددة، وهو علم تخطيط وتنفيذ وحركة وصيانة القوات، ويشمل التخطيط، التطوير، الطلب، التخزين، الحركة، التوزيع، الصيانة، الإخلاء، التخلص من الممتلكات. (فدائي صاعقة، 2013)
- وفي المجال العسكري والأمني فإن الإمداد والتموين يهتم بالتكامل المتقن بين الشراء والتأمين والنقل والتخزين والتموين والصيانة وتحقيق المعدات والعتاد والتعاقد في منطقة عمليات متماسكة وجعلها عملاً واحداً يضمن عدم حصول أي خلل في هذه المجالات وبطريقة لا تنقص من دور أي منها وبشكل يسمح ويعزز إنجاز هدف مهمة استراتيجية أو تكتيكية محددة، ويتكون التموين في المجال العسكري من عمليات التموين والتي تعني بالجانب المادي من وظيفة التموين والتي تشمل تأمين وميدنة وتخزين

المعدات وصيانتها، وإدارة التموين والتي تُعنى بكيفية إدارة المخزون التمويني مثل فهرست المواد وحسابها وطلبها، والمخزون العملياتي وهو الكميات المعتمدة من المعدات والسلع التي يتم الاحتفاظ بها علي مستويات أو أنساق محدودة داخل القوة للوفاء بالمتطلبات المقدرة. (السليم، 2001، ص 37-38)



المصدر: جرد بواسطة الباحث 2013

الشكل رقم (2.1) تعريف فن اللوجستيات

ويتضح من الشكل السابق (2.1) أن المنظمات العسكرية والأمنية تتفق مع المنظمات الاقتصادية في أن تخطيط وتنفيذ جهود الاكتفاء في العمليات اللوجستية تتم في مستويات التخطيط التشغيلي والتكتيكي والإستراتيجي وذلك من خلال عمليات التطوير والحركة لدعم الأفراد والوحدات.

ويمكن أن يعرف الباحث العمليات اللوجستية بأنها العملية الإدارية التي تشمل مجموعة الوظائف الإدارية التي ينفذها متخصصين في إدارة اللوجستيات، لتوفير الاحتياجات الأساسية للأجهزة الأمنية، والمتمثلة بالمواد التموينية والإعاشة والأسلحة والذخائر والعتاد والمركبات والوقود والتجهيزات والمهمات وإنشاء المباني والمرافق العسكرية والأمنية والصيانة، من خلال التخطيط والتنفيذ والرقابة على عمليات الشراء والتدفق والتخزين.

#### رابعاً: أهداف إدارة العمليات اللوجستية:

أصبحت إستراتيجيات الإدارة والأعمال اللوجستية والتركيز بشكل كبير في محاولة لزيادة مرونة الإنتاج وزيادة الادخار وقيمة، مع الأولويات المتنافسة ومحدودية الموارد فإنه ليس من المستغرب أن تركز على طرق لتحسين الفعالية من حيث تكلفة قاعدة صناعة الدفاع، والدعوة إلى الاستعانة بمصادر خارجية وخصخصة الكثير من أعمال الصيانة والتصليح، وعمليات التموين في الجيش هو نتيجة للحاجة إلى خلق نموذج أكثر فعالية لإدارة الخدمات اللوجستية للحفاظ على الموارد وخلق رأس المال مع استقرار الإنفاق. (Mckenna، 2002، ص2)

لذا يتمثل الهدف العام لإدارة الإمداد في ضمان وتوفير احتياجات المنظمة من المواد والمعدات والخدمات بالجودة المناسبة والسعر المناسب وخاصة مصدر الشراء المناسب، وعلي ضوء هذا الهدف الرئيسي يمكن تحديد الأهداف الأساسية التفصيلية فيما يلي: (كندري، 2010، ص6)

1. تحقيق الأداء الإقتصادي للموارد والإمكانيات من خلال الشراء للمواد والمستلزمات بأقل تكلفة مع عدم التضحية بالجودة المطلوبة.
2. تحقيق التدفق المستمر في تمويل المنظمة بالاحتياجات وهذا لعدم حدوث انقطاعات في العمل في كافة الوحدات والأنشطة بالمنظمة.
3. المحافظة علي العلاقات المتميزة بين المنظمة والموردين مما يساعد علي تحسين صورة المنظمة والموردين والمجتمع ككل.
3. تعظيم خدمة العميل وذلك في حدود أقل تكلفة ممكنة. (مصطفي، نهال فريد، وآخرون، 2008، ص37)
4. إمداد الإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة نفسها بما يلزمها من مواد وتجهيزات ومعدات وآلات بأقل ما يمكن من التكاليف. (عبد الفتاح، 1990، ص124)

وحدد (Bentz) أهداف إدارة الخدمات اللوجستية بالتالي:

1. خفض التكلفة الإجمالية في سلسلة التوريد كاملة.
2. تقصير وقت الإنتاجية.
3. الحد من المخزون إلى الحد الأدنى.
4. تحسين جودة المنتج.
5. تقديم مواعيد التسليم بأكثر موثوقية وأعلى مستوى الخدمات للعميل.
6. تنسيق بكفاءة الطلب العالمي والعرض والإنتاج. (Bentz، 1999، ص26)

أما في المنظمات العسكرية والأمنية فيتمثل أهداف إدارة العمليات اللوجستية في التالي:  
(السحبياني، 2008، ص59)

1. توفير احتياجات مديرية الأمن العام وفروعها من المستلزمات والمواد والخدمات بالطرق النظامية.
2. إيجاد مخزون استراتيجي من احتياجات مديرية الأمن العام وفروعها يكفي لمدة تتراوح ما بين (6-8 أشهر) على الأقل.
3. إجراء اختبارات فحص الجودة وفق المعايير العالمية المتبعة على المستلزمات التي يتم توفيرها.
4. تخزين المواد والمستلزمات بالطرق الصحية التي تكفل استمرار صلاحيتها وعدم تلفها.
5. التنسيق مع الموردين والإدارات الخاصة بالتوريد بتوفير المستلزمات في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة.

ويرى الباحث بأن الهدف من إدارة العمليات اللوجستية في المنظمات الأمنية والعسكرية تكمن في توفير كل ما يحتاجه الفرد من متطلبات ومقومات مادية تعينه على تنفيذ المهام الموكلة إليه في الوقت والمكان المناسبين وتخزين وصيانة جميع الاحتياجات للطوارئ والأزمات.

#### خامساً: أهمية إدارة العمليات اللوجستية:

إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا في منتصف الخمسينيات وبداية الستينات وذلك عندما بدأت تكلفته في التضخم بشكل ملحوظ، وعندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف.

فمثلاً في تقدير نسبة تكلفة الإمداد في إجمالي الناتج الكلي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1982 وجد أنها تعادل 21% من هذا الإجمالي أو ما يعادل 650 بليون دولار، حيث يمثل نصيب النقل 300

بليون دولار ، ويمثل نشاط التخزين وتكلفة أماكن التخزين (المخازن) 180 بليون دولار، أما الإنفاق على الاحتفاظ بالمخزون فقد بلغ 130 بليون دولار، وأخيراً وصلت تكلفة العمليات الإدارية إلى 40 بليون دولار، وقد أكدت إحصائيات عام 1990 النتائج نفسها تقريباً. (هلال، 2000، ص18)

ويبين الجدول رقم (2.1) نسبة تكاليف الإمداد إلى قيمة الناتج المحلي الخام في دول الاتحاد الأوروبي لسنة 1993م في بعض القطاعات ووحدة القياس بالنسبة المئوية :

الجدول رقم (2.1) نسبة تكاليف الإمداد إلى قيمة الناتج المحلي في دول الاتحاد الأوروبي

النسبة الإجمالية	الإدارة	الجرد	التخزين	النقل	الأنشطة القطاع
10.4%	1.7	2.8	2.2	3.7	قطاع الغذاء والمشروبات
10.3%	2.5	3.8	2	2	قطاع الإلكترونيات
10.2%	1.5	2.6	2.3	3.8	قطاع الكيماويات
8.9%	1.2	2.7	2.3	2.7	قطاع السيارات
8.8%	2.1	2.5	2	2.2	قطاع الأدوية
13.4%	2.1	3.6	3	4.7	قطاع الصحف

المصدر: (G. Ghiani, G. Laporte & R. Musmanno، 2004، ص2)

ويتضح من الجدول السابق تكلفة الإمداد إلى القيمة الإجمالية للناتج المحلي في دول الاتحاد الأوروبي والذي يظهر أن مجموع التكلفة لعمليات الإمداد علي مجموعة من القطاعات بلغت (62%) أي أكثر من النصف وهذا يدل على الأهمية الكبيرة التي يتمتع بها عمليات الإمداد اللوجستي ، لذلك برزت أهمية إدارة العمليات اللوجستية والتي نوردتها بالتالي (صابر، 2007، ص14)

1. تضمنه العديد من الأنشطة الفرعية التي تمثل الجزء الأكبر من عمليات المنظمة كتنظيم.
2. يعتبر من أقدم أنشطة المنشأة ومن أحدثها في نفس الوقت .
3. يمثل أحد نتائج الفكر الإداري الحديث فهو يشير إلى عملية تجميع الأنشطة والمهام المرتبطة بتوافر السلع والخدمات التي تحتاجها الوحدة الاقتصادية وإدارتها بشكل متكامل.
4. الإشراف المحكم علي حركة تدفق المواد بأشكالها المختلفة.
5. تحتل مكانة إستراتيجية نتيجة لضخامة المسؤولية الملقاة علي عاتقها وخطورة النتائج التي تترتب علي أعمالها. (عفيفي، 2009، ص13)

وترجع أهمية الإمداد والتموين في المنظمات الأمنية والعسكرية إلي عدة أسباب من أهمها:

(السحياني، 2008، ص16-17)

1. وسيلة تحقيق التقدم والتطور والنصر ، لأنه يلعب دوراً مهماً في رفع درجة الجاهزية لأداء المهام والعمليات المختلفة، أما النقص في الإمداد وعدم انتظامه فيؤدي إلى التخلف وعدم القدرة على مواكبة التغيرات المحيطة، فضعف الإمداد يمكن أن يحول قوة ضاربة إلى مجموعة أفراد ضعيفي المقاومة غير قادرين على التحرك أو الاتصال.

2. يعد الإمداد والتموين عنصراً حيوياً في بناء المنظمات الأمنية والقوات المسلحة من خلال تحويل الموارد والإمكانات الفنية والبشرية والمالية إلى قوة قادرة على تحقيق الغايات العسكرية والأمنية، فالإعداد والتموين الجيد يزود المنظمات الأمنية والعسكرية باحتياجاتها التي تساعد على القيام بمهامه في الزمان والمكان المحددين.

3. يهتم الإمداد والتموين بالتكامل المتقن بين الشراء والتأمين والنقل والتخزين والصيانة وتوفير المعدات والعتاد والتعاقد على توفير المستلزمات الناقصة في الوقت المحدد فضلاً عن الاحتفاظ بمخزون إستراتيجي يكفي لعدة أشهر، لتجنب الأزمات والمفاجآت وتقلبات الأسعار وحركة الأسواق العالمية ، لضمان عدم حصول أي خلل أو توقف في عمل المنظمات الأمنية والعسكرية ، مما يعزز إنجاز الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية.

4. لا يمكن التخطيط لإنجاز المهام والعمليات الأمنية والحربية إلا بعد التأكد من مدي قدرة الإمداد والتموين على تزويد المنظمات الأمنية والعسكرية بما تحتاجه من مستلزمات لممارسة مهامها والقيام بأعمالها ، فضلاً عن حساب قدرة المخزون الإستراتيجي على الوفاء بمتطلبات المنظمة الأمنية لإنجاز مهامها خلال فترة محددة ، لذلك يجب إن يضع القادة في اعتبارهم الإمداد والتموين قبل وضع التكتيك والإستراتيجيات وطرق العمل. 5. تبدو أهمية الإمداد والتموين في حقيقة أنه حتي وإن نجح القادة والمخططون في جوانب الإستراتيجية والتكتيكات والميدان، فإنه ليس ثمة ما يعوض عن الإخفاقات في مجال الإمداد والتموين لذا ينبغي أن يبسط القائد مسؤوليته على الإمداد على قدم المساواة مع التكتيك والإستراتيجية أيضاً. (السليم، 2001، ص40)

ومن خلال إطلاع الباحث على ما تقدمه العمليات اللوجستية والفائدة المرجوة منها فقد بين هذه الأهمية من خلال أنها تهتم بالعمليات الإدارية المتعلقة بتخطيط وتنفيذ عمليات توفير الاحتياجات بداية من عمليات التعاقد والشراء إلى الاستهلاك من قبل القوات، وتوفير مخزون احتياطي وذلك ليتمكن أفراد الأمن من القيام بالمهام الموكلة لهم وفق تلك الإمكانيات والخدمات اللوجستية المتوفرة، وأنه بدون تلك الاحتياجات فلا يمكنهم القيام بأي مهمة.

سادساً: مسؤوليات العمليات اللوجستية:

لإدارة العمليات اللوجستية عدد من المسؤوليات التي تساهم من خلالها في دعم باقي وظائف الإدارات في المؤسسات سواء المدنية منها أم الأمنية، وهذه المسؤوليات تقوم علي أساس تأمين الموارد والمستلزمات لجميع أركان المؤسسة وفق الحاجات التقديرية لتلك الأركان. وتتصب هذه المسؤوليات حول تأمين الموارد، والرقابة علي المواد الداخلة والخارجة، ويشمل ذلك النقل داخل أو خارج التنظيم، والتخزين، والصرف والتموين، وتشغيل الطلبات ومراقبة المخزون، وجدولة عمليات التموين.

ومما سبق يتضح لنا أن مسؤوليات إدارة العمليات اللوجستية على النحو التالي: (السحبياني، 2008)

1. تأمين وشراء وتخزين احتياجات المنظمات الأمنية والعسكرية من المعدات والآليات، وتأمين خدمات الصيانة اللازمة للأجهزة والمعدات والآليات، وتبديل المعدات عند الضرورة، والحفاظ علي مخزون إستراتيجي من المعدات والمواد اللازمة لكل فرع من فروع المنظمة الأمنية.
2. تخطيط التموين في عمليات الإمداد للمنظمات الأمنية والعسكرية.
3. تحقيق المزج والتوازن بين موارد إدارة الإمداد والتموين في إطار وظائفها الأساسية بالإعتماد علي تنظيم العمليات وحجم الإمداد.
4. سرعة توفير احتياجات المنظمة الأمنية من المستلزمات في الظروف العادية والاستثنائية. (السحبياني، 2008، ص 32-33)
5. استنفار وتعزيز القوات، شراء وتأمين وتخزين المواد، تأمين الخدمات الطبية وما يتعلق بها من صيانة وإصلاح المعدات، الهندسة والمواد الإنشائية، العمل والحركة، إعداد الأفراد وتبديلهم (السليم، 2001، ص 44).
6. القيام بالجدولة الزمنية للإمدادات.
7. إصدار أوامر التوريد بعد المشاركة في تحديد مواصفات وخصائص المنتجات والمواد الأخرى، ومراجعة وتدقيق هذه الأوامر من حيث مدى سلامتها الفنية والقانونية.
8. تنظيم وحفظ السجلات والوثائق اللازمة للتوريد والإمداد والتخزين، وتنظيم سجلات خاصة بالموردين.
9. تصميم وإدارة نظام متكامل يمكن من الرقابة علي تدفق المواد والأجزاء والمنتجات التامة وتخزينها بما يحقق أقصى عائد ممكن. (صابر، 2007، ص 16)

## المبحث الثاني وظائف إدارة العمليات اللوجستية

- أولاً: وظيفة الشراء.
- ثانياً: وظيفة التخزين.
- ثالثاً: وظيفة توزيع وسائل النقل وصيانتها.
- رابعاً: وظيفة التموين والإعاشة
- خامساً: وظيفة الإنشاءات الهندسية العسكرية.
- سادساً: وظيفة التسليح.

## المبحث الثاني

### وظائف إدارة العمليات اللوجستية.

#### أولاً: وظيفة الشراء:

لا يختلف نظام الشراء للمنظمات المدنية عنها للمنظمات العسكرية والأمنية كنظام، ولكن تختلف في أن المنظمات العسكرية والأمنية تحتاج إلى السرية التامة في كثير من عمليات الشراء وتحديداً فيما يتعلق بشراء السلاح وتكنولوجيا المعلومات، وتتكون كذلك عمليات الشراء في المنظمات العسكرية والأمنية من الوظائف التي تنفذها منظمات المدنية الواردة أدناه وخطوات وأهداف الشراء.

ويشكل نظام الشراء في نظام إدارة المواد النظام الرئيسي الي جانب نظام مراقبة المخزون، وتكون مهمة هذا النظام الحصول علي المواد بالكميات والجودة والأسعار والأوقات المناسبة، ومن مسؤولياته أيضاً القيام بتحديد مواصفات الجودة مع الأقسام ذات العلاقة، واختيار مصادر الشراء وتقييم الموردين وحفظ السجلات المتعلقة بذلك، والقيام بدراسة بحوث سوق المواد.(المنصور، الغدير، 2002، ص17)

والشراء هي كل الأنشطة الخاصة بالمعاملات أو التبادل مع الأطراف الداخلية والخارجية وهي تهدف إلى تلبية الحاجة كما تطلبها الجهات المستخدمة وفقاً لإجراءات محددة.(الصيرفي، 2009، ص48)

كذلك هي أوجه النشاط اللازمة لتوفير احتياجات المنشأة من المواد والمعدات والآلات والخدمات وضمان تدفقها للمخازن ومواقع الإنتاج بالكمية التي تحتاجها المنشأة وبأقل تكلفة تتناسب مع المواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب بما يضمن استمرار الإنتاج والمساهمة في تخفيض تكاليف المنشأة الكلية.(غنية، 2011، ص33)

#### • أهداف الشراء:

تهدف وظيفة الشراء إلي تحقيق كل أو بعض الأهداف التالية: (مصطفي؛ ديب، 2006، ص254)

1. توفير تدفق مستمر من المواد والأجزاء والخدمات اللازمة لتشغيل المنشأة.

2. الاحتفاظ بحجم الاستثمار في المخزون عند أقل حد ممكن.

3. تحديد معايير مناسبة للجودة.

4. البحث عن أفضل مصادر التوريد.

5. تنميط المواد المشتراه كلما أمكن تحقيق ذلك.

6. شراء المواد والأجزاء التي تحتاجها المنشأة بأقل الأسعار.

7. أداء وظائف الشراء بأقل تكاليف إدارية ممكنه.

## وظائف الشراء:

هي تلك النشاطات التي تؤديها دائرة الشراء لتحقيق أهدافها، ولقد اختلف الكتاب في تحديد وحصر تلك النشاطات ولكنهم اتفقوا في مضامينها التي لا تخرج عن الخطوات التالية: (زويلف؛ العلونة، 2008، ص 16-18)

### 1. تحقيق الحاجة:

تحقيق الحاجة هي الخطوة الأولى قبل أي خطوة تخطوها إدارة الشراء في تنفيذ طلبات الدوائر المستخدمة للمادة كدائرة الإنتاج أو الدائرة الهندسية، فلا بد لها من الرجوع للمخازن للتعرف علي ما هو موجود منها لتقرر شراء ما لم يتوفر في مخازنها، وعادة لا تأخذ دائرة الشراء طلبات الدوائر المستخدمة للمواد دون تدقيق وتحليل لمعرفة مدى مغالاة تلك الدوائر بطلباتها للمواد. ويساعد دائرة الشراء علي ذلك قدرتها علي التنبؤ بحاجات المنظمة بالاستناد إلي خبرتها الطويلة في تلبية حاجات المنظمة من المواد وخاصة التي تستخدم بشكل مستمر.

وهذا ما تقوم به إدارة المشتريات في المديرية العامة للإمداد والتجهيز حيث أنها تقوم بتحقيق جميع الاحتياجات اللازمة للإدارات العامة والمراكز في جهاز الشرطة.

### 2. تحديد مواصفات المادة:

تعتبر الخطوة الثانية بعد التحقق من حاجة المنظمة للمواد، فلا بد من تحديد مواصفاتها وذلك لتقدير ثمنها والرجوع للتوصيف عند الاستلام.

### 3. اختيار المورد:

في الغالب يوجد أكثر من مورد للمادة الواحدة، حيث أنه من النادر جداً أن تنحصر مادة بمورد واحد، وتتعرف إدارة الشراء على الموردين من خلال خبرتها السابقة، أو عن طريق الصحف والمجلات التجارية، أما المفاضلة بين الموردين فتعتمد علي أسس متعددة منها الموقع الجغرافي والجودة التي يقدمها المورد والأسعار، وتقصي المقدره المالية للموردين أو على المعاملات السابقة واستمرارية التجهيز.

### 4. دراسة الأسعار:

ما أن يتم تحديد موردي المادة تبدأ إدارة الشراء في معرفة الأسعار ودراستها، وقد ترجع الإدارة لمعرفة الأسعار من خلال معاملاتها السابقة أو الاعتماد على الكتالوجات، أو عن طريق التفاوض المباشر أو عن طريق المناقصات.

### 5. إرسال أمر الشراء:

وما أن يتم التعاقد بين إدارة الشراء والمورد وحصول الموافقة على ذلك لا بد أن يرسل أمر الشراء للمورد، وهي عملية يجب أن تحظى بالاهتمام الشخصي لمدير الشراء لأهميتها، وأمر الشراء لا بد أن يكون مكتوب لتلافي الاختلافات القانونية.

### 6. متابعة أمر الشراء:

لضمان وصول المادة بوقتها وضمان عدم توقف الإنتاج، فإنه لابد من ملاحقة أوامر الشراء، وتتفاوت المتابعة وفقاً لأهمية البضاعة ونوعها، والظروف التي تحيط بالمنظمة، وقد توكل عملية الملاحقة للإدارة المستخدمة للمادة أو قسم التخطيط. (زويلف؛ العلونة، 2008، ص16-18)

### 7. الاستلام والفحص:

وقد يوكل أمر الاستلام لإدارة الشراء ما دامت هي التي أنشأت الطلب، للتأكد من وصول البضاعة وفق الكمية المطلوبة والمواصفات المحددة، وقد تستحدث وحدة تنظيمية للقيام بهذه المهمة تحت إشراف قسم المشتريات وهو إجراء سليم، إذ ليس من المعقول أن يودع أمر استلام المواد من قبل من أنشأ الطلب، ويتم فحص طلبية الشراء فحصاً دقيقاً للتأكد من مواصفاتها ومطابقتها مع المواصفات المحددة التي اتفق عليها مع المورد. (عقيلي؛ الموسوي، 2008، ص22)

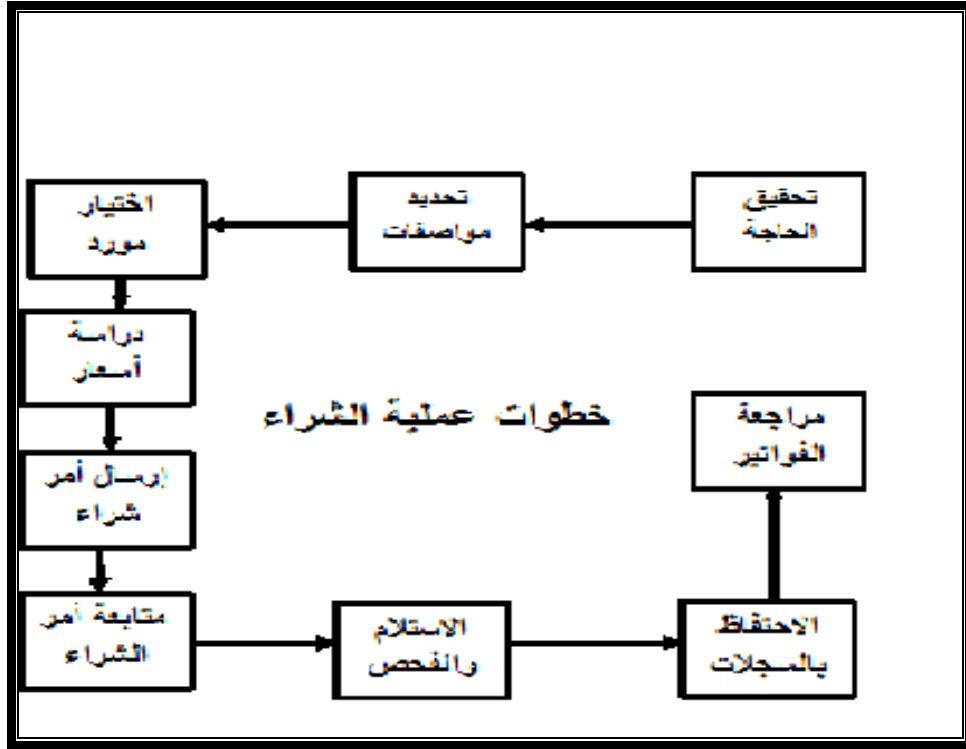
### 8. الاحتفاظ بالسجلات والملفات الضرورية:

تقوم وظيفة الشراء في العادة بتنظيم وإعداد سجلات وملفات تحفظ فيها معاملات الشراء التي تنفذها، وتسجل فيها معلومات تتعلق بالأصناف المشتراه والموردين، وذلك لترجع إليها عند الحاجة. (عقيلي؛ الموسوي، 2008، ص22)

### 9. مراجعة الفواتير:

وعادة ما يكون مراجعة الفواتير من قسم المحاسبة تمهيداً للصرف، ولكن قد لا يستطيع قسم المحاسبة القيام بالمراجعة المطلوبة لخصوصية بعض المواد المشتراه والتي لا بد أن يطلب من قسم الاستلام تأييد صحة المواصفات والذي لا يوفره الإجراء المحاسبي علاوة على ضرورة التأكد من الاستلام الفعلي للمواد ولذا لا بد من أن تتم مراجعة الفواتير من قبل إدارة الشراء قبل مراجعتها من قبل إدارة المحاسبة. (زويلف؛ العلونة، 2008، ص19-20)

ويوضح الشكل التالي رقم ( 2.2 ) الخطوات التي تتم في عملية الشراء منذ البدء وحتى آخر خطوة وهي مراجعة الفواتير للتسديد.



المصدر: جرد بواسطة الباحث 2014

الشكل رقم ( 2.2 ) يوضح خطوات عملية الشراء.

وبناءً على ما سبق فإن لوظيفة الشراء أهمية كبيرة في المنظمات سواء الربحية أو الغير ربحية، مدنية كانت أم عسكرية وأمنية، وهذه الأهمية تبرز من خلال النشاطات والمهام التي تؤديها لتوفير الاحتياجات اللازمة للمنظمة، كي تتمكن من الاستمرار في عملها، فبدون الشراء لا يمكن للمنظمات من تأدية واجباتها التي أنشأت من أجلها.

## ثانياً: وظيفة التخزين:

تمثل وظيفة التخزين نشاطاً حيويماً في معظم المنشآت بغض النظر عن طبيعة هذه المنشآت أو ملكيتها، فالتخزين لا يقتصر على المنشآت أو المنظمات الصناعية والربحية وإنما يمتد ليشمل المنشآت والمنظمات الخدمية العامة والخاصة.

ولاستمرار عملية الإنتاج في أي منظمة صناعية فإنه يتطلب تزويدها وباستمرار بكل الاحتياجات الضرورية من مواد أولية، قطع غيار، مواد نصف مصنعة...إلخ، وهو يمثل المصدر الداخلي لتلبية هذه الاحتياجات، ولأن تكوين المخزون سوف يحمل المنظمة تكاليف لا يستهان بها تشكل نسبة معتبرة من سعر تكلفة المنتج. (فالتة، 2008، ص37)

تبدأ إجراءات التخزين عند وصول الصنف إلى ساحة الاستلام في المخازن، حيث يخضع إلى عمليات التفتيش والفحص للتأكد من المطابقة الكمية والنوعية مع الفواتير، يواجه هذا الصنف حالتين :

إما أنه مسجل داخل قاعدة البيانات أم لا، إذا كان كذلك فنتم معاجلته وإدخاله وتصنيفه بشكل عادي، وفي حالة عدم توفره، فيتم إنشاء له رقم تصنيف" حيث يتألف من رقمين على اليسار يشيران إلى العائلة والنوع ثم يليهم أرقام متعلقة بالمرجع" إضافة إلى ملصقة" تحتوي من جهة اليسار على حرف متعلق بالحيز ورقم يمثل العائلة ثم تليهم أرقام خاصة بالمرجع. (بوخالفة، 2011، ص130)

وتعد المخازن" المستودعات" جزءاً مكماً للنظام اللوجستي (الوظائف المادية) حيث تلعب دوراً حيوياً في تفعيل الأداء العام للمنشأة للوصول إلى مستوى خدمة للعملاء مرغوباً به عند أدنى مستوى من التكاليف الكلية الممكنة، وتعد أنشطة المخازن والمستودعات بمثابة همزة الوصل ما بين المنتج والعملاء، لهذا وعلى مر السنين، أخذت النظرة إلى أنشطة المخازن تختلف بحيث أصبح ينظر إليها على أنها من أهم الأنشطة التي تساهم في المحافظة على المكانة التنافسية للمشروع في السوق. (مشمش، 2011، ص15)

وقد عرف نشاط التخزين بأنه عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة الصنع وتحت التصنيع لفترة زمنية، والمحافظة عليها، وتوفيرها حسب الحاجة إليها، مع أقل استثمار ممكن وبأقل كلفة ممكنة. (عبيدات؛ شاويش، 2009، ص126)

والتخزين هو الاحتفاظ بالأشياء لحين الحاجة لها أو بمعنى آخر عملية الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو تعريضها لظروف طبيعية تحدث فيها تغييراً مطلوباً، وتوفير هذه الموجودات حسب الحاجة إليها في المرحلة المحددة. (Lowe.2002)

فالتخزين له أسسه العلمية، حيث يعتبر عملية فنية تعمل على مواجهة الحاجات الفعلية لجهات الاستخدام بالموجودات في المخازن، وإحكام الرقابة على استخدام هذه الموجودات . ويقصد بوظيفة التخزين تخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد والمستلزمات والمحافظة على المخزون المناسب، وإمداد جهات الاستخدام باحتياجاتها في الوقت المناسب ومراقبة كفاءة الأداء بحيث تتخفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن، ويعكس هذا المفهوم النظرة الإدارية السليمة لوظيفة التخزين. (البطل، 1998، ص18)

### • أهمية التخزين:

1. تتمثل أهمية وظيفة التخزين في ما يلي: (كندري، 2011، ص19)
1. أهمية اقتصادية: تتمثل في تحرير الطلبات ما يسمح بتخفيض تكاليف النقل فالتخزين هو الحماية ضد صدمات الطلبات التي يجب أن تحول الي الإنتاج والي السوق.
2. أهمية مالية: فقانون المخازن يسمح باستمرار ثبات الأسعار للمواد الأولية في حالة ارتفاع الأسعار للمؤسسة.

3. أهمية تقنية: وتتمثل في تحسين نوعية المنتجات واكتساب المنتج للجودة المطلوبة.

• مهام وظيفة التخزين وسلطاتها:

هناك مسؤوليات متعددة لمقاة علي عاتق وظيفة التخزين سنأتي علي شرحها بشكل موجز، وفيما يلي أهم المسؤوليات التي تعهد بها عادة لوظيفة التخزين: (عبيدات؛شاويش،2009،ص133-134)

1. الاستلام: وهو قبول الاحتياجات المشتره للمنظمة من مواد وقطع وعدد وتجهيزات وغيرها، بعد فحصها للتأكد من جودتها ومواصفاتها من قبل قسم الفحص، وإدخالها إلي قسم المخازن.

2. الترميز: وهو أسلوب لتميز المواد والأجزاء والمهمات المختلفة عن بعضها، وذلك لأغراض التداول الداخلي وعليه يتم الانتقال من مرحلة الأسلوب اللغوي إلي استخدام الحروف والأرقام أو الرموز للدلالة علي المواد المطلوبة وتحديد مكان تخزينها.

3. صرف المخزن: تتلقي وظيفة إدارة التخزين باستمرار طلبات صرف مواد قطع غيار، معدات من الأقسام الإنتاجية أو الإدارات الأخرى في المنظمة حيث تقوم بتجهيز محتوى هذه الطلبات وإرسالها للجهات الطالبة وتسليمها لها، وهذا يضمن استمرار تغذية الأقسام والإدارات في المنظمة باحتياجاتها بشكل مستمر.

4. التنبيه علي النقص في المخزون: علي وظيفة المخزون التنبيه علي وظيفة الشراء إلي قرب نقص محتويات المخزون عن حده الكافي، وذلك للعمل علي توفير الاحتياجات أو المستلزمات في أقرب فرصة ممكنة، لأن التأخير في هذا التنبيه يؤدي إلي تعطيل الإنتاج وتعريض المنظمة إلي خطر توقف العمل فيها.

5. حماية المخزون: تتضمن مسئولية إدارة التخزين المحافظة علي المواد والأصناف المخزنة بحالتها لحين طلبها، وهذا يعني تهيئة الظروف المناسبة للتخزين كالتهووية الجيدة، أو منع الرطوبة أو توفير حرارة معينة..الخ، من أجل المحافظة علي جودة المخزون وفق المواصفات المحددة أطول مدة ممكنة، وحمايتها من أخطار التلف وغيرها من المخاطر.

وبضيف (البطل،1998،ص23-24)، أن الواجبات المتعلقة بإدارة المخازن هي:

6. إمساك سجلات المخازن: تتولي إدارة المخازن إمساك سجلات تقيد فيها المعلومات المتعلقة بالمخزون أولاً بأول وبشكل دقيق، وتحتوي هذه السجلات علي كافة المعلومات اللازمة لرقابة المخزون والحفاظ علي مستوياته مثل نقطة إعادة الطلب، واحتياطي الأمان أو الطوارئ والحد الأقصى للمخزون، وأيضاً المعلومات المتعلقة بالموردين والأرقام الكودية للأصناف.

7. الفحص: إدارة المخازن مسؤولة عن فحص البضاعة التي ترد إلي المخازن من حيث إسم الصنف وكميته وأي تلف في الوارد وفي حالة الصنف، وتظهر أهمية الفحص إذا ما كان أدركنا أن مسؤولية المورد عن الصنف الذي ورده تنتهي عادة خلال مدة معينة من تسليمه الصنف، ويجب إدارة المخازن إرسال كافة المعلومات المتعلقة بنتائج الفحص إلي دائرة المشتريات وفوراً.
8. تسليم البضاعة: إدارة المخازن مسؤولة عن تسليم الصنف في الوقت المناسب والمكان المطلوب وبكفاءة عالية، وأن تكون الإجراءات المسبقة سريعة ودقيقة.
9. مناولة المواد: إن تحريك البضاعة من المخازن إلي المصنع أو تاجر الجملة أحد واجبات إدارة المخازن الهامة وهذا الواجب يطلق عليه مناولة المواد ويجب أن يتم بسرعة وأمان.

### • التخزين العسكري:

إن عمليات الإمداد تتطلب أنظمة تخزين حديثة ومتطورة لتناسب التعقيد المستمر في مجال الأسلحة والمعدات والاعتماد الأكبر في تشغيلها على العقول الإلكترونية، مما يتطلب مواصفات خاصة لمناطق التخزين مع توفير أفراد ذوي خبرة عالية. وتتجه الدول اليوم إلى إنشاء مناطق محصنة على امتداد الدولة تساعد على سرعة نقل الإمدادات إلى مسارح العمليات المتوقعة، ولكن من الواجب عمل دراسة للربط بين التزود بعدد ضخم من الذخائر ونوع السلاح الذي سيطلقها ومدى تعرضه للأعطال وربطه بقطع الغيار المطلوبة لإصلاحه. ويجب على عناصر الإمداد والتموين إعداد تقديرات حجم المخزون من العتاد الحربي في إطار موازنات محدودة، مما يتطلب إجراء حسابات أكثر دقة وأكثر مرونة بحيث توازن بين المتطلبات الحقيقية للقوات من المعدات ومنشآت الصيانة وقطع الغيار وبين الحد من الإنفاق العسكري مع المحافظة على القدرات القتالية للقوات (مركز صبر، 2012)

إذا فالتخزين من الوظائف الأساسية للمنظمات العسكرية والأمنية حيث انه يلعب دوراً مهماً في نجاح المنظمات لأن المنظمات التي لا تحتفظ بمخزون احتياطي من الاحتياجات الضرورية لبقائها ستتهار سريعاً، ولن تستطيع الصمود في الحالات الطارئة ووقت الأزمات، والمنظمات الأمنية من الأهمية لها والأولى أن يكون لديها مخزون احتياطي إستراتيجي من السلاح والذخائر، والطعام والشراب والمركبات والصيانة وقطع الغيار وذلك كي تتمكن من الصمود في الأزمات والطوارئ.

### ثالثاً: وظيفة توزيع وسائل النقل وصيانتها:

يعيش الإنسان علي وجه الأرض منذ زمن طويل منها لم يحدث، حيث كان الإنسان ينتقل من مكان إلى آخر على قدمه حاملاً حاجاته بيديه، وفي خلال العشرة آلاف سنة الأخيرة بدأ الإنسان يستخدم الحيوان كوسيلة للنقل وما زال يستخدمه حتى الآن، ومنذ ثلاث أو أربع آلاف سنة عرف الإنسان الطوف والقارب، وجاء بعد ذلك الشراع كأول أداة لتطويق قوي الطبيعة، ويعتبر إكتشاف العجلة بمثابة الثورة الأولى في النقل والذي بدأ تطورها منذ خمس أو ست آلاف سنة وقد ظل الشراع والعجلة يستخدمان بقوة الرياح والعضلات ما يقرب من خمسة آلاف سنة أو أكثر. وفي القرن التاسع عشر بدأ عصر القوة الميكانيكية، تلا ذلك آلات الاحتراق الداخلي فخلقت بعداً جديداً في عملية النقل فقد زادت آلات الديزل من كفاءة السكك الحديدية وأسّرت الحرب العالمية الأولى في تقديم اللوريات كناقلات للبضائع كما أدى تحسين الطرق وتقدم صناعة السيارات إلى وضع العالم على إطارات من المطاط. وفي خضم غزو الفضاء الخارجي والهبوط على القمر، أعطينا قليل من العناية لإمكانات الصاروخ في النقل على الأرض، وكذلك الطائرات التي قلبت الصورة بالنسبة لنقل الركاب. (المعزوي؛ التوني، 2006، ص9-10)

طبقاً للمفهوم الشامل للإمداد فإن النقل يعني تحريك المواد والمستلزمات من الموردين الي المشروع مروراً بالنقل الداخلي في المشروع ومناولة المواد ثم من المشروع إلى العملاء. وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن النقل هو أحد أهم الأنشطة والمتطلبات في نظام الإمداد الشامل. حيث أنه يحقق الترابط بين المنشأة ومورديها وأسواقها وأيضاً الترابط بين فروع وإدارات ونقاط العمل في المنشأة. (هلال، 2000، ص107)

ويقصد بالنقل اختيار الوسيلة الملائمة وتحديد مسارها وإعداد جدولتها ومتابعة الاختلافات التي تتعلق بعروض النقل، وتعتبر تكلفة النقل من أهم عناصر التكاليف في المؤسسة حيث تؤثر بشكل مباشر على أسعار المنتج، كما أن تكاليف نقل المواد التي تشتريها المؤسسة وتكاليف تغيير المؤسسة للتعامل من مورد لأخر تؤثر على اتخاذ القرار للشراء، وأن ترشيد تكاليف النقل يساعد على تحقيق المعادلة الصعبة التي تجمع بين سرعة التسليم وتخفيض تكلفة النقل، وذلك لا يتم الا من خلال الاختيار السليم لوسيلة النقل والتفاوض مع مؤسسات النقل للحصول علي أحسن العروض. (بوهنتالة، 2009، ص81)

وقد عرف مجمع اللغة العربية النقل " بأنه العملية التي يتم بها تغيير مكان السلع والأشخاص، ولها وسائل عدة في البر والبحر والجو"، ويعرفه "Moryadas" النقل هو حركة الأفراد والسلع والمعلومات والأفكار. (عبد، 1994، ص13)

والنقل هو حركة السلع والمنتجات المنقولة بفعالية لتعزيز القيمة المضافة في الأنشطة للخدمات اللوجستية الأمر الذي يلعب دوراً هاماً في تحويل الموارد لمنتجات مفيدة عند المستهلك النهائي. (Thomas.2005) ويعني النقل حمل الأشخاص والمتاع والسلع والمنتجات، بتغيير مكانها عن طريق قطع المسافات من جهة لأخرى، وهو يشمل وسائل النقل الحديدي والمائي والجوي والنقل بالأنابيب. (شبات، 2012، ص16)

والنقل يعني تحريك المواد والمستلزمات من الموردين إلى المشروعات ومناولة المواد داخل المشروع ثم نقل المنتجات من المشروع إلى العملاء. وبطبيعة الحال يعد نشاط النقل واحد من أهم الأنشطة في إدارة اللوجستيات حيث أنه يحقق الترابط بين المنشأة ومورديها وأسواقها وأيضاً الترابط بين نقاط العمل داخل المشروع. والواقع أن تكلفة النقل تمثل نحو ثلثي التكلفة الخاصة باللوجستيات ككل، ونحو (9% إلى 10%) من الناتج القومي ككل. (صابر، 2007، ص197)

والنقل في المؤسسات الأمنية والعسكرية لا يختلف عنه في المؤسسات المدنية والربحية حيث أنه من خلال اطلاع الباحث علي طبيعة العمل الأمني والمهام الموكلة له فإن النقل يعني استخدام وسائل ذات قدرات عالية لنقل العتاد والتموين والقوات من مكان تمركزهم إلي أماكن تنفيذ العمليات الأمنية، وتوزيعهم حسب الخطط والاحتياج، ومن ثم نقل الدعم اللازم لهم أثناء تنفيذ المهمات، وهي تتنوع حسب طبيعة المهمة.

## أنواع وسائل النقل:

### 1. وسائل النقل البري:

ويشمل النقل البري كلا من السكك الحديدية، ووسائل النقل الثقيلة أو الشاحنات اللوريات والتريلات، وفي حين يوجد فروق كبيرة بين وسائل النقل البري ووسائل النقل الأخرى سواء من حيث مستوي كفاءة الخدمة المقدمة نجد أن وسيلتي النقل البري تتشابهان من حيث خطوط السير كما تتقاربان أيضاً من حيث التكلفة. (مصطفى؛ ديب، 2006، ص156)

### 2. وسائل النقل الجوي:

والنقل الجوي يعني النقل عن طريق الطائرات، ويقتصر النقل بهذه الطريقة علي السلع ذات القيمة العالية القيمة والتي تتطلب ظروفاً خاصة وسرعة في النقل، وذلك بسبب ارتفاع تكلفة هذه الوسيلة إذا ما قورنت بالوسائل الأخرى للنقل، أي أنه لا بد أن تتوفر في السلعة المنقولة ما يبرر هذه التكلفة العالية، أو أن الموقف يستدعي النقل مثل النقل في وقت الحرب أو عمليات الإنقاذ في حالة الكوارث الطبيعية. (هلال، 2000، ص123)

### 3. وسائل النقل النهري (المائي):

يعتبر النقل النهري من أهم وسائل النقل المستخدمة في حالة السلع ذات الحجم الكبير مثل الفحم والحديد والصلب والحبوب والأسمنت. وتتميز هذه السلع بانخفاض قيمتها بالمقارنة بحجمها، كما أنها لا تتعرض لعوامل التلف وبالتالي تكون تأليف تخزينها منخفضة مما يمكن من التضحية بعنصر الزمن في مقابل الإستفادة من معدل التكلفة المنخفض. ويتميز النقل النهري بالبطء الشديد. (صابر، 2007، ص209)

#### 4. النقل بالأنابيب:

يقتصر استخدام النقل بالأنابيب علي أنواع معينة من المنتجات مثل منتجات البترول، بتروكيماويات، والسلع ذات الطبيعة السائلة أو الغازات الطبيعية. (مصطفى؛ وآخرون، 2008، ص2008)

#### • النقل في زمن الحرب: (البلعة، 2011)

في زمن الحرب يقَدّم فوج النقل الدعم بالوسائل العضوية لوحدة الجيش كافة وبالأفضلية، لنقل العتاد والمؤن والمحروقات والمياه من القواعد اللوجستية الأساسية إلى منطقة العمليات وإلى باقي الوحدات. يقوم أيضاً بإخلاء العتاد المتضرر والمدمر والمصادر من البقع اللوجستية للألوية ونقاط التجميع والإخلاء إلى الثكنات والقواعد اللوجستية الأساسية في الخلف.

كما ينفذ الفوج أعمال إغاثة (نقل وإخلاء المدنيين من منطقة العمليات الحربية إلى أماكن آمنة، ونقل الأعتدة والمؤن والمساعدات للصمود)، إلى تأمين مساندة نقل لوحدة الجيش عندما تقتضي الضرورة.

#### • أهمية وسائل النقل والحركة:

إن أهم ما يميز وسائل النقل الحديث هو السرعة وقلة التكلفة وزيادة الأمان حيث تأخذ في الحسبان عند تصميم وسائل النقل عوامل حماية الركاب كمتص الصدمات، وأجهزة نظم المعلومات الجغرافية التي تنبه السائق بالمنعطفات والمنحدرات، وكذلك الحد من انبعاث الغازات الملوثة للهواء، سواء بالاعتماد على الطاقة الكهربائية أو على الوقود الحيوي، حتى أصبح الاهتمام بالمنظر الجمالي لواسطة النقل، فتأخذ عدة أشكال هندسية وانسيابية لتزيد من راحة السائق والركاب أيضاً. (شبات، 2012، ص33)

فالحديث عن أهمية وسائل النقل يعني الحديث عن ضرورة من ضروريات الحياة، فالناس يحتاجون إليها في أسفارهم لمختلف الأغراض: التجارية، والعلمية، والتعبدية، والسياحية، وغيرها، كما يحتاجون إليها لنقل أمتعتهم وبضائعهم في أسفارهم، وترحالهم. (مشتهي، 2010، ص60)

ويري الباحث أن أهمية وسائل النقل تكمن في انها تسهل عملية تحرك القوات من مكان التمركز إلي مسرح العمليات بسرعة فائقة ونقل كميات كبيرة من العتاد والتموين لإمداد تلك القوات باحتياجها.

#### رابعاً: وظيفة التموين والإعاشة:

التموين الغذائي للجند كان له الأثر البالغ علي حركة الفتوحات الإسلامية، ذلك أن تأمين حاجات المقاتلين من الغذاء وتنظيم ذلك كان عاملاً مهماً في النجاحات الكبيرة والانتصارات الباهرة التي تحققت في المشرق الإسلامي علي أيدي الفاتحين المسلمين، ولا شك أن التموين الغذائي كان أحد أهم العناصر المكونة للمؤسسة العسكرية وقد عرفنا أن المؤسسة العسكرية قد تطورت كثيراً خلال العصر الأموي عما

كانت عليه في العصور السابقة وقد انعكس هذا التطور على حسن التنظيم والتخطيط لتأمين حاجات الجند المقاتلين من الغذاء. (الغزالي، 2008، ص 93)

وعندما كان "نابليون بونابرت" يستعدّ لغزو روسيا في عام 1809م، واجهته عقبة كبيرة، تمثلت هذه العقبة في قدرته على توفير الطعام لجنوده. وتوصّل علماء جيش "بونابرت" إلى تكنولوجيا حفظ الطعام في علب من القصدير، لحفظ الطعام الطازج وللمساعدة على سهولة نقله وحفظه لعدة أشهر. وواكب هذا الحدث القول المأثور لنابليون "الجيش تسير على بطونها"، الذي يدل على أهمية توفير الغذاء الجيد للجنود المرتحلين لضمان قوة أدائهم، وشدة بأسهم في القتال. (البطل، 2011، ص 15)

ولكي تتمكن الجيوش من تنفيذ المهام المطلوبة منها وحتى تعطي القطعات العسكرية حرية وضع الخطط وحرية الحركة التي تمكنها من الفوز، يجب أن يكون التموين والنقل منظماً تنظيمياً جيداً لإيجاد موارد وقاعدة تموينية ثابتة، وجهاز لديه الخبرة والكفاءة لتأمين تزويد كل من الذخيرة والزيوت والأرزاق للوحدات المقاتلة في الميدان.

وقضية التموين قد تحدد مصير الجيش، وتؤثر على نتيجة المعركة، لأن انقطاع الإمدادات التموينية عن الجيش يؤثر سلباً على نفسيات المقاتلين، لذا فعلى دائرة التموين تأمين الاحتياط الكافي من الزاد والماء وعليها أن تضع خطة للطوارئ باختلاف احتمالاتها، وإن الجيش وهو يخوض معركته يكون عرضة لأزمة اقتصادية، وعليه فيجب وضع خطة اقتصادية وتشكيل دائرة متخصصة تقوم على مسألة التموين. (الأغا، 2005، ص 212)

وفي هذه الدراسة يرى الباحث أن التموين والإعاشة هي كل ما يتعلق بعمليات توفير الطعام والشراب بأنواعه، لكي يتمكن أفراد جهاز الشرطة الفلسطينية من القيام بواجباتهم وانجاز مهماتهم في جميع الظروف العادية والطارئة، وفي الوقت والمكان والكميات المناسبة.

### خامساً: وظيفة الإنشاءات الهندسية العسكرية:

الهندسة العسكرية : military engineering مجموعة التدابير الهندسية التي تنفذ لمساعدة القوات المقاتلة على القيام بمهامها القتالية في المعركة وعرقلة أعمال العدو. ومن أهم هذه التدابير الاستطلاع الهندسي وتجهيز الأرض للدفاع أو الهجوم وتعزيز القوات بالوحدات والتجهيزات الهندسية.

إن قوات الهندسة العسكرية قوات تخصصية تعمل على تنفيذ مهام التأمين الهندسي لصنوف القوات الأساسية والخاصة، وتقسّم إلى قوات هندسة الميدان أو النقبّيين، وقوات هندسة خاصة تتألف من وحدات الطرق والجسور ووسائل العبور ووحدات إنشاء معمارية وغيرها. (الأمن الوطني، 2013)

ويتم تعريفها بشكل عام على أنها فن وممارسة تصميم وبناء الأعمال العسكرية و الحفاظ على خطوط النقل العسكري والاتصالات، ويعتبر هذا التخصص من الهندسة شكل من أشكال الهندسة المدنية،

والهندسة المدنية مصطلح مشتق وبحاجة إلى وجود فصل بين المجالات الهندسية العسكرية وغير العسكرية . في حين أن كلا من هذه التخصصات من الهندسة هي المسؤولة عن بناء نفس النوع من المشاريع ،ولكن بيناتها تختلف.(إدارة الإنشاءات العسكرية،2013)

والمهندسين المدنيين هم المسؤولين عن بناء وصيانة مشاريع الأعمال المدنية التي تخدم الجمهور المحلي في حين أن المهندسين العسكريين مسؤوليتهم بناء وصيانة منشآت مماثلة والتي تخدم الجنود العسكرية على جبهات الحرب، والمهندسين العسكريين هم أيضا مسؤولون عن الخدمات اللوجستية وراء التكتيكات العسكرية، والهندسة العسكرية الحديثة تتطلب أكثر من تقنيات الهندسة المدنية، ووفقا لمنظمة حلف شمال الأطلسي فإن "الهندسة العسكرية هي أن تضطلع بالنشاط الهندسي ، بغض النظر عن عنصر أو خدمة ، لتشكيل بيئة التشغيل الفعلية، ودمج في الهندسة العسكرية الدعم للمناورة و للقوة ككل ، بما في ذلك وظائف الهندسة العسكرية مثل الدعم الهندسي لحماية القوات و مكافحة العبوات الناسفة و حماية البيئة.إذاً الهندسة العسكرية هو من المواضيع المهمة والتي تدرس في الأكاديميات العسكرية أو مدارس الهندسة العسكرية، ومهام البناء والهدم المتعلقة بالهندسة العسكرية تتم عادة من قبل المهندسين العسكريين بمن فيهم الجنود المدربين و خبراء المتفجرات في الجيوش الحديثة.في بعض البلدان، قد يسند إلى المهندسين العسكريين أيضا تنفيذ مهام البناء غير العسكرية في زمن السلم مثل السيطرة على الفيضانات و أعمال الملاحة النهرية ، ولكن مثل هذه الأنشطة لا تدخل في نطاق الهندسة العسكرية.(ويكيبيديا،2013)

ويعرف الباحث الهندسة العسكرية بأنها فرع من فروع الفن العسكري يبني على النظرية والممارسة في إعداد وتجهيز الخطط الهندسية العسكرية لأراضي الدولة، والتطوير التنظيمي والهيكلية لجميع المقار والمراكز، و الدعم الهندسي يعد من العمل القتالي.

#### • مهام الإنشاءات الهندسية العسكرية:(الوصف الوظيفي،2013)

1. المشاركة في وضع التصورات والخطط العامة لإنشاء المواقع العسكرية والأمنية وإعداد التقارير الخاصة بالتكاليف التقديرية والمخططات وجداول الكميات .
2. المشاركة في طرح عطاءات الأعمال والمشاريع الخاصة.
3. المشاركة في وضع شروط التعاقد طبقاً للمواصفات والشروط المحددة للأصناف .
4. الإشراف على تنفيذ المشاريع الإنشائية وأعمال الصيانة في المنشآت العسكرية والأمنية .
5. الإشراف على أعمال الورش الفنية وأعمال الوحدات الإنتاجية.

ويفترض في الهندسة العسكرية ان للمهندسين المعماريين دور كبير في تصميم ثكنات ومعسكرات كاملة مع المباني لكل وحدة من الوحدات العسكرية والأمنية ، بما في ذلك الإسكان للضباط و الرجال ،

ومطابخ وقاعات الطعام ، ومكاتب ، ومخازن ، وورش العمل ، وإسطبلات وخطوط العربات ، غرف الحراسة، والمستشفيات والمدارس ، وما إلى ذلك، جنباً إلى جنب مع الطرق.

الهندسة العسكرية هو، في جوهره ، هندسة مدنية يتم تنفيذه في بيئة عسكرية، وواجبات المهندسين العسكريين تشمل أيضاً رسم الخرائط والمساحة ، والتي أصبحت مهمة على نحو متزايد، وهناك معوقات كضيق الوقت ، والتمويل والعمالة ونقص المواد ، والتي تؤثر على جميع مشاريع الهندسة المدنية ، تؤثر بشكل كبير أيضاً على المهندسين العسكريين خاصة في زمن الحرب ، مع إضافة أن الأنشطة الهندسية العسكرية قد تكون يعوقها عمل العدو ، وأحياناً في ظروف القتال الفعلي. وتقوم الهندسة المعمارية على المعرفة بالعديد من فروع الهندسة والخاصة بالتشديد و البناء بداية من التصميم المعماري و الإنشاء إلى صيانة و تشغيلية المبنى، و تأتي أهمية المهندس المعماري من إنه يكون على دراية كافية عن المبنى ككل، فيكون المهندس المعماري ملماً بكل جوانب المبنى من حيث الإنشاء، التهوية، الحركة، والتوصيلات الكهربائية و أيضاً التصميم المعماري.(إدارة الإنشاءات العسكرية،2013)

والإنشاءات الهندسية هي مفتاح لوجستي يجب أن يعرف المهندس تنظيم الوحدة، والقدرات، والمعوقات، ويجب أن يكون قادراً علي حساب متطلبات الوحدات العسكرية والأمنية، والخدمات الهندسية العسكرية هي المسؤولة عن تصميم وبناء و صيانة جميع المباني ومهابط الطائرات و المنشآت، جنباً إلى جنب مع الخدمات الأخرى مثل الطرق العسكرية ، ومعظم إمدادات المياه والكهرباء والصرف الصحي والتبريد و الأثاث. (الخدمات العسكرية الهندسية،2013)

يعتبر قطاع هندسة المنشآت العسكرية من أهم القطاعات في وزارة الدفاع ، حيث أنه يلعب دوراً مهماً وبارزاً في بناء وأعمار وصيانة مباني وزارة الدفاع وكذلك يعتبر هو المخطط والموجه والمتابع للجوانب الهندسية وذلك بداية من تصميم ودراسة الكلفة الإنشائية للمباني وتخطيط المناطق العسكرية وتوفير البيوت الجاهزة والمولدات الكهربائية وأجهزة التكيف والأجهزة الميكانيكية وإنشاء وصيانة شبكات المياه والري وأنظمة إنذار الحريق وتوفير الخدمات الهاتفية لأجهزة الأنظمة الأمنية وشبكات الحاسب الآلي وكذلك مع أعمال عمل المجسمات والنماذج والصور وطباعة الكتيبات والمطبوعات والنماذج ، وذلك وفقاً للقوانين واللوائح الممنوحة للقطاع، وكذلك يقوم قطاع هندسة المنشآت العسكرية بعمل وتوجيه وحصر ودراسة احتياجات الوزارة بهيئاتها العسكرية والمدنية من كافة المشاريع الإنشائية ووضع تصاميم والخطط اللازمة لتنفيذها خلال الفترات الزمنية المقررة لها مع تلبية احتياجات الوزارة من أعمال الصيانة للمباني والطرق وغيرها، وكذلك هي الجهة المسؤولة عن حصر الأضرار وتقدير قيمة أعمال الصيانة المدنية والميكانيكية والكهربائية وتوفير جميع خدمات النظافة كما أنها المسؤولة عن جميع المعسكرات الخاصة بالجيش والقوات المسلحة والفحوصات المخبرية والرفع المساحي والمكاتب والورش الفنية ، كما أنها تعمل وتقوم على تشجير كافة معسكرات الجيش.(وزارة الدفاع،2013)

كذلك الخدمات الهندسية تختص بتهيئة مواطن نزول الجند ودراسة الأرض وتشخيص العقبات وتجهيز الطرق الجبلية والصحراوية وإقامة التحصينات والإشراف علي عمليات حفر الأنفاق والخنادق وإقامة القناطر والجسور للجيش وغيرها فيما يتعلق بالجانب الهندسي، وهي تضم مجموعة من المهندسين المختصين في المجالات الهندسية المختلفة لأن احتياجات الجيش تختلف وتتعدد. (الأغا، 2005، ص213)

### سادساً: وظيفة التسليح:

في اللغة العربية يقولون تسليح فلان أي أنه لبس السلاح أي حمله، والسلاح هو آلة الحرب أو حديثها، أما كلمة تسليح فيقصد بها" تزويد الجهات العسكرية بالأجهزة والعتاد والأدوات اللازمة التي تساعد علي تحقيق الهدف، وهذا لا يعني أن التسليح حكراً علي الجهات العسكرية إنما هو جائز بل واجب في الجهات الأمنية، وحتى أن التسليح بهذا المفهوم قد يصل إلي الجهات غير الرسمية ومنها المنظمات الإرهابية".

وإن تقنيات التسليح ذات معني واسع وعريض ويتضمن أكثر من معني وأكثر من وجهة نظر، والمقصود بتقنيات التسليح هو: " جميع الاختراعات والابتكارات والاكتشافات التي يمكن استثمارها في المجال العسكري والأمني، أو إضافتها إلي الأسلحة والمعدات العسكرية والأمنية، بهدف زيادة فعاليتها وكفاءتها مهما كانت وظيفة تلك الأسلحة في الدفاع أو الهجوم أو الاقتحام ما دامت تساعد في تحقيق الأهداف". (غبرة، 2011، ص234)

والتسليح يعني أن تزود الدولة أو الجماعة قواتها المسلحة أو أفرادها بالأسلحة والذخائر والمعدات القتالية. وتعد الدولة أول مزود لقواتها بتلك المواد سواء بصنعها وتطويرها أو شرائها، أو بالطريقتين معاً، ويكون ذلك وفق خطط مدروسة تضعها الدولة. يشمل مفهوم التسليح مختلف أنواع العتاد القتالي من أسلحة وذخائر ومعدات ووسائل توجيه واتصال وقيادة، وكذلك وسائل نقلها وحفظها وصيانتها. (الموسوعة العربية، 2013)

ومن المؤكد أن بناء القوات المسلحة (Armed Forces)، والحفاظ علي جاهزيتها عمل بالغ التعقيد، ومتعدد الوجوه ويعتمد علي عدة عوامل مادية ومعنوية وبشرية وفنية "تكنولوجية"، من بينها تزويد القوات بالأسلحة والمعدات اللازمة لخوض الصراع المسلح المحتمل، وتتم عملية التسليح ( Armament Operation) وفق سياسة متكاملة تنطلق من ثلاثة مفاهيم هي: الهدف، والخطة، والإمكانيات، وتشارك في إعدادها هيئات عليا من العسكريين والصناعيين والتكنولوجيين ورجال الاقتصاد والسياسة، مهمتها دراسة حاجات التسليح، وإمكانية تلبيتها عن طريق التصنيع أو الشراء، ووضع خطة تلائم بين الحاجة

الآنية والمستقبلية من جهة وبين الإمكانيات المتاحة والمتوقعة من جهة أخرى، وتبرمج مراحل للحصول على الأسلحة واستيعابها. (كاخيا، 2004، ص85)

إن التقدم التكنولوجي والاختراعات والابتكارات في مجال الأسلحة والمعدات وتعقد المنظومة العسكرية لإدارة المعارك على مساحات شاسعة قد تشمل نطاق الدولة بأكملها وعلى مسافات بعيدة من مراكز الإمداد، وقد تشترك في الحرب دول متعددة الجنسيات كما حدث في حرب الكويت التي تعتبر آخر الحروب التقليدية في العصر الحديث، حسب أقوال المحللين العسكريين، رغم المستوى العالي لأنظمة الأسلحة والتقنية العالية التي أبرزتها القوات المشاركة فيها. لذلك نجد أن التطورات التي سوف تطرأ على الحروب القادمة سيكون لها تأثير كبير على أنظمة الإمداد والتموين ووظائفه المختلفة وعلى أسلوب قيادة الإمداد وتدفعها ونظام عملها، وخاصة في مقابل ما يحدث من تطورات في أنظمة الأسلحة وأساليب القتال وأهداف الحرب العسكرية والسياسية. (مركز صبر، 2012)

ومن وجهة نظر الباحث فإن التسليح من المهام الكبيرة الملقاة على عاتق العمليات اللوجستية سواء تأمينه من خلال الشراء بالتعاون مع الجهات المختصة أو عملية تخزينه وتوزيعه على القوات في أماكن عملها، أو عملية صيانتها وتصنيعه في كثير من الأحيان، وهي تعتبر من الوظائف الصعبة والمعقدة لإدارة العمليات اللوجستية.

## المبحث الثالث

### تخطيط إدارة العمليات اللوجستية

- أولاً: المقدمة
- ثانياً: مبادئ العمليات اللوجستية.
- ثالثاً: الاعتبارات اللوجستية.
- رابعاً: مفهوم العمليات اللوجستية.
- خامساً: مبادئ تخطيط العمليات اللوجستية.
- سادساً: أنواع تخطيط العمليات اللوجستية.
- سابعاً: مستويات تخطيط العمليات اللوجستية.

### المبحث الثالث

#### تخطيط إدارة العمليات اللوجستية

##### أولاً: المقدمة:

إن التخطيط السليم يمثل أبرز الأسباب في تحقيق النصر والتمكين، بل إن النصر يتوقف في كثير من المواقف على قوة التخطيط الإداري، وحسن التنظيم العسكري، وإن الفشل في التخطيط يعني التخطيط للفشل، وبشكل عملي يعني خسارة عشرات الجنود، أو المئات، إن الخطأ في التخطيط على الورق لا يكف أكثر من ورقة جديدة، لكن التخطيط الخاطئ على الأرض يكفنا الكثير. والتخطيط العسكري والأمني وإعداد الخطط جزء لا يتجزأ من سلسلة من الإجراءات في صنع وتنفيذ القرار، ليس فقط التخطيط السليم يسمح بدراسة مفصلة ومنظمة لجميع العوامل التي تدخل في نجاح أي عملية، لكنه يقلل أيضاً من الوقت اللازم لاتخاذ القرار للتنفيذ.

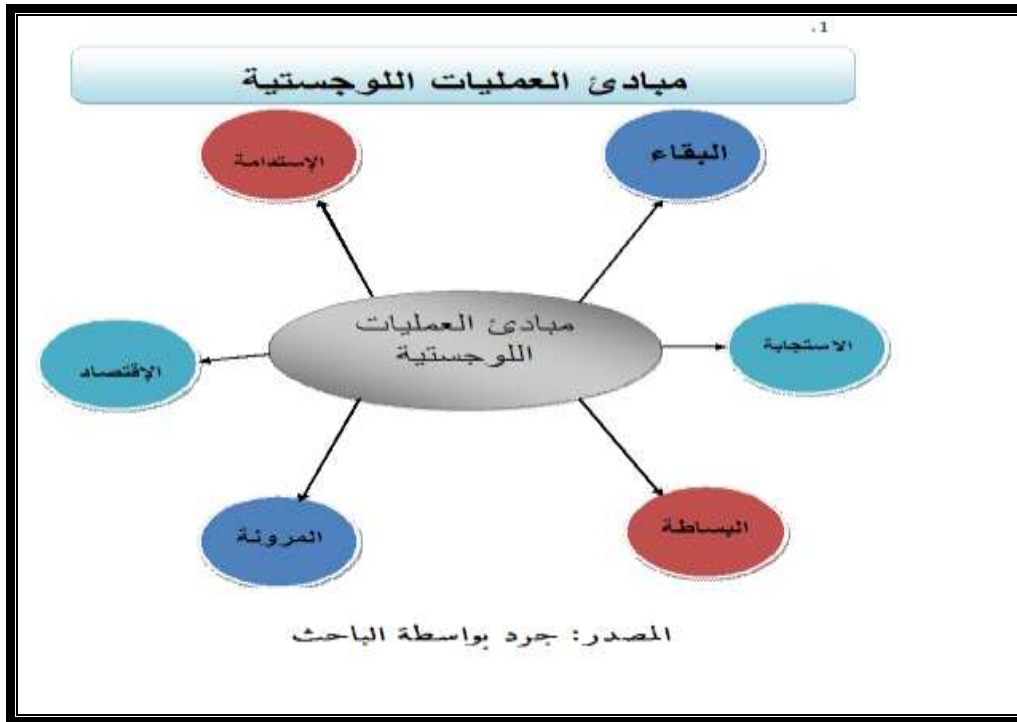
##### ثانياً: مبادئ العمليات اللوجستية: (Usa .Navy، 2008)

يمكن استخدام مبادئ العمليات اللوجستية كدليل للتفكير الإبداعي، وذلك عندما يتم تقييم العمل أو الخطط من القائد المقاتل، وهذه المبادئ ليست مجموعة من القواعد الصارمة كما أنها لا تطبق في كل حالة، ولكن يجب تطبيقها بإبداع ومعرفة وجرأة، وينبغي لهذه المبادئ توجيه العمليات اللوجستية خلال مراحل التخطيط وتمثل هذه المبادئ بالتالي:

1. الاستجابة: ويتميز هذا المبدأ بتوقع وتوفير الدعم اللوجستي عند الحاجة، وفي الوقت المناسب للعمليات الأمنية، وبالكيفية المطلوبة.
2. البساطة: وهي الحد من التعقيد في العمليات اللوجستية، وتعزيز الكفاءة في التخطيط والتنفيذ والسيطرة الفعالة علي العمليات اللوجستية، ووضوح المهام والأوامر والإجراءات الموحدة تسهم في تفعيل مبدأ البساطة.
3. المرونة: وهي القدرة علي الارتجال والتكيف مع الهياكل والإجراءات اللوجستية في الظروف المتغيرة، وتوفير الاحتياجات في بيئة من عدم القدرة علي التنبؤ بالطلب، ويمكن تحقيقه عن طريق التوزيع الجيد والانتشار للموارد.
4. الاقتصاد: وهو استخدام الحد من الموارد اللازمة لتحقيق نتيجة محددة، ويتحقق عندما يتم توفير الدعم باستخدام أقل الموارد ضمن مستويات مقبولة من المخاطر علي المستويين التكتيكي والعملياتي، وينعكس ذلك في عدد الأفراد والوحدات والمعدات اللازمة لتقديم الدعم، ومن أهم عناصر الاقتصاد هو تحديد والقضاء علي الازدواجية والتكرار.

5. الاستدامة: وهي القدرة علي الحفاظ علي المستوى اللازم من الجاهزية للقوات ،وذلك بتوفير العتاد والتموين والمواد الاستهلاكية لدعم المجهود الحربي ،وتركز الاستدامة علي دعم المتطلبات لتنفيذ الأهداف طويلة المدى ولتوسيع نطاق العمليات الأمنية، والاحتفاظ بما يتم السيطرة عليه ميدانيا، والقدرة علي المبادرة.

6. البقاء : وهي القدرة علي البقاء علي قيد الحياة، أي قدرة المنظمة علي تحقيق الانتصارات في مواجهة التهديدات المحتملة، وذلك بضمان استمرارية دعم البنية التحتية اللوجستية الحرجة بوضع الخطط لحمايتها من التشتت، من تصميم العمليات اللوجستية التشغيلية وتخصيص قوات لحماية البنية التحتية الحرجة اللوجستية والمتمثلة بالمراكز الصناعية والمطارات والموانئ البحرية ورؤوس السكك الحديدية ،ونقاط التموين ومستودعاتها، والجسور والنقاطات والمراكز اللوجستية.(Usa .Navy، 2008، صص65-66)



شكل رقم (2.3) يبين مبادئ العمليات اللوجستية

ويضيف ( السليم، 2001، صص47-49)

1. توقع الاحتياجات: يعني القدرة على التوقع باحتياج القوات المسنودة من التموينات المختلفة، وأين ومتى تتواجد وذلك لإسناد عملية أو سلسلة عمليات متصلة.
2. التعاون: وهو أن تقوم كل جهة بما يخصها من الواجبات وتغليب الصالح العام علي الصالح الخاص لكل جهة، والجهات المعنية بهذا التعاون هي الوحدة المستهلة ووحدة الإسناد، والقيادات التي تخطط العمليات اللوجستية.

3. وحدة الهدف: وهو مستمد من مبدأ وحدة الهدف ضمن مبادئ الحرب ويعني أن تعمل كل الهيئات والأجهزة المشاركة في العمليات اللوجستية علي تحقيق هدف واحد ومحدد.
4. الأمن: وهو حماية قواعد وموارد ومرافق العمليات اللوجستية من التهديدات الداخلية والخارجية وضربات العدو، ومن عمليات التخريب والاختلاس والتلف، وذلك من خلال العديد من الإجراءات الاحتياطية الذاتية والخارجية والتي تنفذها وحدات أخرى.
5. تركيز الإسناد: ويعني تسخير الجهود الرئيس للإمدادات اللوجستية كي يساعد الوحدة المشاركة في أداء العمليات في تنفيذ مهمتها الرئيسية.
6. الملاءمة: وهي أن يصل الإسناد إلي الوحدة المشاركة في الوقت والمكان الملائمين وبالكم والكيف اللازمين.
7. الكفاية الإدارية: وتعني التوقيت الصحيح في تدبير الاحتياجات الإدارية ودفعها إلي الأمام لإدامة القوات المشاركة في تنفيذ العمليات.

### ثالثاً: الاعتبارات اللوجستية: (Holdridge، 1999، ص48)

- أ. الخطط اللوجستية توفر المكونات الأساسية التي تجعل خطط العمليات العسكرية واقعية . جوهر التخطيط اللوجستية ينطوي على تحديد التموين ، والخدمات، والنقل، و الصيانة ، والبناء، و الاحتياجات اللوجستية ذات الصلة ، وتحديد القدرات الحالية لتلبية هذه الاحتياجات . فمن الواضح تماماً فهم الاعتبارات الأساسية لتخطيط النقل والإمداد، المبينة أدناه، وهي عناصر ضرورية في تطوير إجراءات التخطيط الفعال.
- (1) المهلة: وهي تعتبر الفترة الزمنية بين الإجراءات المتخذة للحصول على الطلب للاستخدام ووصول هذه الطلب في يد المستخدم.
- (2) الموارد المحدودة: الموارد على سبيل المثال ( الأفراد، العتاد ، المال) وهي دائماً محدودة، ويعترف المحللون بأن مفهوم إدارة الموارد المستخدمة من قبل وزارة الدفاع هي الأساس لإنشاء القوات المسلحة ولتقييم النظام من خلال الاستخدامات الأساسية لبرامج الدفاع.
- (3) نقص حاد: مخطط اللوجستية ونظام النقل والإمداد يجب أن يتوقع النقص الحاد ليعمل على تطوير الخطط واتخاذ التدابير الاستثنائية والطارئة لتعويض هذا النقص.
- (4) أولويات مخصصات الاحتياطيات: حيث أن الموارد دائماً محدودة، وجب إنشاء نظام الأولويات للمخصصات التي تعتبر أساسية في الخدمات اللوجستية، ووضع نظام لذلك والانضباط به.
- (5) وبموجب خطة تحت التخطيط ، سواء نتيجة للتقديرات السيئة أو الخاطئة ، وسوء الفهم ، والتطبيق غير السليم لعوامل التخطيط الجيد ، أو التطبيق السليم لعوامل سوء التخطيط ، يخلق نقصاً حاداً وخطيراً، والذي يتجلى في نهاية المطاف في أكثر من التخطيط.

(6) التنسيق والاتصالات: التبادل المستمر للمعلومات والتنسيق ، مع التواصل الحقيقي والتفاهم ، هي حيوية للقيادة لذلك كل عناصر القيادة يمكن أن يؤدي إلي نجاح العسكرية.

(7) المرونة: بغض النظر عن المستوى الذي ويُجري التخطيط ، فإنه يجب ، توفير الوسائل ليكون في المكان المناسب لتنفيذ قرار القائد، يجب على الخطة أيضا توفير المرونة ما يكفي للسماح للقائد والموظفين لمواجهة مختلف الحالات التي قد تنشأ نتيجة لإجراء من قبل الخصم.

(8) القيادة والسيطرة: يجب أن تمارس كل الاعتبارات اللوجستية سابقة الإشارة إلى الحقيقة الأساسية، والتي تقرض السيطرة مع الحكم السليم والتفاهم والكفاءة، وضبط النفس، فما لم يتم الحفاظ على القيادة والسيطرة الإيجابية، فإن مختلف المنشآت والخدمات والعمليات اللوجستية تميل للتوسع في حجم لا يمكن السيطرة عليها، إذاً لا يمكن إلا أن تمارس اللوجستية بنظام وانضباط بوصفها وظيفة من الأوامر.

ب . يجب أن يكون مخطو اللوجستية مهرة في استخدام الأدوات المناسبة والمعلومات اللوجستية الدقيقة والكاملة، والوقت المناسب، وهي من أدوات التخطيط الأساسية، وخطط وتقديرات الخدمات اللوجستية تعتمد على توافر المعلومات التي يمكن استخدامها بسهولة، والحكم علي التخطيط من خلال عوامل التخطيط والمعلومات والأدوات التي تستخدم بمهارة من قبل المخطط لحل المشاكل العسكرية بنجاح من خلال:

(1) تستند عوامل التخطيط على الخبرة، سواء في زمن السلم أو في زمن الحرب، وتستخدم للتنبؤ بمتطلبات المستقبل، وسوف تختلف دقتها إما بسبب الظروف في تلك المنطقة التي يجري تطبيقها، عن تلك الموجودة في المنطقة التي تراكمت تجربة سابقة أو بسبب التغييرات في التشغيل والتقنيات.

(2) في حين أن الأدوات الأساسية، وعوامل التخطيط للموظفين ينبغي أن تستخدم مع فهم واضح لقدراتها والقيود .

(3) وينبغي أن تتراكم المعلومات الجديدة لمخططي النقل والإمداد داخل منطقة العمليات ليتم تحليلها وترجمتها إلى عوامل التخطيط الجديدة التي قد تكمل أو تحل محل العوامل القديمة.

#### رابعاً: مفهوم تخطيط العمليات اللوجستية:

التخطيط مصطلح شائع الانتشار وهو في حقيقة الأمر قديم ويمكن القول بأن التخطيط مفروض علي الإنسان منذ حلوله علي الأرض، فتعاقب الليل والنهار وتلاحق الفصول من صيف وشتاء وربيع وخريف، وتتوع الأرض من خضرة ويابسة، وصحراء وغابات كل ذلك حتم علي الإنسان أن يخطط نشاطاته من أجل البقاء والرفي في سلم الحياة.

ويعتبر التخطيط بمعناه الدقيق من المفاهيم العلمية الحديثة التي استوفت معانيها ومضامينها الفكرية العملية والعلمية من واقع المجتمع المعاصر، وطبيعة الحياة وتعقدها، ورغم حداثة هذا المفهوم إلا أنه

حظي باهتمام لم ينله أي مفهوم آخر، حتى بات الهم الشاغل ومحور النشاط لكثير من الجهود بشتى أنواعها. (الحاج محمد، 2000، ص123)

والتخطيط مثله مثل الكثير من المفاهيم الإدارية يصعب الوصول إلي تعريف جامع مانع كاف له، بسبب اختلاف المداخل والأنماط والأساليب التي تستخدمه، ولمعرفة معناه اللغوي والاصطلاحي نجد أنه يدل علي "إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة، وجعلها تدل دلالة تامة علي ما يقصد في الصورة أو الرسم"، أما اصطلاحاً فيعرف التخطيط بأنه مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ قرارات بما يجب عمله، وكيف يتم؟ ومتى؟

ويعرف أيضاً بأنه العملية المقصودة المبنية علي الدراسة العلمية والتفكير والتدبير والتي تهدف للوصول إلي تحقيق أهداف تنمية معينة سبق تحديدها في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانيات الحاضر. (أبو هاشم، 2007، ص12)

وقد تضمن القرآن الكريم الكثير من الإشارات إلى ضرورة الإدارة والتخطيط، وكذلك فقد حرص النبي صلي الله عليه وسلم على إعداد خطته في كل معاركه، وقد تضمن القرآن الكريم إشارات كثيرة حول أهمية الخطط الإدارية ففي قوله تعالى: "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَؤُوكُمْ وَأَخْرِينَ مِنْ دُونِهِمْ مَنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ" (الأنفال: 60). فقد أمرنا الله تعالى في الآية الكريمة بالإعداد؛ والإعداد هو تهيئة الشيء للمستقبل والتجهيز المسبق للأمر، وإن من أهمها يعد هو الخطة؛ إذ إنها تقدم للإنسان صورة لما يقدم عليه، وتضع بين يديه الاحتياجات، وتقدم له المتطلبات، وتوضح له العقبات، فيسير على هدى ونور، فإذا ما علمنا أن جميع أنواع الإعداد إنما تحتاج إلى خطط، فإعداد الجند يحتاج إلى خطة تدريبية، وإعداد السلاح يحتاج إلى خطة توضح مصادر التمويل، ومصادر الشراء، ونوعية الأسلحة المطلوبة، وتوفير المخازن، وآليات الاستخدام، وغير ذلك. (الأغا، 2005، ص203)

#### خامساً: مبادئ تخطيط العمليات اللوجستية: (السليم، 2001، ص78-80)

يمكن الإشارة إلى عدد من المبادئ التي يجب مراعاتها عند تخطيط العمليات اللوجستية لإسناد العمليات الأمنية، وهي تعد مبادئ عامة نوردتها بالتالي:

1. التناسب: ويعني اختيار المعدات والتجهيزات المتناسبة مع جميع العمليات الأمنية علي اختلاف أنواعها بحيث يكون العنصر البشري أكثر فاعلية من الناحية التقنية الحديثة بالصورة التي تسهل عليه أداء المهام المطلوبة.
2. اقتصاد التشغيل: ويعني مراعاة اقتصاد تشغيل معدات العملية بعد توفيرها بحيث يختار الأفضل منها بأقل سعر ممكن ، كما يمكن تأجير المعدات ذات التكلفة الاقتصادية العالية، والمؤقتة الاستخدام في أوقات محددة بدلاً من شرائها.

3. التجميع: ويعني تجميع المعدات والتجهيزات ذات الاستخدام العام في مركز عمل واحد يتلقى طلبات استخدامها في العمليات الأمنية المختلفة، بما يمكن المرفق الأمني في التنسيق بين هذه الطلبات بالصورة التي يتحقق معها التحميل المتوازن لعملية تشغيل هذه المعدات، وبما يضمن استثمار العمر الافتراضي للمعدة إلى أقصى حد ممكن.
4. الصيانة: ويقصد بها إجراء الصيانة الدورية لمعدات التشغيل بصفة عامة، والآلية منها بصفة خاصة وعلي وجه الخصوص تلك المعدات التي تتسم بالاستعمال العام والمستمر بحيث تكون جاهزة دائماً لأداء خدماتها المستمرة بصورة كاملة.
5. الاحتفاظ بالاحتياطي: يجب مراعاة الاحتفاظ بنسبة من الاحتياطي المخزون من كافة أنواع المعدات المادية وهي نسبة تحدد عادة طبقاً لتقديرات العمر الافتراضي للمعدات، وفترات تشغيلها المتوقعة والقدرة الاقتصادية المتاحة للمرفق والتنبؤ بالتطور التقني المستقبلي للمعدة بحيث لا يتراكم فيها المخزون دون حاجة، أو ينتج خلال فترة التخزين معدات أكثر حداثة وتقدماً مما ينعكس علي كفاءة وفعالية المرفق الأمني.
6. الأمن: ويقصد به اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير التي تحمي المخزون والمنشآت الإدارية من التلف والفقْد والحريق وغيرها.
7. التوقيت: تقديم الإسناد اللازم بالكميات الصحيحة في الوقت والمكان المناسبين لتمكين الوحدات من أداء مهامها دون عوائق.
8. تركيز الإسناد: تسخير الجهد الرئيس للإسناد كي يساعد الوحدة المشاركة في تنفيذ العملية الأمنية في تنفيذ مهامها الرئيسية.

سادساً: أنواع تخطيط العمليات اللوجستية: (Hester، 2009، ص 101-103)

#### أ. التخطيط من أعلى إلى أسفل:

- هذا النوع من التخطيط يبدأ من مستوى القيادة العليا ، ويميل إلى التركيز على إستراتيجية ضرورية لتلبية الهدف الأسمى أو القصد، خصائص هذا النوع من عملية التخطيط تتكون من السمات العامة التالية :
- يتم تحديد الأهداف في وقت مبكر من العملية.
  - عدم مرونة العمليات كما يتم سنها.
  - عدم وجود مشاركة من المستوى التشغيلي (السفلى).
  - الهدف طويل المدى الموجهة.

التخطيط من أعلى إلى أسفل يتيح مجموعة واسعة من الأنشطة للقيادات العليا في محاولة لتنفيذ رؤية الصعيد العالمي أو عالية بالنسبة للمنظمة .بينما مفيدة في توفير التوجيه والممارسة للمستوى التشغيلي

في كثير من الأحيان ، خاصة إذا كان كبار صناع القرار لم يكن لديهم فهم كاف لاحتياجات المستوى التشغيلي . وبسبب هذا ، من المرجح أن تفشل الرؤية الإستراتيجية أن تتحقق أو تنفيذها و يمكن أن يسبب مبادرة لأن تتوقف في مساراتها أو قبل ذلك حتى يمكن البدء في العمل. بالنسبة للجيش هذا النوع من التخطيط يستخدم في المقام الأول خلال العملية والصراعات الكبيرة حيث التنسيق هامة و عمليات التوقيت يتطلب فيض من العمليات لتكون ناجحة .

#### ب. التخطيط من أسفل إلى أعلى:

هذه العملية يميل إلى التركيز على تكتيكات أو وسائل لتحقيق الهدف .هناك خطط وضعت على أدنى المستويات ومن ثم يتم نقلها إلى المستوى الأعلى الذي يليه، حتى يصل إلى كبار القادة للموافقة عليها .هذه العملية في المقام الأول يسعى لحشد وموافقة أدنى مستوى المشاركين من خلال إشراكهم الذين للقيام بالعمل من بداية العملية .وغالبا ما يتميز هذا النوع من عملية التخطيط بما يلي:

- المرونة.
- يعزز العمل الجماعي.
- المساواة على جميع المستويات.
- يفتقر إلى رؤية طويلة الأجل.

التخطيط من أسفل إلى أعلى يسمح أن يصل إلى معظم ممارسات التسجيل والمعلومات التي تتدفق من الأشخاص الذين يقومون بالفعل الوظيفي ويوفر مبرر لموارد أو لماذا يتم إتباع مسار معين للعمل .ثم تأخذ هذه الخطط وتعرض وتعديل من كبار القادة أو الموافقة عليها. يمكن أن الفشل في إدارة هذه الخطط بشكل صحيح يؤدي إلى تحسين في المناطق المحلية التي لا تستفيد من الكفاءة في تخصيص الموارد ولا تتلاقى بقصد مع المستوى الأعلى.

#### الخلاصة: أيهما أفضل ؟

التخطيط من أعلى إلى أسفل يسمح لوضع إستراتيجية شاملة لتكوين الخطوط العريضة و متابعتها.كذلك التخطيط من أسفل إلى أعلى يتيح تنفيذ تكتيكات محددة و ذات الصلة ليتم تطبيقها على المستوى العملي .كما هو الحال مع العديد من الأشياء في بيئة معقدة ، فإنه يعتمد على العديد من المشاهد العملية التي تواجه الكيانات العسكرية و يتطلب تقريبا متانة في الحلول و بالطبع متابعة الإجراءات .ولتحقيق ذلك، يجب على المنظمات الآن إيجاد توازن مناسب بين التخطيط من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.

سابعاً: مستويات التخطيط اللوجستي:

يسعى التخطيط اللوجستي إلي تقديم إجابات محددة وواضحة لعدد من الأسئلة تتعلق بـ: ماذا، متى وكيف، ويتم هذا النوع من التخطيط علي ثلاثة مستويات تتمثل بالتالي: (فاتح، 2011، ص36)

1. **التخطيط الإستراتيجي:** يستند علي خطة التسويق والتنبؤ طويل المدى، وله تأثير كبير علي موقع وحدات الإنتاج والتوزيع حيث يتم وضع خطة إستراتيجية وفق القدرة اللوجستية علي تنظيم تدفق المواد بين الوحدات وبين الوحدات والعملاء.

2. **التخطيط التكتيكي:** يكون لمدة عام حيث ينطوي علي وضع الموارد اللوجستية الضرورية لتنفيذ الأهداف السنوية للمؤسسة، الاستخدام الرشيد للوسائل اللوجستية واتخاذ الخطوات اللازمة لتكييف الوسائل مع الاحتياجات.

3. **التخطيط العملي (التشغيلي):** يدير تخصيص الموارد علي أساس الطلبات. ويكون علي أساس يومي، ويقوم بوضع خطة العمليات اللازمة تاريخ تسليم منتج معين في مكان معين هذه الخطة تكون من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك مثل: توفير الشاحنات، منطقة التخزين.

## المبحث الرابع المتطلبات تعزيز أداء إدارة العمليات اللوجستية

- أولاً: المقدمة
- ثانياً: المتطلبات الإدارية.
- ثالثاً: المتطلبات البشرية.
- رابعاً: المتطلبات الهيكلية.
- خامساً: متطلبات وسائل النقل والحركة.

## المبحث الرابع

### متطلبات تعزيز أداء إدارة العمليات اللوجستية

#### أولاً: مقدمة:

لا تختلف متطلبات نجاح تطبيق نظام إدارة العمليات اللوجستية عن غيرها من إدارات العمليات الإدارية في منشآت الأعمال سواء الربحية أو الخدمية فهي جميعها متشابهة، فقد تكون هناك حاجة إلى تدريب خاص، وتحتاج إلى أن تنشأ في وقت مبكر علاقات مع الموردين لتلبية المتطلبات التشغيلية، وفي النهاية هناك أيضاً متطلبات عامه لإيجاد حلول لوجستية فعالة لعمليات الدعم ، وللحفاظ على استهلاك التمويل على مستوى مقبول. (skoglund، 2012، صص 51-52)

فلا بد من توافر متطلبات وتجهيزات ذات أهمية خاصة تنسجم مع الواقع بما يحتويه من تطورات علمية وتقنية مختلفة، وذلك للاستفادة من هذه التجهيزات في نظام العمل والواجبات الموكلة إلي إدارة العمليات اللوجستية، وحتى يمكن إدارتها بشكل يحقق الأهداف المرجوة فلا بد من توافر المتطلبات التالية:

#### ثانياً: المتطلبات الإدارية:

يشار إلى أن إدارة العمليات اللوجستية تحتاج إلى إدارة خاصة، وكذلك توافر قناعات ومهارات إدارية وتجهيزات خاصة، ومن أهم المتطلبات الإدارية المطلوبة هي: (وحدة الشؤون الإدارية والمالية، 2013)

أ. تبسيط الإجراءات وإلغاء الروتين:

تختلف المعالجة أو التعامل مع عمليات الدعم اللوجستية أثناء العمليات الأمنية وفي الحالات الطارئة عن معالجة المشاكل العادية والروتينية، فالعمليات الأمنية وحالات الطوارئ لا تنتظر، بل إن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلي خسائر فادحة، فالعمليات الأمنية عادة ما تكون حادة وخطيرة، وتحتاج إلي عمليات دعم لوجستي سريع وسليم، وتبسيط الإجراءات يساعد علي التلقائية في التعامل مع الأحداث والطوارئ ومعالجته، ومن ثم فإن سهولة ويسر واختصار الوقت والقدرة علي إستخدام المعدات والأدوات تساعد علي السيطرة علي العمل الأمني.

#### ب. استخدام المنهجية العلمية للتعامل مع العمليات اللوجستية:

يجب أن تقوم إدارة العمليات اللوجستية وفق منهج إداري علمي، والذي يقوم على وظائف الإدارة الأساسية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، كما يجب الابتعاد عن القيام بردات الفعل غير المدروسة أثناء القيام بعمليات الدعم اللوجستي.

ج. تفويض السلطة:

تعد عملية تفويض السلطة قلب العملية الإدارية النابض ، وفي إدارة العمليات اللوجستية تتيح لقائد وحدة الدعم اللوجستي حرية التصرف والحركة، للتعامل مع العمليات الأمنية في الأوضاع العادية والأحداث الطارئة، والحقيقة أن السرعة المطلوبة لإدارة العمليات اللوجستية لا تتفصل عن الدقة والسلامة التي يتعين أن يتخذ في ضوءها القرار، وفي إطار هذا تصبح عملية تفويض السلطة مسألة في غاية الأهمية والخطورة أيضاً، وفي الوقت ذاته تفويض السلطة لا تعني أبداً إطلاق مطلق الحرية للمستويات الدنيا وتوسيع سلطاتها بشكل مطلق أو غير محدد.

د. الهيكل التنظيمي:

ويقصد بالهيكل التنظيمي بأن جميع المنظمات يجب أن تتحوط لضمان انتظام واستمرار الأنشطة الموجهة لتحقيق أهدافها وبصفة خاصة أنشطة تخصيص العمال والإشراف والتنسيق، وهذا الانتظام يمثل ما يسمى بالهيكل، وحيث أن هذه الأنشطة يمكن ترتيبها بعدة طرق، لذلك فإن المنظمات تستخدم هياكل متباينة ومختلفة. (شريف، 2001، ص295)

والهيكل 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 علي تحقيق أهداف المنظمة. ويعرف Stonar الهيكل التنظيمي بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين". (اللوح، 2006، ص22)

وهناك خصائص معينة يعد توافرها في الهيكل التنظيمي أمراً ضرورياً للتنظيم الإداري فوجودها يعني أن الهيكل التنظيمي ملائم ومناسب للمنظمة الإدارية، وهذه الخصائص هي: (ابو كويك، 2012، ص17)

1. ضرورة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية وضرورة التميز بين هذه الأنشطة ومراعاة

توزيعها، حيث يجب أن تكون النشاطات الرئيسية والمهمة في قمة الهيكل التنظيمي، أي في المستويات الإدارية العليا، ووضع النشاطات الأخرى داخل التنظيم.

2. ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ علي التخصص وتقسيم العمل بين الإدارات وفي كل المستويات الإدارية حتي يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقاً لمبدأ الكفاءة والفعالية الأمر الذي يؤدي إلي زيادة في الأداء وخفض في التكاليف وتنمية المهارات للأفراد والعاملين.

3. ضرورة الحفاظ علي خطوط وشبكة اتصال فعالة وملائمة تراعي طبيعة التنظيم ونشاطاته.

4. ضرورة مراعاة نطاق الإشراف الملائم بحيث يراعي في ذلك قدرات الرئيس والمرؤوسين، وطبيعة العمل، وذلك تسهيلاً للعمل الإداري وحفاظاً علي البناء التنظيمي.

5. إتباع الطرق الموضوعية في حالة الرغبة في إحداث بناء تنظيمي جيد سواء أكان رئيسياً أم فرعياً، فعنصر التكلفة يجب مراعاته، وهذا يتحقق من خلال دراسات الجدوى الاقتصادية لكل نشاط جديد أو هدف جديد أو بناء جديد.

6. يجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة كبيرة من المرونة حتى يستطيع مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.

### ثالثاً: المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات إذ بدون هذا العنصر لن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً ورفع كفاءته إلى أعلى مستوى.

وهنا لا بد الإشارة إلى المهارات التي لا بد من توافرها في الكادر البشري والتي تتواجد في رجل الأمن بشكل عام، وهذه المهارات هي لب القوي البشرية المتفاعل مع العملية الإنتاجية، وهي تشكل أحد المدخلات الفعالة التي لا يمكن أن تغني عنها أي معدات أو مكائن آلية، ويمكن تقسيمها إلى مهارات إدارية تختص بالأعمال القيادية بالدرجة الأولى، ومهارات غير إدارية تختص بالأعمال التنفيذية أساساً وكلاهما يسهم في العملية الإنتاجية لمرفق الأمن. (كامل، 2004، ص108)

فهناك جملة من المتطلبات البشرية حددها غنيم فيما يلي:

1. تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين والمدربين.
2. استقطاب أفضل المنتسبين المؤهلين في المجالات الإدارية والتقنية والفنية.
3. إيجاد نظام فعال للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم.
4. التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل. (الحسنات، 2011، ص59)

ويرى الباحث أن إدارة العمليات اللوجستية تحتاج إلى الكادر البشري المدرب والمهياً للعمل بمهنية عالية في هذه الإدارة، والاحتياجات البشرية اللازمة لإدارة العمليات اللوجستية هي كافة الأفراد والكوادر من قادة، وإداريين، وفنيين، وأخصائيين، وميدانيين، وتلك المتطلبات البشرية مطلوبة في الإدارات والدوائر والأقسام والذي يضم كلاً من:

1. ضباط مختصين بالإنشاءات الهندسية: وهم من حملة شهادة الهندسة بشقيها المعماري والمدني.
2. ضباط مختصين بالميكانيكا والكهرباء: وهم من حملة شهادة الهندسة الميكانيكية.
3. ضباط مختصين بالمحاسبة والمالية: وهم من حملة شهادات المحاسبة والإدارة المالية.

4. ضباط مختصين بإدارة المخزون: وهم من حملة شهادات الإدارة، ولديهم دورات في مجال إدارة المخزون.
5. ضباط مختصين بإدارة التموين: وهم من حملة شهادات الإدارة، أو المحاسبة.
6. ضباط متخصصين في التسليح وصيانتها.
7. ضباط مختصين بعمليات الشراء.

#### رابعاً: المتطلبات الهيكلية:

ويقصد بالمتطلبات الهيكلية الأماكن والمقرات ذات التواجد المكاني، والتنظيمي والوظيفي والتي تتجمع فيها كافة المعلومات والبيانات، ويتم من خلالها كافة المشاورات والاجتماعات والدراسات، ووضع الخطط والبدايل والسيناريوهات وتصدر منها التعليمات والأوامر، وهو مكان مؤثث ومجهز بكافة الوسائل اللازمة، والمساحة المناسبة، ويتطلب هذا المكان العديد من المتطلبات الهيكلية منها: (كلوب، 2012، ص250)

1. غرفة عمل رئيسية مجهزة للاجتماعات.
2. مكان لتكنولوجيا المعلومات وأجهزة الاتصالات.
3. مكان السكرتارية والإدارة.
4. غرفة لكل إدارة أو دائرة وقسم مع توفير جميع الأدوات الفنية والتقنية اللازمة من أجهزة كمبيوتر وقواعد بيانات وهواتف وقرطاسيه وغيرها.

#### خامساً: متطلبات وسائل النقل والحركة:

وهنا نقصد بوسائل النقل، ووسائل النقل البري، وقد يطلق عليها وسيلة النقل الثقيل حيث يستخدم فيها وسائل النقل الثقيل مثل اللوريات والتريلات، والشاحنات المغلقة، والشاحنات المزودة بثلاجات وغيرها من أنواع السيارات المعدة لنقل البضائع، وهذه الوسيلة لا يفضل استخدامها في المسافات الطويلة وذلك بالمقارنة بوسيلة النقل البري الأخرى وهي السكك الحديدية، وتصلح السيارات والشاحنات لنقل جميع أنواع المنتجات سواء مواد خام أو تامة الصنع أو الأفراد. (هلال، 2000، ص120)

ويرى الباحث أن إدارة العمليات اللوجستية لا بد من توافر وسائل النقل بشكل كامل تحت تصرفها وذلك كي تتمكن من نقل الاحتياجات المطلوبة من وإلى مسرح العمليات أو أماكن العمل للشرطة لتنفيذ مهامها بشكل مميز، وهو أيضاً من الوظائف الرئيسية لإدارة العمليات اللوجستية.

## المبحث الخامس

### معوقات تطوير إدارة العمليات اللوجستية

- أولاً: المقدمة.
- ثانياً: معوقات إدارية.
- ثالثاً: المعوقات المالية
- رابعاً: المعوقات الفنية.
- خامساً: المعوقات البشرية.

## المبحث الخامس

### معوقات إدارة العمليات اللوجستية

#### أولاً: المقدمة

تعتبر إدارة العمليات اللوجستية إحدى الإدارات الأهم على المستوى الإستراتيجي والتكتيكي في وزارة الداخلية والأمن الوطني، فهي تسعى إلى التوصل إلى أفضل النتائج على مستوى أداء الأجهزة الأمنية من خلال السعي لتوفير الاحتياجات والمستلزمات لها، ولكي تتم الاستفادة من عمليات الدعم اللوجستي يجب أن يتم العمل بها دون أي معوقات أو تحديات، فإدارة العمليات اللوجستية ليست مجرد إدارة ثانوية تنظم عمليات إيصال الاحتياجات للأفراد في مواقعهم ومراكزهم فحسب، وإنما هي عملية تخطيط وتنظيم لعمليات تدفق المواد والمستلزمات لتصل إلى الجنود وأفراد الأمن لتأدية واجباتهم (الطارئة والعادية)، بشكل سليم ودون توقف.

ولكي يتم الاستفادة من العمليات اللوجستية وتحقيق الغاية من عملها لا بد من التعرف على أهم المعوقات والمشكلات التي تحول دون تحقيق أهدافها، وتعرق الوصول إلى أعلى مستوى من العمليات اللوجستية وذلك لئتم تجنب تلك المعوقات أو التخفيف منها والقضاء عليها.

ومما سبق نستنتج بما لا يدع مجالاً للشك أن الإمكانيات الاقتصادية تحد من تكوين القوات المقاتلة كما تحد الإمكانيات الإدارية في نفس الوقت من استخدام القوات العسكرية ومن ذلك يتبين أن العوامل الاقتصادية الإدارية هي التي تحدد الإستراتيجية، ويؤثر الجانب الاقتصادي على الإستراتيجية العامة ويؤثر الجانب الإداري على الخطط الإستراتيجية أو التعبوية.

مع ملاحظة أن الشؤون الإدارية على أهميتها لم تحظ بما تستحق من البحث والدراسة الوافية وأن العمليات اللوجستية لم تعرف حق المعرفة رغم أنها تمثل الرابط الأساسي بين تنظيم الوحدات العسكرية وبين استخدام هذه الوحدات بكفاءة. وأن الزيادة الكبيرة في المعدات العسكرية الحديثة واستخداماتها المعقدة وإدامتها المكلفة جداً يتطلب زيادة كبيرة في الوحدات المعاونة الإدارية بالإضافة لكفاءة الضباط والأفراد التابعين لها . الرأي السائد الذي يميل إلى الاعتقاد بأن الضباط والأفراد ذوي الكفاءة المحدودة يكفون بالمهام الإدارية والتي تعتبر تابعة للقوات المقاتلة ولها دور ثانوي وأثبتت التجارب أن هذا التصور الخاطئ أدى إلى الكثير من المشاكل والخسائر الفادحة. لذا يجب أن تتغير هذه المفاهيم الخاطئة ومن المفيد البحث في أسس العمليات اللوجستية ودراستها دراسة وافية واختيار وتأهيل الأفراد المكلفين بالمسؤوليات الكبيرة في المجالات اللوجستية وتعتبر القيادة اللوجستية نموذجاً لأسلوب العمل والتصرف في البيانات والمعلومات والقرارات بشكل موفق مع إجراءات تكوين الوحدات العسكرية وتأمين الاحتياجات والسيطرة عليها، كما يجب أن يكون القائمون بالأعمال اللوجستية القيادية ضباطاً متخصصين وملمين بقدر كبير من العلم والخبرة والقدرة على تحديد الأهداف الصحيحة وتحقيقها كما يجب أن يكون لهم

إصرار وعزم للتغلب على ما يضعه الأفراد المعوقون من عوائق لتحقيق رغبات وأطماع شخصية ضيقة. (بيري، 2009).

### ثانياً: المعوقات الإدارية:

تشمل هذه المعوقات تلك الأسباب والمشاكل الناتجة عن الأشخاص الإدارات والمؤسسات أو أعمالها في التخطيط أو التنظيم أو اتخاذ القرارات أو التنفيذ أو المتابعة، وأياً كانت تلك المؤسسات من حيث تدرجها وموقعها في الهيكل التنظيمي للدولة، وتبرز أهم المعوقات لإدارة العمليات اللوجستية في التالي: (غبرة، 2011، ص 172-173)

1. عدم التبصر بالأهداف العامة والإستراتيجية، مع وجود الأمراض الإدارية كالمركزية، والتسلط والبيروقراطية والروتين، وافتقاد الترابط والتنسيق، وعدم التوصيف الدقيق للوظائف الإدارية، وهناك العديد من الأمراض الإدارية الأخرى.

2. عدم وجود الخطط والسياسات العلمية والتقنية في إدارة العمليات اللوجستية أو إضعافها مما يؤدي إلي صعوبة الاختيار بين البدائل التقنية.

3. القصور في عمل الأجهزة المعنية بتوفير المعلومات التكنولوجية، والتي من المفترض أن تمد القيادات والقواعد في إدارة العمليات اللوجستية بأحدث المعلومات العلمية والفنية، ناهيك عن ضعف الترابط والتنسيق بين المؤسسات الأمنية والمؤسسات البحث العلمي التي يفترض من خلالها أن يتم التوصل إلي النتائج الإيجابية والمفيدة.

4. عدم وجود معايير موضوعية وسليمة لاختيار التقنيات المناسبة والملائمة، والأكثر نجعاً وإفادة في المؤسسات الأمنية ومجتمعاتنا، حيث إن مفهوم التكنولوجيا المناسبة أو الملائمة ليس واضحاً لدي بعض الجهات الإدارية المسؤولة عن ذلك، وعندما يكون المعيار واضحاً، فإن تنفيذ العمل عادةً ما يكون قاصراً، وبالتالي تصبح النتيجة هي اختيار التقنية غير الملائمة.

ويرى الحسنات أن المعوقات الإدارية لإدارة العمليات اللوجستية هي: (الحسنات، 2011، ص 54)

5. غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط إدارة العمليات اللوجستية.

6. ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لإدارة العمليات اللوجستية في الوزارة.

7. ضعف المرونة في اختيار الحل الأمثل والأفضل بسبب الطرق في نظام المشتريات والصيانة والتشغيل.

وأضاف الشاعر أن المعوقات الإدارية: (الشاعر، 2007، ص 84)

8. الازدواجية في تنفيذ الأعمال وعدم تحديد الصلاحيات فيما يتعلق بعمليات الشراء والإمداد.
9. المركزية في الصلاحيات لدي القيادة العليا وعدم تفويض العاملين والمدراء التنفيذيين في الأعمال.
10. عدم توفر نظم المعلومات في اغلب الأحيان الذي يمد إدارة العمليات اللوجستية بالمعلومات الخاصة بالاحتياجات الفعلية أو الرصيد الفعلي لدي كثير من البيئات المحيطة المتمثلة بالأجهزة والإدارات في الوزارة.

### ثالثاً: المعوقات الفنية:

1. ضعف البنى التحتية التكنولوجية، والتي يجب أن تتواجد لكي تقوم تلك التقنيات بعملها علي أكمل وجه، كوجود الشبكات مثلاً.
2. الافتقار إلي الخبرة اللازمة من المستشارين والأخصائيين من أجل إبداء الرأي والمشورة المناسبة والصحيحة في عمليات الشراء وتوفير الاحتياجات الفنية والتقنية.
3. الاستعانة ببعض التقنيات الفنية ذات الجودة المنخفضة بدلاً من التقنيات الفنية ذات الجودة العالية بسبب بعض الظروف المادية والاقتصادية. (غبرة، 2011، ص173)
4. تأخر استخدام الحاسب الآلي في إدارة العمليات اللوجستية.
5. عدم ارتباط إدارة العمليات اللوجستية المركزية بالجهات الطالبة والوحدات اللوجستية في الأجهزة الأخرى عن طريق شبكة حاسب آلي.
6. عدم استخدام التقنيات الحديثة مثل خطوط الشبكات الآمنة وغيرها. (القحطاني، 2009، ص125)
7. ضعف تبادل المعلومات بين إدارات المنظمة والجهات التي تخدمها.
8. قلة الدعم الفني لمنسوبي الإدارة.
9. ضعف سياسات التدريب الفني، وغياب البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهارات العاملين باستخدام الأساليب العلمية كالعصف الذهني والتقنيات الإبداعية ونظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ونظم الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلات الإدارية.
10. ضعف قدرة بعض منسوبي الإدارة علي مواكبة التطور الحضاري والتقني، نتيجة صعوبة نقل واستخدام التقنية، حيث وجدت غالبية الإدارات في الدول النامية نفسها في سباق غير متكافئ مع التطور التقني، وأنه من المستحيل نقل تلك التقنيات أو اللحاق بتطورها، بل وأنه من الصعب

عليها تطوير قدرتها على استخدام التقنية الجديدة لاعتقادهم أنها تتطلب تدريباً شاقاً ومستمرًا، في ظل عدم توفر الوقت، أو صعوبة العمل علي هذه التقنيات أو كبر سن الموظف. (الكثيري، 2009، ص134).

#### رابعاً: المعوقات المالية: (التقرير السنوي، 2012)

وهي المعوقات الناتجة عن قلة الإمكانيات والموارد المالية اللازمة لشراء وتشغيل وصيانة الاحتياجات اللازمة لتنفيذ العمليات اللوجستية والمتمثلة في التالي:

1. الأسعار المرتفعة والتكاليف العالية والباهظة للأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهربائية بالإضافة إلي تكلفة الصيانة وقطع الغيار.
2. محدودية الموارد المادية والمخصصات المالية الموضوعة في ميزانية إدارة العمليات اللوجستية، وبالتالي عدم تناسبها مع المتطلبات والاحتياجات.
3. عدم تحديد موازنة ثابتة لإدارة العمليات اللوجستية لتوفير الاحتياجات التشغيلية للوزارة. (غبرة، 2011، ص174)
4. محدودية الموازنات المالية المخصصة لتدريب العاملين.
5. ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين علي التطوير ومتابعة التعليم والتدريب والتنمية. (الكثيري، 2009، ص137)

#### خامساً: المعوقات البشرية: (التقرير السنوي، 2012)

إذا استعرضنا تاريخ الحضارة البشرية في عصورها المختلفة وجدنا أن مؤشرات التطور والاضمحلال فيها ترتبط ارتباطاً وثيقاً مباشراً بمدى ما يستطيع الإنسان أن يبذله من جهد في أي عصر أي مجتمع، وإذا كان الإنسان هو حجر الزاوية في صرح النمو الحضاري بكافة مظاهره الاقتصادية فلا غرابة في أن يكون هدفاً لجهود شتى تبذل في تنمية قدراته وتطويرها وتسخر من أجلها الكثير من الموارد تطبيقاً للمبدأ القائل بأن أكثر الاستثمارات عائداً هو ما يوجه لتنمية القوة البشرية.

وتتعلق هذه المعوقات في الأفراد سواء العاملين في إدارة العمليات اللوجستية أم المتعاملين معها من أفراد الأجهزة الأمنية والإدارات المتخصصة في وزارة الداخلية والأمن الوطني وهي كالتالي:

1. ضعف عملية تدريب الكوادر البشرية التي تقوم علي استخدام التقنيات الحديثة.
2. ندرة تقديم حوافز مادية ومعنوية للمديرين والعاملين مما يؤدي لنقص وتفاوت في الخبرات.
3. قلة تشجيع المسؤولين للأفراد علي التعلم الذاتي وتطوير ذاتهم. (الحسنات، 2011، ص54)

4. تباين دوافع وميول وإتجاهات العاملين في مجال التقنيات الأمنية.
5. مجموعة الأمراض الشخصية والنفسية المتمثلة بالإهمال والخمول، والجمود، وإتباع عادة التفكير النمطي، والشعور بالعجز والتخاذل، وقلة المرونة الفكرية، إضافة إلي خوف المديرين والرؤساء من المرؤوسين المتخصصين، (غبرة، 2011، ص175)
6. تعيين بعض غير المؤهلين للعمل في المجال العمليات اللوجستية. (القحطاني، 2009، ص123)

ويري الباحث من خلال استعراض المعوقات والمشاكل التي تواجه إدارة العمليات اللوجستية والمتمثلة في المعوقات ( الإدارية، المالية، الفنية، البشرية) السابقة الذكر، أنه لا بد من التغلب عليها وذلك كي تتمكن إدارة العمليات اللوجستية من القيام بعمليات دعم لوجستي صحيح وفاعل وذلك من خلال تذليل تلك المعوقات ويكون من خلال التالي:

1. المعوقات الإدارية: اعتماد العمل وفق الخطط والسياسات وتوضيح الأهداف العامة والإستراتيجية، وتقليل المركزية وتفويض السلطات للعاملين مع توفير المعلومات اللازمة لعمليات الإمداد.
2. المعوقات الفنية: العمل علي تقوية البنية التحتية التكنولوجية وتوفير الخبرات في المجال الفني والتكنولوجي وتطوير أداء العاملين في إدارة العمليات اللوجستية لمواكبة التطور التكنولوجي والفني.
3. المعوقات المالية: توفير مصادر مالية وموازنات ثابتة وخاصة بالعمليات اللوجستية، مع الاهتمام بالحوافز للعاملين.
4. المعوقات البشرية: انتقاء العاملين في إدارة العمليات اللوجستية بحيث يكون الاختيار حسب المؤهلات العلمية والتخصصية المتعلقة في إدارة العمليات اللوجستية مع زيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير للموارد البشرية في الإدارة.

ومن خلال ما سبق ذكره من مباحث الفصل تبين للباحث أن موضوع اللوجستيات يحظى باهتمام كبير من المنظمات على اختلافها في العصر الحديث، فهو يعتبر علم حديث من علوم الإدارة وقد كان أول ظهور له في المستوى العسكري، ومن ثم استخدم في العلوم الاقتصادية، وقد عرف بعدد من التعريفات، والعمليات اللوجستية تهتم بالتكامل المتقن بين الشراء والتأمين والنقل والتخزين والتموين والصيانة والتعاقد في منطقة عمليات متماسكة وجعلها عملاً واحداً يضمن عدم حدوث أي خلل، وهناك هدف للعمليات اللوجستية في المنظمات الأمنية وهي ضمان توفير احتياجات المنظمة من المواد والمعدات والخدمات

بالجودة المناسبة والوقت والمكان المناسبين، وكي تتمكن إدارة العمليات اللوجستية من تنفيذ أهدافها فلا بد من القيام بعدد من الوظائف والمهام وهذه الوظائف تمكنها من توفير الاحتياجات للمنظمة، فالوظائف هي عمليات الشراء، وعمليات التخزين، عمليات توزيع وسائل النقل ، عمليات توزيع التموين والإعاشة، وعمليات الإنشاءات الهندسية وأخيراً وظيفة التسليح، ولكي تتمكن إدارة العمليات اللوجستية ممن القيام بوظائفها على الوجه الصحيح لا بد تخطيط سليم لها يركز على اسس إدارية ومهنية، وكذلك توفير المتطلبات التي تؤدي إلي تكامل في عمل إدارة العمليات اللوجستية، سواء متطلبات إدارية أو هيكلية أو بشرية أو مادية، وكذلك لا بد من تجاوز المعوقات التي تعيق عمل إدارة العمليات اللوجستية سواء الإدارية أو المالية أو الفنية أو البشرية.

## الفصل الثالث

# إدارة العمليات اللوجستية ودورها في دعم جهاز الشرطة الفلسطينية

المبحث الأول: تحسين الأداء.

المبحث الثاني: جهاز الشرطة الفلسطينية

المبحث الثالث: المديرية العامة للإمداد والتجهيز وسبل تطوير العمليات اللوجستية.

## المبحث الأول تحسين الأداء

- أولاً: المقدمة
- ثانياً: مفهوم الأداء.
- ثالثاً: أنواع الأداء.
- رابعاً: عناصر الأداء.
- خامساً: تقييم الأداء.
- سادساً: أهمية تقييم الأداء.
- سابعاً: مراحل تقييم الأداء.
- ثامناً: العوامل المؤثرة سلباً على الأداء.
- تاسعاً: تحسين الأداء.

## المبحث الأول تحسين الأداء

### أولاً: مقدمة:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء. (الخالدي، 2012، ص25) ويعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويعبر عن مدي كفاءة العامل أو بلوغ الإنجاز المرغوب في هذا العمل، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمات الإدارية أو الأجهزة الأمنية لتحقيقها. (الشكره، 2013، ص29) وتحسين الأداء لدي أفراد جهاز الشرطة الفلسطينية هو ما أراد الباحث أن يتعرف علي دور إدارة العمليات اللوجستية فيه، والتي تم التطرق للعديد من المواضيع المتعلقة بها والموضحة للعمليات اللوجستية في جهاز الشرطة الفلسطينية.

### ثانياً: مفهوم الأداء:

تطلق كلمة الأداء على عدة معانٍ وعبارات فهي تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والإلتزام بواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمله للأعباء والمسئوليات المسندة على عاتقه. (العنزري، 2004، ص32) ويعرف الأداء بأنه تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص أو مجموعة أشخاص. (درة، 2003، ص95) وأيضاً هو أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق بالانتاجية أو الربحية أو القدرة التنافسية أو إنجاز المهام المطلوبة (غربي وآخرون، 2007، ص132) ويشير الأداء إلي درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس علي أساس النتائج التي حققها الفرد. (حسن، 1999، ص215)

ويعرف (المير) الأداء بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. (المير، 1995، ص213)

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه، في فترة زمنية محدودة. (بعجي، 2007، ص10)

كما يشير (Bovelols) للأداء بأنه ينطوي على واجبات ومسؤوليات يجب تحقيقها، وهو انعكاس لمدي نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيًا كانت طبيعة هذا العمل. (نعيم، 2012، ص41) ويعرف بأنه "نتاج قدرة ودافعية العاملين في الأجهزة الأمنية على أداء واجباتهم تجاه المواطنين، والحفاظ على الأمن العام واستتبابه، وإنجاز الأعمال الأمنية المكلفين بها" (الغصين، 2012، ص34) أما مفهوم الأداء في الأجهزة الأمنية فيري مصطفى أنه يتمثل في "مدي المهارة في استغلال الموارد الأمنية من أفراد وأدوات ومركبات وأجهزة متنوعة، وذلك لتحقيق مستوي مرغوب من الأمن من خلال الأداء في التوقيت المناسب وبالطريقة المناسبة وبأقل التكاليف الممكنة في العنصر البشري والمادي". (الفايز، 2013، ص45)

ويرى الباحث في دراسته أن الأداء هو مقدار ما يبذله أفراد جهاز الشرطة الفلسطينية من جهد أو نشاط لإنجاز عمل ما مكلفين به وهو حفظ النظام والأمن العام في المجتمع، وذلك بقياس مستوي تحسين إنجازهم لهذا العمل إن كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً مقارنة بما يتم تقديمه من خدمات لوجستية له.

### ثالثاً: أنواع الأداء:

حددت القواميس الخاصة بالإدارة أنواع الأداء بالأنواع التالية: (الجهني، 2013، ص21)

1. الأداء التعادلي: ويقصد به مستوي أداء العمل الذي يبدأ عنده دفع المكافآت.
2. الأداء التقديري: وهو عملية مقارنة مستوي الأداء الفعلي بعلاقة إرشاد أو فكرة محددة سلفاً عن أداء قياسي محدد كهدف.
3. الأداء القياسي: وهو متوسط نسبة الإنتاج التي يحققها العمال المؤهلين عادة دون إرهاق أنفسهم في يوم أو نوبة عمل، شريطة أن يكونوا ملمين بطريقة العمل المحددة ومتقدين بها، وأن يكون لديهم الحافز على الاجتهاد في عملهم.

رابعاً: عناصر الأداء:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد إتجه الباحثون للتعرف علي عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين وقد حدد بعض الكتاب أن هناك عناصر أربعة للأداء تتمثل بالتالي:(العماج،2003،ص76)

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارات المهنية والمعرفية الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة علي تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

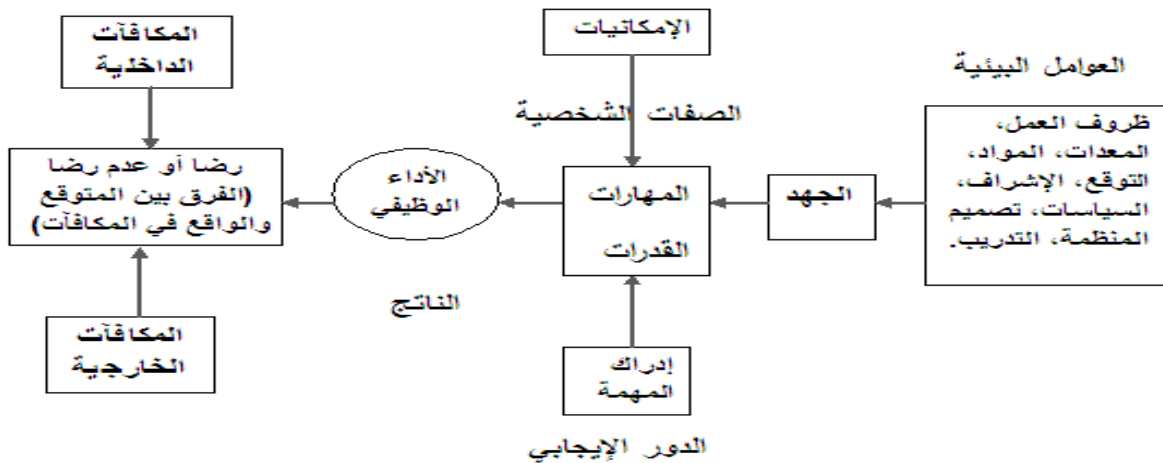
3. كمية العمل: وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

4. المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة علي تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

ويحدد هاينز (Haynes) ثلاث عناصر للأداء لا تختلف كثيراً عما ذكره درة: (شاهين،2010،ص42) أ. الموظف: وما يمتلكه من قدرات معرفية ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

ت. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. والشكل رقم (3.1) يوضح مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه والنتائج التي يحققها.



المصدر (شليل، 2013، ص52)

شكل رقم (3.1) مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

### خامساً: تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات، وتطوير أداء العاملين بالوظيفة بالإضافة إلي إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم علي الأداء لبيان مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة. (المغربي، 2007، ص167)

وقد تم تعريفه بعدة تعريفات منها أنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوي ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كماً ونوعاً. (شاويش، 2005، ص87)

كما تم وصف تقييم الأداء بأنه نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف علي احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع. (الهيثي، 2005، ص199)

ومن التعاريف أيضاً ان تقييم الأداء عبارة عن تقرير يبين مستوي أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين علي معرفة جوانب القوة والضعف في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف ان وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً، ويركز هذا المفهوم علي الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، وبعبار ذلك بالإنجاز المتوقع منه آداؤه. (صالح، 2004، ص137)

وفي هذه الدراسة أراد الباحث من تقييم الأداء مدى تحسن هذا الأداء نتيجة لما يتم تقديمه له من احتياجات لوجستية لتنفيذ ما يطلب منه من مهام أمنية وشرطية.

### سادساً: أهمية تقييم الأداء:

إن أهمية الأداء في أي منظمة سواء كانت أمنية أم عسكرية تكمن في كونه الناتج النهائي لجميع ما يمارس في هذه المنظمة من أعمال وأنشطة سواء كان ذلك علي مستوي الفرد أو المنظمة أو الدولة، لذلك نجد أن المنظمات ذات الأداء المتميز تكون أكثر استقراراً وبقاءً من غيرها ومن هنا يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقياداتها بمستوي الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها لذلك يمكن القول بأن أداء أي منظمة يعد انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة وليس انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤسين فحسب. (الشكره، 2013، ص31)

- ويحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين بها ومن أهمها: (ابو حطب، 2009، ص 16-17)
1. يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة ومتشابهة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوي أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.
  2. تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدي العاملين ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
  3. تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل علي تقويتها، إلي جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.
  4. يساعد تقييم الأداء في تحديد مدي فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.
  5. يؤدي تقييم الأداء إلي اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء.
  6. يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

#### سابعاً: مراحل تقييم الأداء:

- حدد يوسف اليوسف أربعة مراحل لتقييم الأداء الوظيفي تتمشي مع المسؤوليات والمهام الوظيفية للقائمين بعملية التقييم وهي: (الشريف، 2004، ص)
1. مرحلة الإرشاد والتوجيه: لما كانت عملية تقويم الأداء الوظيفي تستند الي الأفراد ذوي المراكز الإشرافية داخل الأجهزة الحكومية، فإن هؤلاء الرؤساء ملزمون بإرشاد مرؤوسيهم وتوجيههم بصورة تكفل لهم القيام بواجبات ومهام ومسؤوليات وظائفهم وتأديتها بأكمل وجه ممكن.
  2. مرحلة الإشراف والمراقبة: وهي من المراحل الحساسة في عملية تقييم الأداء لأنها ترتبط بقدرة الرئيس المباشر القيادية ووعيه بأهداف عملية التقييم، ومرونته التي تجعل المرؤوسين يدركون أن الغرض هو تحسين الأداء من أجل زيادة الإنتاج.

3. التقييم: ولكي تتصف هذه المرحلة بالفاعلية والإنصاف والعدالة فإنها تقترن بعنصر الزمن، ومحتوي تقرير الكفاية وتعبئة التقرير، ويحتوي التقرير علي ثلاث عناصر أساسية هي الأداء، والصفات الشخصية، والعلاقات الفردية، والتعامل مع الآخرين.
4. إتخاذ القرار الإداري: وهي المرحلة الأخيرة التي يتخذ فيها قرار محدد الهدف يترتب عليه آثار للموظف.

### ثامناً: العوامل المؤثرة سلباً علي الأداء:

- فيما يلي نستعرض بعض العوامل التي تؤدي الي تدني مستويات الأداء: (الخالدي، 2012، ص27-28)
1. مشكلات الرضا الوظيفي: عدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه لدي الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، وهو لا يقتصر علي الحوافز المادية فقط، بل يتأثر بالحوافز المعنوية علي حد سواء.
  2. التسبب الإداري: التسبب الإداري يعني ضياع ساعات طويلة مهدورة من العمل يقضيها المسئول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به، وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة العليا علي قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت إنتماء وحماس للعمل ، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذي بها.
  3. غياب الأهداف المحددة: إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال ومعدلات إنتاج محددة فإنها لا تستطيع أن تقيس مدي ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها علي معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أداؤه محدداً أو معدوماً.
  4. عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا، وينتج عنه ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف للمنظمة، وهذا يؤدي إلي تدني مستوي الأداء لدي الموظفين.
  5. مشكلات البيئة المادية: تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل علي إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام

بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل، فعجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوي أدائهم.

6. ضعف نظام الحوافز: تعمل المنظمات الناجحة علي استخدام أساليب التحفيز التي تلائم الموقف، فغياب الحوافز تؤثر علي العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلي رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلي أفكار جديدة ومنجزات عالية والتزامهم وبالتالي علي أدائهم.

### تاسعاً: تحسين الأداء:

#### أ. مفهوم تحسين الأداء:

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلي. (الشهراني، 2013، ص43) ويتطلب تحسين الأداء تجميع الوظائف في فئات بناءً علي التماثل في واجباتها ومسؤولياتها، لمساعدة المشرفين علي توزيع العمل علي نحو منظم، فضلاً عن مساعدة العاملين علي معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم، ومن ثم معرفة المطلوب منهم أدائه، ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربع التالية:

1. الجودة.
2. الإنتاجية.
3. التقنية.
4. التكلفة.

يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق علي هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل. (أل الشيخ، 2011، ص45)

#### ب. خطوات عملية تحسين الأداء:

يناط بالأجهزة الحكومية مسؤولية تحقيق العديد من الأهداف العامة للمجتمع، وعلي قدر كفاءة هذه الأجهزة وحسن أدائها لمهامها تتحقق تلك الأهداف، ولأن طريقة ومستوي الأداء يختلفان من فرد لآخر، ولأن الفارق بين الشخص ذي الأداء العادي والشخص الذي يمتلك القدرات يعود دائماً الي منظور كل منهما للحياة واختلاف الجهد الذي يبذلانه بحيث يصبح كل فرد منهما قادراً علي تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد علي التقدم، لذلك كان من الضروري وضع بعض الخطوات المهمة لتحسين أداء العاملين مما ينعكس بالتأكيد بالإيجابية والأداء العالي لمؤسساتهم وهذه الخطوات هي: (الشكره، 2013، ص36)

1. الوقفة الصادقة مع النفس وتحديد الأهداف المرجوة.

2. تطوير القدرات.

3. التخطيط لتحسين الأداء.

4. رفع الروح المعنوية.

5. حل المشكلة وتخطي الصعوبات.

6. تنفيذ الخطة

ث. دور تحسين الأداء في رفع إنتاجية العاملين: (الجهني، 2013، ص25)

يحظى موضوع تحسين الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية علي حد سواء، فقد أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً للتقدم الاقتصادي والإداري أيضاً، حيث يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء القسم أو الإدارة أو المنظمة التابع لها، وهو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعمل بها، ويتدرج تأثير تحسين مستوى الأداء الى المستوى القومي، وذلك من منطلق أن الدولة تتكون من عدد كبير من المنظمات والتنظيمات، وهذه المنظمات المكون الأساسي لها هو الفرد أو العامل، وفي النهاية ينعكس هذا التأثير على مستوى الدولة، لذلك فإن الاهتمام والتركيز على أداء الأفراد هو السبيل إلى دعم وزيادة إنتاجية المنظمة.

## المبحث الثاني جهاز الشرطة الفلسطينية

- أولاً: تعريف الشرطة
- ثانياً: وظائف جهاز الشرطة
- ثالثاً: اختصاصات جهاز الشرطة
- رابعاً: أهداف العمل الشرطي
- خامساً: هيكلية جهاز الشرطة الفلسطينية
- سادساً: العلاقة بين توفير الاحتياجات لجهاز الشرطة الفلسطينية وتحسين الأداء

## المبحث الثاني

### جهاز الشرطة الفلسطينية

#### أولاً: تعريف الشرطة.

الشرطة هيئة مدنية نظامية تؤدي واجبها في خدمة الشعب وتكفل للمواطن الطمأنينة والأمن ، وتسهر علي حفظ النظام العام والآداب ن وتتولي تنفيذ ما تفرضه عليها القوانين واللوائح من واجبات . وتعتبر من أهم أجهزة الدولة ،ومع تطور الحياة الاجتماعية تعددت وظائف الشرطة ومهامها فالشرطة كانت وما زالت ستبقي تضطلع بأعمال وإجراءات تهدف الي حفظ النظام والأمن العام في المجتمع . فالشرطة إذن هي بوجه عام أداة الدولة لصون الأمن وإقرار النظام العام وتنفيذ القوانين التي تسنها الدولة لصالح مواطنيها وفقا للضوابط المحددة لذلك.(كلوب،2011،ص84)

وتعرف الشرطة على أنها هيئة مدنية نظامية ذات طابع عسكري تقوم بواجبات حفظ النظام العام والأمن داخل الدولة وأي تكاليف يحدده القانون.(حمدان،2010،ص65)

#### ثانياً: وظائف جهاز الشرطة الفلسطينية:

1. **الوظيفة الإدارية**(كلوب،2005،ص23) وهي مجموعة الأنشطة التي تمارسها الشرطة كسلطة إدارية من أجل الحفاظ علي الأمن العام وتشمل كافة الأعمال التي ترمي الي منع إرتكاب الجريمة من حيث أعمال الحراسة والدوريات وتنظيم المرور ومراقبة الأشخاص والأماكن الي غير ذلك من الأعمال الوقائية السابقة علي وقوع الجرائم والحوادث. وتتحدد الوظيفة الإدارية للشرطة في ثلاثة أغراض وهي:

أ.المحافظة علي الأمن العام :وذلك بمنع مخاطر التي تهدد المجتمع سياسيا واجتماعيا واقتصاديا وكل ما يهدد الفرد في حياته وماله ،فمنع الجريمة سواء في ذلك الجرائم المخلة بأمن الدولة مثل التجسس والتخريب وإثارة الفتن والاضطرابات وتزييف العملة أو الجرائم التي تخل بالأمن الأفراد وتنافي الآداب العامة مثل جرائم القتل والسرقة والخطف وإفساد الأخلاق وذلك من خلال الدوريات الحراسة والأكمنة والمراقبة.

ب. المحافظة علي النظام العام: وذلك بتنظيم الحياة الخارجية للأفراد بصورة تمكنهم من مباشرة نشاطهم في يسر وسهولة وبدون مضايقات أو تعطيل مثل تنظيم حركة المرور في الطرق العامة وحفظ النظام في الأماكن التي يرتادها جماهير غفيرة من المواطنين ومنع استعمال مكبرات الصوت ومنع إطلاق الأعيرة النارية...الخ.

ج. تنفيذ ما تفرضه القوانين واللوائح والواجبات: وذلك بمعاونة الإدارات الأخرى في تنفيذ القوانين المتعلقة بها كشرطة البلديات وشرطة السياحة والآثار ومنع الاستيلاء علي الأراضي ومعاونة وزارة التجارة والصناعة في موضوعات لغش والتدليس التجاري ومنع الاستغلال وتنفيذ الأحكام التي تصدر في

النزاعات المدنية باستعمال القوة الجبرية وتنفيذ ما يقتضي به قانون الأحوال الشخصية في دعوي الطاعة والضم والرؤية.

## 2. الوظيفة القضائية:

في حالة عدم تمكن الوظيفة الإدارية من منع الجريمة، فإنه بعد وقوعها يحتاج إلى سيطرة إجراءات الوظيفة القضائية أو الضبط الجنائي للكشف عنها وضبط وتعقيب مرتكبيها من خلال عدة مراحل إجرائية هامة، كالاستقصاء والاشتباه ومرحلة التحري ومع الاستدلالات ومرحلة التحقيق، وتتم هذه المراحل وفق إجراءات يقوم بها مركز الشرطة، ويشكل معه قسمًا البحث الجنائي والأدلة الجنائية في الشرطة فريق عمل للسيطرة على الجريمة ومعطياتها لإبراز مفهوم وظيفة الضبط الجنائي، ويعد مركز الشرطة الركيزة التي تقوم عليها كافة الأعمال الأمنية وتتطلب منه جميع الإجراءات الشرطية. (الشهراني، 2003، ص123)

3. الوظيفة الاجتماعية: إن مسؤولية الأفراد تجاه الأمن يعززها ويقويها الدور الاجتماعي للشرطة، فالشرطة رغم دورها التقليدي في مكافحة الجريمة وتركيزها على هذا الجانب، إلا أنها تقوم بدور اجتماعي كأعمال النجدة مثلًا الذي يستدعي الموقف بالمساعدة في حالات الزلازل أو الفيضانات أو إنقاذ الطرق والجبال والغرق أو في حالة انتشار الأوبئة والأمراض فإن الشرطة يمكن أن تلعب دوراً اجتماعياً هاماً. (كلوب، 2011، ص110)

4. الوظيفة الاقتصادية: ويظهر هذا الدور جلياً في مواجهة الجرائم التي تهدد اقتصاد الدول مثل: مواجهة جرائم الفساد الإداري والرشوة والكسب غير المشروع، واختلاس المال العام وغسل الأموال ومحاربة جرائم النقد والتهرب والغش التجاري، وكذلك قطعت الشرطة شوطاً واسعاً في مواجهة جرائم التزيف والتزوير باعتبارها من الجرائم التي تهدد الثقة في المعاملات المالية بين الأفراد في المجتمع. (كلوب، 2012، ص46)

## ثالثاً: اختصاصات جهاز الشرطة الفلسطينية:

نص مشروع قانون هيئة الشرطة الفلسطيني علي أن الشرطة الوطنية الفلسطينية هيئة مدنية نظامية وحدد اختصاصاتها كما يلي:

1. المحافظة علي النظام والأمن العام.
2. المحافظة علي الآداب العامة.
3. تنفيذ أحكام القضاء. (كلوب 2010، ص116)
4. العمل علي الوقاية من الجريمة ومنع وقوعها، وضبطها والعمل علي اكتشاف مرتكبيها وتقديمهم للعدالة.
5. حماية الأموال والأعراض والحفاظ علي سلامة المصالح العامة للمجتمع.

6. تنفيذ ما تفرضه عليها القوانين واللوائح ممن تكاليف ومساعدة السلطات العامة في تأدية وظائفها طبقاً لأحكام القانون.
7. مراقبة وتنظيم النقل والمرور علي الطرق العامة.
8. متابعة وتنظيم وترخيص حمل المواطنين للسلح.
9. حراسة المؤسسات والمقرات الحكومية بالإضافة لمقرات المؤسسات الدولية والبعثات الدبلوماسية والقنصلية.
10. الإشراف علي الاحتجاجات والاحتفالات والموكب العامة في الطرق والأماكن العامة.
11. توفير فرص نجاح التنمية والتي تتطلب توفير الأمن والاستقرار الذي يوفر الطمأنينة لرؤوس الأموال. (خليل، 2012، ص54)

#### رابعاً: أهداف العمل الشرطي:

يهدف العمل الشرطي بصفة عامة إلى تحقيق المصلحة العامة وأن يعمل على إقامة وحماية النظام العام والذي يشتمل على عناصر ثلاثة تتمثل فيما يلي: (الطناني، 2010، ص 53-55)

#### 1. تحقيق الأمن العام:

ومعنى ذلك أن يكون الهدف من الأعمال الشرطية منع وقوع الحوادث أو التقليل من احتمال وقوعها، مثل حوادث السرقة والسطو والقتل أو حوادث السير والمرور وكذلك أيضاً اتخاذ الاحتياطات الأمنية اللازمة لمواجهة المخاطر الطبيعية مثل الفيضانات أو الزلازل ودرء الكوارث العامة، وقد شهد مدلول الأمن العام تطوراً ملحوظاً في المجتمع الحديث وشمل العديد من الجوانب مثلاً لأمن الاقتصادي ومن صوره الوقاية من الجرائم الاقتصادية ومكافحتها بكافة أشكالها التقليدية والمستجدة ومن أمثلتها تزيف وتزوير العملة وغسل الأموال والاحتيال الإلكتروني، كما شمل أي أيضاً هذا المدلول الأمن الاجتماعي الذي يعني بالسلوكيات المخلة بالأمن والتسول والتعرض للغير بالقول أو الفعل.

#### 2. المحافظة على الصحة العامة:

ويتم ذلك من خلال القيام بكافة الإجراءات الكفيلة بالحفاظ على صحة الجمهور ووقايته من أخطار الأمراض وانتشار الأوبئة، ومن الملاحظ أنه وإن كان الجانب الأكبر من هذه الإجراءات يقع على عاتق الأجهزة غير الشرطية، إلا أن المتغيرات الحالية في كافة المجتمعات والتي أدت إلى زيادة تدخل العمل الشرطي في كثير من نواحي الحياة أدى إلى قيام الأجهزة الشرطية بدور فعال في هذا الجانب من خلال القيام بالإجراءات التي تهدف إلى الوقاية من ومكافحة جرائم التلوث البيئي وأيضاً القيام بإبعاد من تثبت

إصابته بأحد الأمراض المعدية أو ذات الخطورة على الصحة العامة وكذلك مكافحة الاتجار بالمواد ذات الخطورة على الإنسان مثل المخدرات للحفاظ على صحته البدنية والعقلية.

### 3. توفير السكنية العامة:

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

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

### خامساً: هيكلية جهاز الشرطة الفلسطينية:

برز الاهتمام بالتنظيم بشكل واضح في وقتنا الراهن بسبب التوسع في حجم المجتمعات وزيادة عدد الأجهزة أو المنظمات التي تعتمد عليها هذه المجتمعات في تحقيق أهدافها، إلى جانب إزدياد التخصص المهني للأفراد وتنوع وسائل الإنتاج، من هنا برزت الحاجة إلى ضرورة الاهتمام بالتنظيم بجميع أشكاله وصوره بغرض توجيه المنظمات والأفراد العاملين فيها نحو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه المنظمات. (محمود، 2011، ص228)

وتسعى المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التالية: (اللوزي، 2002، ص48)

1. توضيح الإدارات والأقسام ولوحدات داخل المنظمة.
2. توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسئوليات كل مستوى.
3. إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
4. توضيح العلاقات الرسمية.
5. توضيح خطوط الاتصال.
6. تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام.
7. توضيح خطوط السلطة.
8. تقليل الازدواجية.
9. ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.



المصدر : الإدارة والتنظيم في جهاز الشرطة، 2013م

### سادساً: توزيع أعداد عناصر الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة:

تؤكد لنا الأعداد المذكورة في أجهزة الشرطة بأنه لا يوجد معيار واضح ومحدد لعدد عناصر الشرطة، ويظهر لنا من خلال التالي أعداد عناصر الشرطة الفلسطينية موزعين حسب المحافظات والإدارات والرتب المختلفة في قطاع غزة، وحسب بيانات إدارة التنظيم والإدارة بالشرطة بلغ إجمالي عدد عناصر الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة (8198) من الضباط وصف ضباط وأفراد، وهي موزعة كالتالي: (إداة التنظيم والإدارة بجهاز الشرطة الفلسطينية، 2013)

#### 1. التوزيع حسب المحافظات :

جدول رقم (3.1) توزيع عناصر الشرطة حسب المحافظة

المحافظة	رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	الشمال	الإجمالي
العدد	1079	1376	1118	3055	1570	8198

المصدر: ( جرد بواسطة الباحث 2013 )

#### 2. التوزيع حسب الرتبة:

جدول رقم (3.2) توزيع عناصر الشرطة حسب الرتبة

الرتبة	عميد	عقيد	مقدم	رائد	نقيب	ملازم أ	ملازم	أفراد	الإجمالي
العدد	2	13	66	207	758	1144	782	5226	8198

المصدر: ( جرد بواسطة الباحث 2013 )

ولعل قطاع غزة يحتاج إلى عدد أكبر من عناصر الشرطة الفلسطينية المتوفرة حالياً وذلك لعدم الاستقرار الأمني والسياسي والاقتصادي فيه. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن هذه الأعداد تحتاج إلى إمكانيات لوجستية كبيرة وكلما زادت الأعداد كلما ازداد الاحتياج إلى الإمكانيات، وأن سبب عدم زيادة الأعداد من عناصر الشرطة الفلسطينية هو عجز الحكومة عن توفير الاحتياجات المطلوبة بشكل عام للأجهزة الأمنية، ولجهاز الشرطة بشكل خاص، حيث العجز في توفير السيارات المطلوبة والوقود والنثرية وأجهزة الاتصال ومتطلبات ضرورية لا يمكن بدونها لأي جهاز أن يقوم بواجباته المناطة به ، وعلاوة على ذلك عدم توفر مباني كافية لاستيعاب عناصر الشرطة فيها. (الغماري، 2012، ص41)

### سادساً: العلاقة بين إدارة العمليات اللوجستية لجهاز الشرطة وتحسين أدائه:

من أهم متطلبات التنظيم في جهاز الشرطة هو تحديد أعداد العناصر المطلوبة لكل إدارة ولكل قسم ولكل مركز شرطة وذلك لأن تضخم أعداد عناصر أي جهاز أمني هو أمر في غاية الخطورة، مالم تكن الزيادة المقررة مطلوبة ومدروسة، ولكي يؤدي الشرطي عمله على الوجه الأكمل لا بد من توفير الاحتياجات

اللازمة سواء لوجستية أو غيرها وذلك لمساعدته في أداء واجبه حتى يتمكن من تحقيق الهدف المنشود بالجودة والدقة المطلوبة، ويقصد بالاحتياجات اللوجستية المركبات، والمباني، وأجهزة الاتصال، والأسلحة والعتاد والتموين اليومي والزي الرسمي. (الغماري، 2012، ص59)

فمنذ بداية إنشاء الشرطة الفلسطينية في العام 1994م بدأت مهامها دون توافر الحد الأدنى من الاحتياجات الضرورية والأساسية مثل اللاسلكي والسيارات وتجهيزات الكشف عن مسرح الجريمة (رفع بصمات، رفع آثار، تصوير، إضافة إلى التجهيزات الخاصة بالمعمل الجنائي ) والتي لم يتم توفيرها بالقدر المطلوب، بالرغم من الدعم الجزئي للدول المانحة في هذا المجال وقيام السلطة بشراء بعض هذه الاحتياجات من أموالها الخاصة، إضافة إلى توفير أبسط الاحتياجات الخاصة بالشرطة، وهو الزي الرسمي الخاص بها. وقد ترتب على النقص في هذه الاحتياجات ما يلي: (عريف، 1998، ص21)

أ - عدم ظهور رجل الشرطة بالمظهر اللائق والمطلوب.

ب - عدم القدرة على القيام بالعمل الشرطي على الوجه الأكمل، بسبب نقص التجهيزات والاحتياجات وما ترتب على ذلك من ضياع الحقائق والأدلة، ما أدى إلى عدم تقديم الجناة مع الأدلة والقرائن للعدالة، وبالتالي إطلاق سراح بعض المتهمين من قبل القضاء والنيابة بسبب عدم وجود أدلة فنية كافية.

وجهاز الشرطة في كل مجتمع يقع على عاتقه ضمان أمن المواطن والوطن، وهذه مسئوليته المباشرة، ولتحقيق هذا الهدف في أفضل صورة وعلى أكمل وجه لا بد له من توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات الضرورية له، ويتحتم على الدولة أن توفر ذلك وألا تجعله أي جهاز الشرطة يشكو من أي نقص في تلك الإمكانيات والمستلزمات والاحتياجات، فهناك علاقة طردية بين طبيعة وحجم عمل جهاز الشرطة وبين تعدد احتياجاته ومستلزماته، وكذلك نفس العلاقة بين استقرار المجتمع وبين تلبية احتياجات جهاز الشرطة، ويقصد بعملية توفير الاحتياجات اللوجستية هو توفير المركبات والمباني وأجهزة الاتصال والأسلحة والتموين اليومي والزي الرسمي وأجهزة متخصصة أخرى وغير ذلك، ولا بد من توفير كافة الإمكانيات المادية اللوجستية والإدارية لهذا الجهاز كي يقوم بتقديم الخدمات للمواطنين في كل الأوقات وفي كل الظروف وعلى مدار 24 ساعة وإنعدم وجود تلك الإمكانيات، أو نقصها يؤثر بالسلب على عمل جهاز الشرطة في كل النواحي" (كلوب، 2011)

ولكي يؤدي الموظف عمله على الوجه المطلوب يجب أن توفر له الإمكانيات اللازمة لمساعدته في أداء واجبه حتى يتمكن من الوصول إلى الهدف المنشود والدقة المطلوبة منه" (الحساوي، وعلي، 1996)

ولعل ما يعانيه جهاز الشرطة الفلسطيني بوجه عام وفي قطاع غزة بوجه خاص واضح للمعنيين والمهتمين، حيث يعاني الجهاز من نقص حاد في توفير الاحتياجات اللوجستية والإمكانيات المادية، وخاصة بعد الحرب على غزة، حيث تم استهداف مباني ومقرات الأجهزة الأمنية من قبل القوات الإسرائيلية، الأمر الذي أدى لوجود مشكلة كبيرة وأساسية تتمثل في تدمير المباني والسيارات والمعدات لهذه الأجهزة مما وضعها في تحدٍ كبير، ولكن يقول ( نوفل، 2009) " تمكنت وزارة الداخلية من التغلب

على ضعف الإمكانيات بالإخلاص في العمل والبحث عما هو متوفر في السوق عن طريق الأنفاق واستخدامه في الحياة اليومية لوزارة الداخلية، وبذلك تمكنت من إنجاز الكثير خاصة فيما يتعلق بالمقرات والمباني الأمنية وإعادة ترميمها وتوفير جزء من السيارات. (الغماري، 2012، ص41)

وإن توفير احتياجات جهاز الشرطة من سيارات ووقود وأجهزة اتصال وأسلحة وزي رسمي ومتطلبات ضرورية أخرى يعد أمراً في غاية الأهمية حيث لا يمكن لجهاز الشرطة أن يقوم بواجباته وعمله على أكمل وجه ما لم يتوفر لديه تلك الإمكانيات والاحتياجات وهذه من بداهة أي عمل فضلاً عن العمل الشرطي، وهذا ما يؤكد (حبيب، 2010) بأنه " يوجد علاقة عكسية واضحة بين عدد المركبات وأعداد عناصر الجهاز الأمني، فوجود أعداد كافية من المركبات يسهل على الأجهزة الأمنية تنفيذ مهامها بالسرعة والدقة المطلوبة، ففي الدول المتقدمة لا تزيد نسبة المركبات لشرطة المرور عن مركبة لكل ستة عناصر، في حين النسبة في غزة مركبة لكل ثلاثين عنصراً، مما يعطي مؤشراً واضحاً لضرورة تعويض نقص المركبات بالأعداد البشرية" (الغماري، 2012، ص78-80)

ويرى الباحث من خلال ما سبق ذكره من تعريفات للشرطة الفلسطينية وأهداف ومهام، أن هناك ارتباط تكاملي بين جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة وبين المديرية العامة للإمداد والتجهيز بوزارة الداخلية والأمن الوطني، فتوفير الاحتياجات اللوجستية لجهاز الشرطة تتم من خلال هذا التكامل، حيث أنها من الأجهزة الرئيسية التابعة للوزارة ، لذلك كل الاحتياجات والمستلزمات تتم من خلال المديرية العامة للإمداد والتجهيز.

## المبحث الثالث

### المديرية العامة للإمداد والتجهيز

- أولاً: المقدمة
- ثانياً: تطور مسمى المديرية العامة للإمداد والتجهيز
- ثالثاً: هيكلية المديرية العامة للإمداد والتجهيز
- رابعاً: أهمية المديرية العامة للإمداد والتجهيز
- خامساً: أهداف المديرية العامة للإمداد والتجهيز
- سادساً: مهام ومسؤوليات المديرية العامة للإمداد والتجهيز

المبحث الثالث

المديرية العامة للإمداد والتجهيز

أولاً: المقدمة:

وزارة الداخلية إحدى الوزارات الأكثر أهمية في الحكومة الفلسطينية الحالية حيث تتحمل مسؤولية بالغة التعقيد في ظل ظروف متشابكة ومعطيات صعبة لا تخفى على أي من المراقبين. ويوضح الجدول رقم (3.3) الأجهزة والمديريات والهيئات لوزارة الداخلية:

جدول رقم (3.3) مكونات وزارة الداخلية

م	الجهاز	م	الجهاز
1.	مكتب وزير الداخلية	11.	الشق المدني
2.	جهاز الشرطة الفلسطينية	12.	المراقب العام
3.	جهاز الدفاع المدني	13.	الإدارة العامة لشئون العشائر
4.	جهاز الخدمات الطبية العسكرية	14.	الإدارة العامة للعمليات المركزية
5.	جهاز الأمن الوطني	15.	وحدة شئون القدس
6.	جهاز الأمن الداخلي	16.	كلية الشرطة الفلسطينية
7.	قوات الأمن الوطني	17.	الشرطة الجنائية الدولية
8.	هيئة القضاء العسكري	18.	المديرية العامة للتدريب
9.	هيئة التوجيه السياسي والمعنوي	19.	المديرية العامة لمراكز الإصلاح والتأهيل
10.	هيئة التنظيم والإدارة	20.	المديرية العامة للإمداد والتجهيز

المصدر: (موقع وزارة الداخلية بتصرف من الباحث، 2013)

ولكي تتمكن وزارة الداخلية والأمن الوطني من أداء مهامها بالشكل المطلوب لا بد لها من جهة متخصصة تكلف بتوفير جميع احتياجاتها اللوجستية، وقد انيطت هذه المهمة بالمديرية العامة للإمداد والتجهيز، التي تسعى الي توفير الاحتياجات المادية الحالية والمستقبلية لوزارة الداخلية والأمن الوطني من تجهيز عسكري وتموين وإنشاءات ومركبات ووقود وصيانة عامة بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسب وبالشروط الملائمة والمحافظة عليها صالحة من خلال فريق عمل مهني والمساهمة في بناء مؤسسة أمنية قوية قادرة على القيام بواجباتها في إطار تعاليم ديننا الحنيف.

### ثانياً: هيكلية المديرية العامة للإمداد والتجهيز:

نتيجة للتطور والترتيب الإداري المتواصل لوزارة الداخلية والأمن الوطني فقد تم هيكلة الوزارة بجميع أجهزتها وإداراتها ومن ضمنها المديرية العامة للإمداد والتجهيز، وقد مر الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية العامة للإمداد والتجهيز بعدة مراحل تنظيمية بناءً على قرارات وزارية تهدف إلى تطوير هيكل الوزارة التنظيمي، حيث بدأ عمل المديرية العامة للإمداد والتجهيز منذ اليوم الأول لتشكيل وزارة الداخلية وقد مرت بعدة مراحل تطويرية، بدأت في العام (2003) تحت مسمى الإدارة العامة للشؤون الإدارية المركزية، واقتصرت مهمتها على توفير بعض المستلزمات للوزارة ولم يكن منوط بها مهام كبيرة حتى العام (2008م) عندما بدأت الوزارة بالاهتمام بعمل الإدارة وتطويرها، ومنحتها عدة صلاحيات، وقد كانت تضم عدد من الدوائر منها التموين والمستودعات والمحروقات والترخيص، ولم تكن تلك الدوائر تؤدي أدواراً هامة تناسب تلك المسميات. (وحدة الشؤون الإدارية والمالية، 2013)

بدأت الإدارة تأخذ دوراً ريادياً في عملها، فقد صدر قرار من وزير الداخلية والأمن الوطني بمسمى جديد بديل عن الإدارة العامة للشؤون الإدارية المركزية وهو " الإدارة العامة للإمداد والتجهيز" حيث تم إعادة هيكلة الإدارة وإضافة عدد جديد من الدوائر بما يتناسب والمهام المنوطة بها، فأصبحت تضم عدد (16 دائرة) وهي كالتالي:

جدول رقم (3.4) مكونات الإدارة العامة للإمداد والتجهيز

م	الدائرة	م	الدائرة
1.	دائرة التموين.	2.	دائرة التسليح.
3.	دائرة الترخيص.	4.	دائرة الاتصالات العسكرية.
5.	دائرة المستودعات.	6.	دائرة الأليات الثقيلة.
7.	دائرة الإدارة والتنظيم.	8.	دائرة العلاقات العامة والإعلام.
9.	دائرة المحروقات.	10.	الدائرة القانونية.
11.	دائرة المالية.	12.	دائرة الرقابة والتفتيش
13.	دائرة الهندسة والصيانة.	14.	دائرة الورشة المركزية
15.	دائرة المشتريات	16.	دائرة الحركة

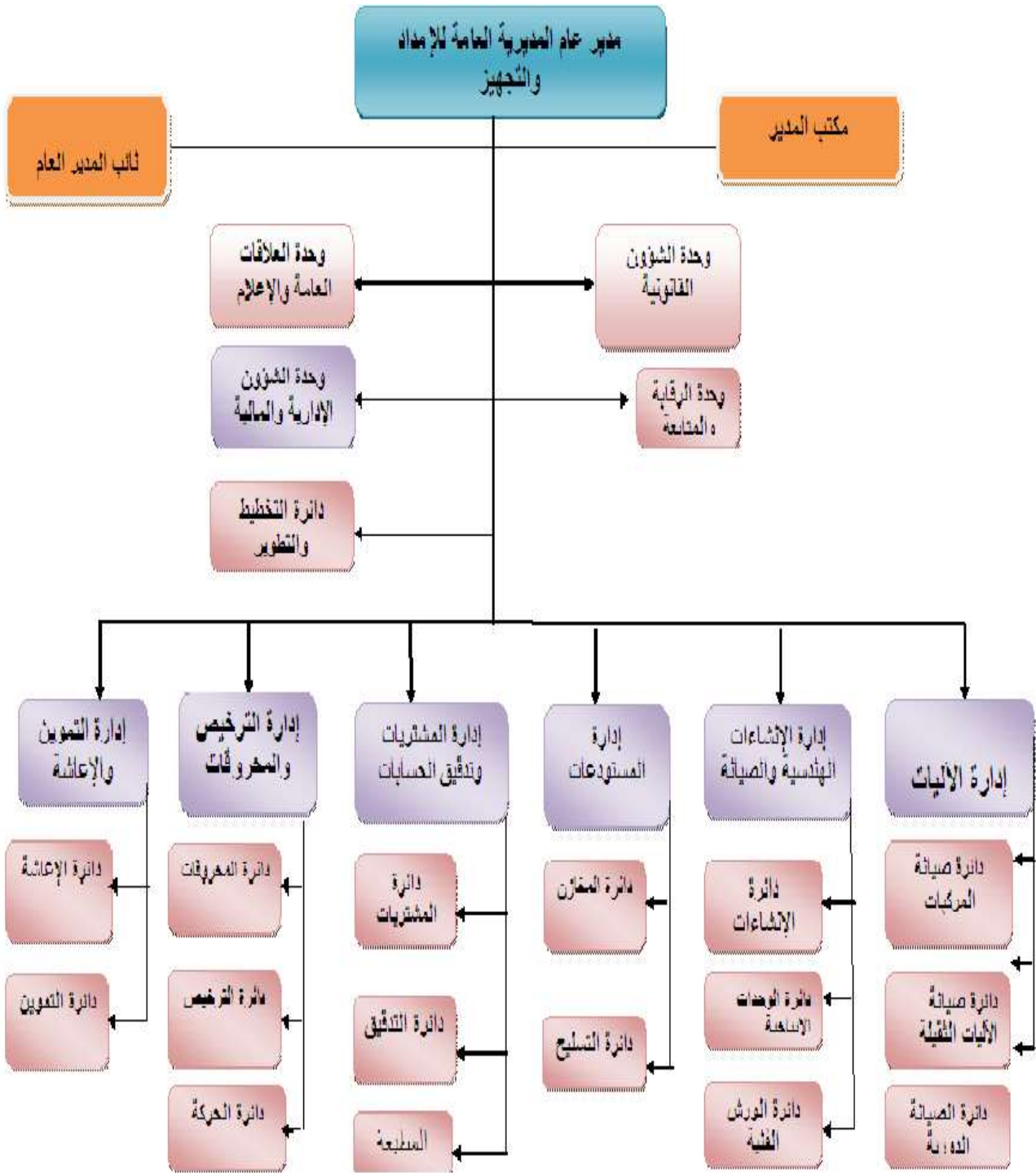
المصدر: ( وحدة الشؤون الإدارية والمالية، 2013)

وأصبحت تقوم بدور مركزي في وزارة الداخلية والأمن الوطني، وهو توفير جميع الاحتياجات والمستلزمات اللوجستية، وفي منتصف العام 2013م، أصدر وزير الداخلية والأمن الوطني قراراً باستبدال المسمى للإدارة " بالمديرية العامة للإمداد والتجهيز"، وتم اعتماد هيكلية جديدة ضمت عدد ( 6 ) إدارات وعدد

(5) وحدات بما يتناسب وعمل المديرية حيث دمج عدد من الدوائر لتشكل إدارات ووحدات المديرية كالتالي: (وحدة التخطيط، 2013)

1. دمج دائرتي المحروقات والترخيص فأصبحت إدارة الترخيص والمحروقات.
2. دمج دائرتي المالية والمشتريات فأصبحت إدارة المشتريات وتدقيق الحسابات.
3. دمج دائرتي الورشة المركزية والآليات الثقيلة فأصبحت إدارة الآليات.
4. دمج دائرتي المستودعات والتسليح فأصبحت إدارة المستودعات والتسليح.
5. دمج دائرتي الاتصالات العسكرية والإدارة والتنظيم فأصبحت وحدة الشؤون الإدارية والمالية.
6. تم تغيير مسمي دائرة التموين فأصبحت إدارة التموين والإعاشة.
7. تم تغيير مسمي دائرة الهندسة والصيانة فأصبحت إدارة الإنشاءات الهندسية والصيانة.
8. دائرة الرقابة والتفتيش أصبحت وحدة الرقابة والتفتيش.
9. دائرة الشؤون القانونية أصبحت وحدة الشؤون القانونية.
10. دائرة العلاقات العامة والإعلام أصبحت وحدة العلاقات العامة والإعلام.
11. تم استحداث وحدة التخطيط والتطوير.

وهذا موضح في الهيكلية التالية في الشكل رقم (3.3) التي اعتمدت من لجنة الهيكليات في وزارة الداخلية والأمن الوطني.



المصدر: (وحدة التخطيط والتطوير بالمديرية العامة للإمداد والتجهيز، 2013)

شكل رقم (3.3) هيكلية المديرية العامة للإمداد والتجهيز

ويوضح الجدول رقم (3.5) مكونات المديرية العامة للإمداد والتجهيز حسب الهيكلية المعتمدة وعدد القوة العاملة بالمديرية وهي (153) موزعين علي الإدارات والوحدات حسب الهيكلية السابقة، وهم من أصحاب الاختصاصات الإدارية والمهنية حسب الجدول التالي: (وحدة الشؤون الإدارية والمالية، 2013)

جدول رقم (3.5) مكونات المديرية العامة للإمداد والتجهيز

م	الإدارة / الوحدة	العدد	م	الإدارة / الوحدة	العدد
1.	المدير العام	1	.8	إدارة المستودعات والتسليح	14
2.	نائب المدير العام	1	.9	إدارة المشتريات	13
3.	مكتب المدير العام	4	.10	إدارة الترخيص والمحروقات	32
4.	إدارة الآليات	12	.11	إدارة التموين والإعاشة	17
5.	إدارة الإنشاءات الهندسية والصيانة	17	.12	وحدة الشؤون القانونية	5
6.	وحدة العلاقات العامة والإعلام	1	.13	وحدة الرقابة والتفتيش	9
7.	وحدة التخطيط والتطوير	3	.14	وحدة الشؤون الإدارية والمالية	24

المصدر: (وحدة الشؤون الإدارية والمالية بالمديرية العامة للإمداد والتجهيز، 2013)

هذا إلي جانب عدد آخر من الموظفين والعمال من العقود السنوية وعددهم ( 157 ) والبطالة وعددهم ( 62 ) موزعين علي الأعمال في المديرية حسب الاحتياجات، الإدارية والفنية والخدماتية.

**ثالثاً: أهمية المديرية العامة للإمداد والتجهيز:** (وحدة الشؤون الإدارية والمالية، 2013)

تتبع أهمية المديرية العامة للإمداد والتجهيز من كونها أحد الإدارات المتخصصة التابعة لوزير الداخلية والأمن الوطني، والتي تعمل على إمداد الأجهزة الأمنية بالدعم اللوجستي من مركبات ووقود وتموين وسلاح ومشتريات أخرى وتجهيز المقرات الأمنية بما يلزمها من أجهزة وإنشاءات وصيانة كي تتمكن من القيام بالدور المنوط بها.

**رابعاً: أهداف المديرية العامة للإمداد والتجهيز:**

تعمل المديرية العامة للإمداد والتجهيز لتحقيق عدد من الأهداف والتي تتمثل في التالي: (وحدة التخطيط، 2013).

1. تطوير الخدمات اللوجستية .
2. توفير جميع الاحتياجات لأجهزة وإدارات الوزارة.

3. إيجاد مخزون إستراتيجي من احتياجات الوزارة وأجهزتها للطوارئ والأزمات.
4. تخزين المواد والمستلزمات بشكل يضمن الاستمرار في الإمداد وبطرق صحية.
5. توفير الاستمرارية والاستقرار في عمليات التوريد، ويتحقق ذلك من خلال شراء المواد الخام والأجزاء عندما تحتاج إليها الوزارة.
6. التنسيق مع الموردين والإدارات الخاصة بالتوريد بتوفير المستلزمات في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة.

#### خامساً: مهمات ومسؤوليات المديرية العامة للإمداد والتجهيز: ( وحدة التخطيط، 2013 )

1. وضع ومتابعة تنفيذ خطط احتياجات الوزارة من المعدات والأدوات والملابس والمهمات العسكرية والأغذية والأسلحة والذخائر والسيارات والآليات وأجهزة الاتصال والأثاث والأدوات المكتبية وقطع الغيار والزيوت والوقود وغير ذلك من الاحتياجات ومتابعة توفيرها مع الجهات المختصة .
2. المشاركة في تحديد أنواع المركبات والآليات الثقيلة التي تحتاجها الوزارة.
3. تنظيم قانونية المركبات في الوزارات المختصة وتأمين قطع الغيار اللازمة لها والصيانة.
4. توفير الأسلحة والذخائر حسب احتياج وزارة الداخلية وصيانتها، وتسجيل وحفظ بياناتها في سجلات خاصة.
5. تحديد الاحتياج من الملابس والتجهيزات العسكرية والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
6. تنظيم عمل مستودعات المديرية العامة للإمداد والتجهيز وفروعها في المحافظات وجردها دورياً وسنوياً وفق النظم المخزنية المتبعة .
7. إدارة ورش الصيانة وتفعيل دورها من أجل ضمان الصيانة المنتظمة للآليات والسيارات وتوفير الإمكانيات اللازمة وفقاً للخُطط المعدة لذلك ، والإشراف على أعمال النقلات .
8. تأمين وتخزين الاحتياجات المادية لاحتياجات الوزارة وبما يتفق وطبيعة العمل في الوزارة لمواجهة الظروف الطارئة.
9. حصر وتوثيق الأصول الثابتة والمنقولة للوزارة والالتزام بنظام قيد العهد واحتساب الإهلاك والشطب في حالة التلف ، وإدارة إجراءات التسليم والتسلم ، والاستفادة من موجودات أصول الوزارة
10. الإشراف على تنفيذ أعمال المطبوعات الخاصة بالوزارة.
11. الإشراف على تنفيذ الإنشاءات الخاصة بالوزارة وأعمال الصيانة وكافة الأعمال المرتبطة بها.

12. القيام بحصر وتجميع مقترحات الموازنة الخاصة بأجهزة وإدارات الوزارة والقيام بعمليات التسعير والتقييم ووضع التقديرات الإجمالية للمقترحات.

13. إقامة علاقات طيبة مع أجهزة وإدارات وزارة الداخلية والأمن الوطني والجهات الموردة .

### سادساً: بعض الاحتياجات التي توفرها المديرية العامة للإمداد والتجهيز لجهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة:

توفر إدارة العمليات اللوجستية (المديرية العامة للإمداد والتجهيز) لجهاز الشرطة الفلسطينية الإمكانيات اللوجستية بكميات تناسب العمل والأعداد وفق آلية مقرر ومتوافق عليها في المستويات العليا لوزارة الداخلية والأمن الوطني، ويمكن حصر بعض من هذه الإمكانيات المتعلقة بالعمل منها

#### 1. المركبات:

توفر المديرية العامة للإمداد والتجهيز المركبات لجهاز الشرطة الفلسطينية بما يمكنها من أداء مهامها، ويتوفر عدد (437) مركبة ما بين مركبات حركة أو إدارية وهي عبارة عن مركبات دفع رباعي بأنواعها ، ومركبات عهد شخصية، بحيث يتم توفير كميات من المحروقات بالآلية متبعة وهي كمية (120 لتر) بنزين لمركبات من نوع البنزين، وكمية (180 لتر) سولار لمركبات من نوع سولار. (دائرة الترخيص، 2013)

#### 2. التموين والإعاشة:

فيما يتعلق بالطعام فيتم توزيع التموين على أفراد جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، وذلك حسب النوع فهناك التموين الجاف، وتحسب كمية لكل فرد بحيث يسلم جهاز الشرطة الكميات حسب الجدول رقم (3.6) والكميات من التموين الشهري كالتالي: (إدارة التموين والإعاشة، 2013)

جدول رقم (3.6) توزيع التموين الشهري وكمياتها

م.	الصنف	عدد الأفراد الإجمالي	عدد الموظفين	حصة الفرد	حصة موظفين	الإجمالي	ملاحظات
1	شاي	4500	2660	0.06	159.6	270	كيلو جرام
2	رز	2065	685	2	1370	4130	كيلو جرام
3	حب هان	2754	914	0.006	5.484	16.524	كيلو جرام
4	بهار رز	2754	914	0.02	18.28	55.08	كيلو جرام
5	كمون	2754	914	0.002	1.828	5.508	كيلو جرام
6	عصفر	2754	914	0.004	3.656	11.016	كيلو جرام
7	بهار دجاج	2754	914	0.007	6.398	19.278	كيلو جرام
8	بهار طبيخ	2754	914	0.004	3.656	11.016	كيلو جرام

### الفصل الثالث

م.	الصف	عدد الأفراد الإجمالي	عدد الموظفين	حصة الفرد	حصة موظفين	الإجمالي	ملاحظات
9	فلفل أسمر	2754	914	0.007	6.398	19.278	كيلو جرام
10	سمنة	2754	914	0.05	45.7	137.7	كيلو جرام
11	زيت قلي	2065	685	0.4	274	826	لتر
12	زيت زيتون	1110	650	0.1	65	111	لتر
13	صابون	4439	2599	0.5	1299.5	2219.5	قطعة
14	مسحوق غسيل	4439	2599	0.1	259.9	443.9	كيلو جرام
15	سائل جلي	4500	2660	0.035	93.1	157.5	لتر
16	فاصوليا	2754	914	0.15	137.1	413.1	كيلو جرام
17	صلصة	2754	914	0.2	182.8	550.8	علبة
18	ملح	2754	914	0.1	91.4	275.4	كيلو جرام
19	صواني بلاستيك	2754	914	0.3	274.2	826.2	صينية
20	أكياس نايلون	2754	914	0.01	9.14	27.54	كيلو جرام
21	سلفان	2754	914	0.02	18.28	55.08	لفة
22	سكر	4500	2660	1	2660	4500	كيلو جرام

المصدر: دائرة التموين بتصرف من الباحث، 2013

أما بخصوص التموين اليومي الذي يتسلمه جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة فهو حسب الجدول رقم (3.7) والذي يوضح كميات التموين المستلمة وهي كالتالي: (إدارة التموين والإعاشة، 2013)

جدول رقم (3.7) توزيع التموين اليومي وكمياته

م	النوع	الكمية	م	النوع	الكمية
1.	خبز	439	3.	توم كيلو	91
2.	جبنة/ كيلو	270	4.	تونة علبة	857
3.	لحم كيلو	345	5.	لحمة نعمة علبة	154
4.	دجاج كيلو	487	6.	بيض كرتونة	181
5.	حمص علبة	719	7.	فول-علبة	1342
6.	فاكهة كيلو	172	8.	جبنة شرائح	895
7.	بندوره/خيار	203	9.	بازيلا مجمدة	215

المصدر: دائرة التموين بتصرف من الباحث، 2013

### 3. الهدام العسكري:

توفر المديرية العامة للإمداد والتجهيز لجهاز الشرطة الفلسطينية بما يمكنها من أداء مهامها بشك لائق ومناسب لطبيعة عمل كل إدارة من إدارات جهاز الشرطة بحيث أن لكل إدارة من الإدارات نوع معين من اللباس، وهذه الألبسة تسلم بكميات مناسبة، وهي عبارة عن بدلتان لكل شرطي في الإدارات جميعاً، وثلاث بدل لإدارة المرور كونهم أكثر عرضة للشمس والهواء مما يؤدي إلى تلف في البديل. (دائرة المستودعات، 2013)

### 4. التسليح:

توفر المديرية العامة للإمداد والتجهيز تسليح لأفراد الشرطة بما يناسب عملهم الشرطي في حفظ الأمن والأمان للمواطن في الشارع، وهذا التسليح عبارة عن الرشاش من نوع كلاشنكوف، والمسدس وهو السلاح الذي يمكن جهاز الشرطة من القيام بمهامه بشكل يضمن عدم تعرضه للإهانة ويحد من الجريمة وهي بكميات مناسبة. (دائرة التسليح، 2013)

### 5. الأثاث والأجهزة الكهربائية:

توفر المديرية العامة للإمداد والتجهيز العديد من الاحتياجات ومن أهم ما تقوم بتوفيره الأثاث المكتبي بحيث يتم معاينة جميع الأماكن التي تحتاج للأثاث ومن ثم شراؤه وتسليمه بما يمكن أفراد جهاز الشرطة من أداء مهامهم المكتبية بشكل لائق ومناسب للعمل، يتم تصنيع الأثاث المكتبي في ورشة المديرية العامة للإمداد والتجهيز التي تمد جهاز الشرطة بما تحتاجه. (دائرة المستودعات، 2013)

ومن خلال ما سبق ذكره في مباحث الفصل تبين للباحث أن موضوع تحسين الأداء يحظى باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء فقد أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً للتقدم الاقتصادي والإداري أيضاً، وأن هناك عناصر ومكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وهي تتعلق بالفرد والوظيفة والموقف، حيث يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء القسم أو الإدارة أو المنظمة التابع لها وهو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعمل بها، ويتدرج تأثير تحسين الأداء من المستوي الأول في الدولة بجميع مؤسساتها وتنظيماتها، ومن أهم هذه المؤسسات في الدولة هي الأجهزة الأمنية وعلي رأسها جهاز الشرطة، وهو الجهاز المنوط به مهام كبيرة وخطيرة تؤدي إلى حفظ النظام والأمن العام في المجتمع، وأن أول أهداف العمل الشرطي هو تحقيق الأمن العام، أي منع وقوع الجريمة ومكافحتها بكافة أشكالها التقليدية والمستجدة، وأما الهدف الثاني فهو المحافظة علي الصحة العامة من خلال اتخاذ إجراءات كفيلة بالحفاظ علي صحة الجمهور ووقايتها من أخطار الأمراض وانتشار الأوبئة، والهدف الأخير هو توفير السكنية العامة، أي التصدي لمحاولات تعكير الهدوء أو إحداث الضوضاء والجلبة وبصفة خاصة بالمناطق السكنية والطرق العامة، ولكي يتمكن أفراد الشرطة الفلسطينية من تأدية واجبها على الوجه الصحيح والسليم لا بد له من توفر العديد من الاحتياجات اللوجستية وهذه

الاحتياجات لا يمكن لها أن تتوفر بشكل مناسب ووفق الحاجة إلا من خلال وجود جهة ترعى وتعمل على توفيرها، وجهاز الشرطة الفلسطينية كباقي المؤسسات الحكومية يتأثر أدائه بمدى توفر الاحتياجات التي تساعد على تأدية واجباته، لذا أنشأت المديرية العامة للإمداد والتجهيز والتي تعنى بتوفير جميع الاحتياجات والمتطلبات المادية من ملابس وتجهيزات ومهمات عسكرية، وتوفير الوجبات الغذائية والماء، وتوفير الأسلحة والذخائر والسيارات وأجهزة الاتصالات، والأثاث والأدوات المكتبية وقطع الغيار والزيوت والوقود، وإنشاء المباني والمراكز الشرطة، وإدارة الورش الفنية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر وإيجابياً على أداء أفراد جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، فكلما توفرت الإمكانيات للأفراد كلما تحسن أدائهم والعكس صحيح.

## الفصل الرابع الدراسات السابقة

- أولاً: الدراسات المحلية.
- ثانياً: الدراسات العربية.
- ثالثاً: الدراسات الأجنبية.
- رابعاً: التعقيب على الدراسات.
- خامساً: مجال الاستفادة من الدراسات.

أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة الغماري (2012)

وهي بعنوان: " العوامل المؤثرة في توزيع أفراد الشرطة في قطاع غزة " رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على واقع عملية توزيع أفراد الشرطة في مراكز شرطة محافظة غزة وإداراتها المركزية والتي دراسة العوامل المؤثرة في عملية التوزيع للأفراد كالعوامل الأمنية السياسية الجغرافية الديموغرافية الاجتماعية الثقافية الاقتصادية والعوامل الإدارية ومدى تأثير كل هذه العوامل في هذه العملية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذه الدراسة واشتمل مجتمع الدراسة على الرتب السامية رائد فما فوق والبالغ عددهم 284 رتبة سامية علي مستوي القطاع وبلغت عينة الدراسة 122 ضابط .

وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها: أن الصعوبات التي تواجه الشرطة في توفير الإمكانيات والمعدات اللازمة هي من أكثر المؤثرات في عملية التوزيع ضمن العوامل الاقتصادية.

وقد خلصت الدراسة إلي التوصيات التالية: ضرورة التزام الحكومة الفلسطينية بشكل عام ووزارة الداخلية بشكل خاص بدراسة جميع العوامل المؤثرة في عملية توزيع أفراد الشرطة عند إعدادهم لأي هيكلية مستقبلية أو حتى عند استقطاب وتعيين أفراد جدد.

2. دراسة أبو كويك (2012)

وهي بعنوان: " دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية " رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

وقد هدفت الدراسة إلي التعرف على أثر الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية في قطاع غزة ،من الهياكل التنظيمي الأنظمة الإدارية سياسة الإختيار والتعيين ومحاولة التعرف على فروق دراسة ذلك الواقع وفقا للمتغيرات الشخصية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من 4654 ضابط من رتبة ملازم وحتى لواء وتم أخذ عينة تتكون من 700 ضابط من الأجهزة الأمنية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود تباين في آراء عينة الدراسة تمثلت بوجود علاقة متوسطة بين الهياكل والأنظمة الإدارية المطبقة وأداء الضباط بوزارة الداخلية ، وجود علاقة وبدرجة كبيرة بين سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني ، وأخيراً عدم الموافقة على أن المجتمع المحلي راضٍ عن أداء الأجهزة الأمنية ومخرجاتها . وأن مخرجات عمل وأنشطة الأجهزة الأمنية تتناسب مع حجم الإمكانيات المتوفرة لديها بدرجة ضعيفة حيث اتجهت النتائج نحو عدم التأكد من مناسبة الإمكانيات لمخرجات العمل في إشارة إلى عدم استغلال الأجهزة الأمنية لكافة إمكانياتها للقيام بمهامها .

وقد خلصت إلى عدد من التوصيات أهمها أن العمل على تحديد وإعادة توزيع الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الاحتياج لهذه المهام لكل موقع في الهيكل التنظيمي .

### 3.دراسة شبات (2011)

بعنوان: " شبكة النقل البري في مدينة غزة - دراسة في جغرافية النقل باستخدام نظم المعلومات الجغرافية"رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع شبكة النقل في مدينة غزة ومدى كفاءتها لتلبية احتياجات المجتمع المحلي وتحليلها كماً وكيفاً وعلي أنواع الطرق وتوزيعها الجغرافي ودراسة المرور عليها، والعوامل المؤثرة في النقل البري بمدينة غزة.، واعتمدت علي المنهج الوصفي التحليلي

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن هناك نقصاً في إجراءات السلامة المرورية سواء في إشارات المرور علي الطرق أو علي إجراءات السلامة في المركبات، وأن العديد من وسائل النقل قديمة يزيد عمرها علي 30 عاماً وكذلك مهترئة وغير قانونية وتحتاج إلى متابعة دائمة لإجراءاتها القانونية.

ثانياً: الدراسات العربية:

1. دراسة القحطاني (2009)

وهي بعنوان: " دور الرقابة المستودعية في ترشيد المال العام في حرس الحدود "رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الرقابة المستودعية لقواعد وإجراءات المستودعات الحكومية في حرس لحدود، و ظواهر عدم الترشيح في المال العام الناتج من ضعف دور الرقابة المستودعية في حرس الحدود، والمعوقات الرقابة المستودعية التي تحول دون قيامها بدورها في ترشيح المال العام في حرس الحدود. وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع منسوبي وحدات الرقابة المستودعية فيحرس الحدود بالرياض.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها موافقة أفراد الدراسة على أن الرقابة المستودعية تطبق قواعد وإجراءات المستودعات الحكومية غالباً، وأنه نادراً ما توجد ظواهر هدر وعدم ترشيح في المال العام، وأن هناك بعض المعوقات المختلفة للرقابة المستودعية .

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة التطبيق الكامل لقواعد وإجراءات المستودعات الحكومية مع استكمال تفعيل الإجراءات التي تطبق جزئياً. وإعداد دراسات للاحتياج الفعلي لكل وحدة أو شخص للحد من توفير أصناف أكثر من اللازم.

2. دراسة الكثيري (2009)

وهي بعنوان: مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين

بالمديرية العامة للجوازات. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتكوين بالمديرية العامة للجوازات من خلال التعرف على مدى إلمام العاملين في إدارة الإمداد والتموين بالمديرية العامة للجوازات بمفهوم إدارة الجودة الشاملة واتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الضباط والعاملين في إدارة الإمداد والتموين بالمديرية العامة للجوازات وعددهم 173.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها : أن العاملون في إدارة الإمداد والتموين بالمديرية العامة للجوازات لديهم إلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بدرجة قوية جدا من خلال : تحفيزهم ماديا ومعنويا لرفع الروح المعنوية لديهم، وتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين، والتركيز على عملية التعليم والتدريب المستمر لرفع مهارات العاملين. وإن المتطلبات المهمة جدا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين هي : توفير المخصصات المالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوفير تقنية المعلومات والاتصالات اللازمة لسرعة إنجاز العمل بإدارة الإمداد والتموين وتدريب العاملين ورفع مهاراتهم .

وإن معوقات المهمة التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين بدرجة قوية وهي : قلة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ،وقلة الحوافز المادية والمعنوية، والالتزام بمعايير دقيقة لتحديد مستوي الأداء اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد أوصت الدراسة بتزويد إدارة الإمداد والتموين بالمديرية العامة للجوازات بالإمكانيات المادية اللازمة والكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تدريجياً.

### 3. دراسة السحيباني (2008)

وهي بعنوان: " الإمداد والتموين بمديرية الأمن العام بين المركزية واللامركزية - الرياض ومكة المكرمة نموذجاً "رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تحقيق مزايا المركزية واللامركزية في الإمداد والتموين بالأمن العام والحد من سلبياتها، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها : أن المزايا المهمة للمركزية في الإمداد والتموين بالأمن العام هي : إحكام الرقابة على المخزون بمستودعات الإمداد والتموين ، وسهولة التنسيق بين الإدارات التابعة للإمداد والتموين وسهولة تصنيف وفحص المواد حسب مواصفاتها.

أما العيوب المتوسطة الأهمية للمركزية في الإمداد والتموين بالأمن العام فهي : تبديد الوقت والجهد في حصول الفروع على موافقات صرف المستلزمات من الإدارة المركزية وانخفاض المنافسة بين العاملين

على التميز في الأداء، وضعف الاستفادة من العاملين المتميزين في تسيير أمور العمل في الإمداد والتموين.

#### 4.دراسة الفهيد (2006)

وهي بعنوان: " التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات "رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

وقد هدفت الدراسة إلي التعرف على طبيعة التنسيق بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات بمدينة الجبيل الصناعية ، والتعرف على أساليب التنسيق بين الأجهزة الأمنية بمدينة الجبيل الصناعية لمواجهة الأزمات ، والتعرف على المعوقات التي تحد من التنسيق بين الأجهزة الأمنية بمدينة الجبيل الصناعية في مواجهة الأزمات. وقد استخدم المهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بغرف العمليات والمشرفين عليهم في الأجهزة الأمنية والأمن الصناعي .

وقد خلصت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها :وجود تنسيق عال بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات ،وكان في مقدمته "إدراك المسؤولين أهمية التنسيق فيما بينهم لمواجهة الأزمات الأمنية "، ووجود أساليب تنسيقية بدرجة قوية بين الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمات ، وكان من أهمها "التنسيق عن طريق غرف العمليات"، وان هناك معوقات تحد بدرجة كبيرة من التنسيق بين الأجهزة الأمنية في مواجهة الأزمات ،وكان من أبرزها "إغفال تنمية وتطوير الأساليب والأدوات المتبعة في التنسيق وممارستها بصورة مستمرة مع عدم الأخذ بما هو حديث من أساليب ومعدات وغيرها " وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. حث المسؤولين على توفير المزيد من الدعم المادي والبشري والفني والمعنوي لجميع متطلبات ومواجهة الأزمات سواء كانت إدارية أو تنظيمية لتتناسب مع حجم العمل المطلوب.
2. إعطاء عناية أكبر بالتحديث والتطوير المستمر للأساليب والأدوات المتبعة في التنسيق وممارستها بصورة مستمرة، مع توفير تقنية المعلومات والاتصالات الجيدة والحديثة، وإنشاء الروابط عن طريق الإنترنت من خلال الحاسب الآلي، وإيجاد نظم معلومات حديثة لضمان دقة البيانات التي تقدمها الأجهزة ذات العلاقة بمواجهة الأزمات وسرعة الحصول عليها.

5.دراسة: السليم (2001)

وهي بعنوان: " أثر تخطيط مهام الإمداد والتموين في أداء العمليات الأمنية "رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على مدي أهمية تخطيط مهام الإمداد والتموين على تنفيذ العمليات الأمنية ، كما هدفت إلي الكشف عن العلاقة بين تخطيط مهام الإمداد والتموين وأداء العمليات الأمنية . وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي عن طريق منهج المسح الاجتماعي، وتكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في مجال تخطيط مهام الإمداد والتموين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة قوية بين تخطيط مهام الإمداد والتموين وأداء العمليات الأمنية، وأن هناك معوقات بدرجة متوسطة تواجه تخطيط مهام الإمداد والتموين للعمليات الأمنية. وأن العاملين في إدارات الإمداد والتموين لا يتقيدون كثيراً في اتباع أساليب تخطيط مهام الإمداد والتموين للعمليات الأمنية. ولا يتم إشراك المرؤوسين عند التخطيط لمهام الإمداد والتموين للعمليات الأمنية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي: ضرورة تخطيط مهام الإمداد والتموين لكافة أنواع العمليات الأمنية من أجل ضمان نجاحها. وأن التخطيط يرتبط بعنصرين متكاملين وهامين للغاية في تنفيذ العمليات الأمنية وهما: (إمداد القوات، وإدامة إمداد القوات)، وهما يوفران المرونة اللازمة وقابلية التعديل في الخطط وديناميكية العمل في ظل المواقف المتغيرة والمفاجأة والغير محسوبة.

6. دراسة الجهني (2013)

وهي بعنوان: "الدورات التدريبية التخصصية في مجال التموين ودورها في تحسين أداء العاملين بقيادة حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة "رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

وهدفنا الدراسة إلي معرفة دور الدورات التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في مجال التموين بقيادة حرس الحدود ،وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من ضباط وأفراد إدارة التموين والبالغ عددهم (141)، وتوصلنا الدراسة إلي عدد من النتائج من أهمها:

1. تعريف المتدربين بمعلومات وتقنيات جديدة في مجال التخصص.
2. تطوير وتحسين قدرة العاملين على تنظيم العمل وحل المشكلات.
3. زيادة مستوى الوعي على استخدام الأدوات والمعدات في العمل.
4. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير العمر.
5. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي.
6. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير سنوات الخدمة.

#### التوصيات من أهمها:

1. زيادة الاهتمام بالتخطيط المسبق لبرامج التدريب وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من العملية التدريبية بدقة فائقة حتى يتسنى للمتدربين الاستفادة من الجهود المبذولة.
2. زيادة توعية العاملين في إدارة الترمين والأقسام الترمينية بقيادة حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة بأهمية الدورات التخصصية في مجال الترمين.
3. وجوب العمل على إعداد وتوفير الدورات التدريبية التخصصية في مجال الترمين.
4. أهمية توعية العاملين في أعمال ووظائف ترمينية بإدارة الترمين وبقية الإدارات المساندة اللوجستية.

#### 7. دراسة فاتح (2011)

وهي بعنوان: "النقل والإمداد - دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري (SNTR)" رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضير، الجزائر.

وقد هدفت هذه الدراسة إلي التركيز على دور عملية النقل في الإمداد ومدي مساهمته في تطوير وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق ودراسة مشكلة اختيار وسائل النقل المناسبة لتحقيق فعالية أكبر لوظيفة الإمداد وذلك في ظل ظهور أرضيات الإمداد والتنافس الكبير الذي يشهده هذا المجال، وقد قام الباحث بدراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري .

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

1. يمكن النقل من إضافة قيمة للبضاعة أو المنتجات من خلال تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية.
2. يعد بناء إستراتيجية نقل بكامل مراحلها أداة مهمة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة عامة وأهداف الإمداد خاصة.
3. أرضية الإمداد هي الوجه الأكثر تقدماً لمكاملة الخدمات اللوجستية وتحسين الأداء.
4. ضعف في تقديم الخدمات اللوجستية المصاحبة لعملية النقل (تخزين، مناولة).
5. عدم وجود ثقافة وفكر لوجستي في المؤسسات الاقتصادية.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها:

1. توفير اليد العاملة المؤهلة وذلك عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال اللوجستيك والمناهج الإدارية الحديثة ويكون التكوين على كل المستويات الإدارية.
2. مسايرة التطورات العلمية في كل ما يخص اللوجستيك من مفاهيمه تقنياته وأدواته.

## 8. دراسة بوخالفة (2011)

وهي بعنوان: "تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية" رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضير، الجزائر.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى تطور وظيفة الإمداد، فهم التشخيص الإمدادي لإظهار دوره في رفع الأداء ومن ثمة تحقيق ميزة تنافسية. وقد قام الباحث بدراسة حالة مصنع الإسمنت عين التوتة.

وقد خلصت إلى عدد من النتائج منها: عدم وجود ثقافة تخطيط الإمداد وغياب المفاهيم الصحيحة للإمداد وعلى كل المستويات، واستخدام ضيق ومحدود للتكنولوجيا الحديثة مع ضعف الإمداد، وأن هناك نقص من مقدمي خدمات الإمداد وكذلك انعدام أرضية الإمداد والتي تعكس نقص المتعاملين الدوليين في مجال الإمداد، وتعدّد نشاطات الإمداد وصعوبة التحكم فيها، كذلك تدفق المعلومات على طول سلسلة الإمداد.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها:

1. توفير اليد العاملة المؤهلة والتي تنعكس في التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال الإمداد والمناهج الإدارية الحديثة وعلى مختلف المستويات الإدارية، كما يجب تخصيص مصلحة خاصة بالإمداد.

2. التنسيق بين المتعاملين وجعل العمل بمبدأ الإمداد المتكامل.
3. الشراكة مع الجامعات والبقاء على اتصال دائم مع ما هو جديد.

### 9. دراسة كندري (2010)

وهي بعنوان: دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة حالة : مؤسسة مطاحن الأوراس" رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضير، الجزائر.

وقد هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الإمداد والتنافسية كما تسعى إلى محاولة الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بالإمداد والتنافسية.

وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال القيام بعدد من المقابلات الشخصية مع مديري بعض المصالح بالمؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يعمل الإمداد على تحقيق التوازن بين العرض والطلب من خلال تحقيق جملة من المنافع الزمنية والمكانية. وهو يعد أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم تخطيطه بشكل سليم وإستراتيجي باعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل، فالإمداد يعتبر سلاح قوي لدعم المركز التنافسي للمؤسسة،

وقد أوصت بعدد من التوصيات منها:

1. توفير اليد العاملة المؤهلة وذلك عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال الإمداد والمناهج الإدارية الحديثة .
2. تخصيص إدارة أو قسم خاص بالإمداد خاصة على مستوى المؤسسات الكبيرة.
3. فتح تخصصات جديدة بالجامعات في مجال إدارة النقل والإمداد.

### 10. دراسة الباحث (2011)

بعنوان: دور التقنيات الحديثة في جودة العمل الأمني بشرطة منطقة الحدود الشمالية"

رسالة ماجستير، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

وقد هدفت لمعرفة درجة أهمية دور التقنيات الحديثة في تحقيق جودة العمل الأمني بشرطة المنطقة الشمالية، والتعرف على المزايا والعقبات التي تواجهه التقنيات الحديثة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بشرطة منطقة الحدود الشمالية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توفير الصيانة السريعة للمباني وأجهزة نظم المعلومات تحقق جودة في العمل الأمني، وعدم كفاية التقنيات الحديثة لا تحقق جودة في العمل الأمني، والاستفادة من وسائل العلمية والمعدات الحديثة في تصميم المراكز الأمنية تحقق جودة في العمل الأمني.

11. دراسة (بن نصر، 2010)

وهي بعنوان: " تخطيط النقل ودوره في المدينة . تجربتي مدينة دبي وإسطنبول نموذجاً "رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضير: الجزائر.

وقد هدفت الدراسة الي التعرف علي التطرق الي تطور المدينة والتعرف علي أهم خصائصها. والتعرف علي نشاط النقل وعلاقته بالمدينة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن للنقل أهمية كبيرة تتجلي في مختلف المجالات، أنه مع وجود نظام نقل فعال يغير سلوك الأفراد ويساهم في إعادة دوره الحيوي في ربط مختلف النشاطات ببعضها وتحقيق التنقل بشروط رفاهية الأفراد، وأن تخطيط النقل مسؤولية تحقيق فعالية وكفاءة نظام النقل

ثالثاً : الدراسات الأجنبية :

1. دراسة Skoglund (2012) :

Sourcing decisions for military logistics in Peace Support Operations.  
A case study of the Swedish armed forces.

مصادر قرارات الخدمات اللوجستية العسكرية في عمليات دعم السلام" دراسة حالة للقوات المسلحة السويدية".

وهدف الدراسة إلي معرفة دور المصادر اللوجستية عندما قامت القوات الحربية السويدية بالتخطيط لدعم عمليات السلام ، ومعرفة الاحتياجات اللوجستية لدعم الوحدات العاملة ، وهل يمكن أن تساهم اللوجستية في حد ذاتها بتحقيق الأهداف العامة لعمليات دعم السلام ؟ ذلك كله يعتمد بالطبع على كيفية تنظيم الخدمات اللوجستية وما هو المطلوب لدعم العمليات العسكرية.

تقتصر الدراسة على الخدمات اللوجستية العسكرية بشكل عام، وداخل سلوك قوات الدول الصغيرة شبه معدومة. ودور المصادر اللوجستية يعتمد على سلسلة التوريد أو الدعم الحربي والعسكري وقرارات وزير

الخارجية في الصناعة واختيار السوق وعدد الموردين والعلاقات معهم ،لذلك تتناول الدراسة كيفية تأثير قرارات مصادر الخدمات اللوجستية العسكرية في عمليات دعم السلام ،وتحقيق الأهداف قصيرة الأجل وهي تمثل الاحتياجات التشغيلية والأهداف طويلة الأجل وهي تمثل الأهداف العامة لعمليات دعم السلام، ومن أجل فهم اللوجستية العسكرية في عمليات دعم السلام أجريت مراجعة شاملة للأدبيات في هذا المجال، وقد تم مراجعة ثانية للتركيز على الأربع مصادر للقرارات ،وقد تم دراسة القوات المسلحة السويدية التابعة لعمليات دعم السلام خلال الفترة بين 2002-2010م ،في العمليتان الجاريتين في ليبيريا وأتلانتا، وقد تم دراسة الحالة من خلال مقابلات وزيارات ميدانية ومعلومات من خلال وكلاء.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

1. أن كثيراً من الموردين اختاروا عدم تقديم خدماتهم اللوجستية إلى المنظمات العسكرية بسبب صعوبة نقل الاحتياجات وخطورتها.
2. أن العلاقة الوثيقة مع الموردين تنعكس إيجاباً على الخدمات اللوجستية التي يقدمونها.
3. التعاون والتنسيق في إدارة العمليات اللوجستية مهم لتطوير مستقبل العمليات العسكرية لدعم السلم.
4. نوع المنتجات العسكرية وتركيبها له دور هام في العديد من المناطق اللوجستية العسكرية، والاتصال مع الموردين له أهمية في عدد من الجوانب وذلك لتخطيط عمليات الدعم اللوجستي.

## 2.دراسة Hester (2009)

### A TECHNIQUE FOR DETERMINING VIABLE MILITARY LOGISTICS SUPPORT ALTERNATIVES.

تقنية تحديد بدائل الدعم اللوجستي العسكري القابلة للتطبيق.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العمليات التي تؤديها القوات ومعرفة البيئات التشغيلية والتحول في الخدمات العسكرية الفردية لقوة مشتركة والاستفادة من نقاط القوة في تلك القوات لصياغة عمليات دعم لوجستية لها.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. يعتقد أن العمليات التي تتطلب استجابة عنصر عسكري صغيرة لتكون بيئة المستقبل للأغراض العسكرية.
2. اعتمدت العديد من المنظمات العسكرية في هيكلها إدارة الدعم اللوجستي .

3. أظهرت التطبيقات المعرفة المتأصلة أو المكتسبة من خلال النمذجة والمحاكاة وأساليب التفكير المعرفية وتقنيات التصور المفيدة يمكن أن تكون مفيدة في توفير الأساس لصانعي القرار لتحديد مسارات العمل وخطط الدعم اللوجستية القابلة للتنفيذ.
4. تساعد المعلومات اللوجستية في صياغة تخطيط وتنفيذ المهام اللازمة لإنشاء الأبنية العسكرية المناسبة للعمليات.

### 3. دراسة Piggee (2002) :

#### TRANSFORMATION – REVOLUTION IN MILITARY LOGISTICS

#### ثورة في مجال الخدمات اللوجستية العسكرية

هذه الدراسة تتحدث عما ذكره رئيس هيئة أركان الجيش "أن الهدف التحولي هو أن تستجيب قوة الميدان المهيمنة إستراتيجياً على كل نقطة في مسرح العمليات". ولدعم هذه الرؤية، يتطلب الجيش اللوجستي نقلة نوعية في الاستجابة الإستراتيجية. ويسمى هذا التغيير "الثورة في الخدمات اللوجستية العسكرية" وهي أن تعرف ما يحتاج العملاء "مقاتلي الحرب"، قبل أن يطلبوا ذلك. تبحث هذه الدراسة في التحسينات المقترحة في التشغيل الآلي، والاتصالات، والممارسات التجارية، إعادة تشكيل القيادة والسيطرة، وتطوير تكنولوجيات من شأنها أن تسهل توزيع الإنتاجية السريع والمتابعة على الاكتفاء لدعم رؤية رئيس هيئة أركان الجيش. هذه الدراسة تقيم جميع مكونات الخدمات اللوجستية العسكرية ويناقش الإستراتيجيات التي ينبغي اعتمادها من قبل المجتمع كجزء من الخدمات اللوجستية للجيش.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. يجب أن يكون نظام النقل والإمداد قادر على التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها.
2. على الجيش تقديم الخدمات اللوجستية والدعم في الوقت والمكان المناسبين وبالكمية الصحيحة.
3. الثورة في الخدمات اللوجستية العسكرية تهدف لتحسين العمليات اللوجستية من خلال تنفيذ الممارسات التجارية التي تستفيد من مزايا التكنولوجيا والأتمتة.
4. الثورة في الخدمات اللوجستية العسكرية تعتمد أساساً على نظام النقل السلس لإدارة العمليات اللوجستية الذي يضمن الرصد المسبق وتصحيح أوجه القصور الذي يتم تجديدها مع مجموعات وفرق الخدمات اللوجستية.

4. دراسة Bentz (1999م) :

AHEAD LOGISTICS MANAGEMENT TECHNOLOGY: TURNING THE EVOLUTION IN MILITARY LOGISTICS INTO A TRUE REVOLUTION.

للتكنولوجيا سبق في إدارة الخدمات اللوجستية: تحويل التطور في الخدمات اللوجستية العسكرية إلى ثورة حقيقية.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم أدلة على أن نمو نظم النقل والإمداد في الجيش كانت تدريجية وتطويرية وأن الجيش لا يسعى في الوقت الحاضر إلى تغيير عميق في تحسين دعمها اللوجستي إلى المقاتلين في الحرب، وأن النظام الذي تطوره حالياً، لدعم خدمة القتال العسكرية لا يلبي المعايير وأن هناك أنظمة موجودة حالياً في قطاع شركات تخطيط الموارد إذا تم تكييفها للاستخدام العسكري من شأنه أن يحسن بشكل أساسي الموقف اللوجستي للجيش وإحداث ثورة حقيقية في مجال الخدمات اللوجستية العسكرية، هذه الدراسة تفحص مجموعة من النظم الحالية في الإدارة اللوجستية وأين تقصر في تحقيق متطلبات الحرب اللوجستية المستقبلية، ومن ثم تفحص وتدرس وتقرن النظام العسكري والحل النظري للتكيف مع استخدامات الحرب في ضوء مفهوم أو عقيدة الثورة في الخدمات اللوجستية العسكرية ومتطلبات نظام اللوجستية في القرن الواحد والعشرين، إن النظام (GCSS-A) لا يلبي معظم المتطلبات الضرورية لتحقيق ثورة في الخدمات اللوجستية، والنظام النظري (ERP) لا يلائم أو حتى يصل إلى متطلبات الجيش القادر على دعم القوات الحربية في القرن القادم.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

تخطيط موارد المؤسسات لحل متطلبات العتاد جزءاً لا يتجزأ من وظيفة الخدمات اللوجستية العسكرية، ويجب على الجيش التكيف مع حل تخطيط الموارد والاحتياجات وتدريب القادة في المستويات المتوسطة لجعلهم قادرين على قيادة الجيش اللوجستي لتحقيق النجاح في المعركة.

5. دراسة shine (1991م)

THE MILITARY LOGISTICS SUPPORT OF HUMANITARIAN RELIEF EFFORTS DURING LOW-INTENSITY CONFLICT.

الدعم اللوجستي العسكري لجهود الإغاثة الإنسانية أثناء حالات النزاعات المنخفضة الحدة. دراسة حالة أفغانستان وتشاد.

هدفت الدراسة إلى معرفة العناصر الرئيسية اللازمة لتوفير الدعم اللوجستي الناجح لجهود الإغاثة الإنسانية خلال النزاع المنخفض الحدة، وقد اقتصر على دراسة حالتين رئيسيتين هما

( أفغانستان وتشاد)، وقد شملت الدراسة دراسة الأرض والناس والحكومة والاقتصاد والتاريخ لكلا البلدين وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

أن برنامج الإغاثة في أفغانستان كان يشمل جميع العناصر الناجحة لعمليات الدعم اللوجستي ، وهي أكثر شمولية من عناصر الدعم اللوجستي في تشاد، وقد أوصت الدراسة بضرورة توحيد الجهود من خلال جهة حكومية لتوفير الدعم اللوجستي وتوفير عنصر القيادة الموحدة القادرة على إيصال الدعم اللوجستي، كذلك ضرورة تنسيق عمليات النقل والتواصل الفعال لعمليات الدعم اللوجستي.

#### 6. Gutierrez (2001م)

**CONTRACTED LOGISTICS SUPPORT IN OPERATIONAL ENVIRONMENTS: THE LEGAL ISSUES AND THEIR EFFECTS ON THE DECISION TO OUTSOURCE.**

**عقود الدعم اللوجستي في البيئات التشغيلية :المسائل القانونية وآثارها على قرار الاستعانة بمصادر خارجية.**

هدفت الدراسة إلى تحليل المسائل القانونية المتعلقة باستخدام تعاقدات الدعم اللوجستي، حيث أن الجيش الأمريكي يعتمد بشكل كلي على المتعاقدين لعمليات الدعم اللوجستي، وذلك لتلبية النقص في النظام العسكري اللوجستي،

مجموعة من القضايا القانونية تصاحب استخدام المتعاقدين في البيئات التشغيلية .هذه الدراسة تحلل القضايا القانونية الأساسية المرتبطة باستخدام التعاقد في الدعم اللوجستي أثناء الطوارئ أو العمليات القتالية .

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- (1) أن الجيش الأمريكي لا يملك القدرة أو السلطة لمعاقبة المتعاقدين.
- (2) إن الجيش الأمريكي لا يستطيع القيادة والسيطرة على المتعاقدين بنفس الطريقة التي يقود ويسيطر على الوحدات العسكرية والأفراد العسكريين.
- (3) يجب تأكد القادة من أن المتعاقدين يحافظون على وضعهم كغير مقاتلين.
- (4) يجب تحديد القدرات الأساسية للوظائف التي يمكن للقادة الاستعانة بمصادر خارجية لتأديتها، وكذلك النظر في مخاطر عدم أداء المتعاقد لوظيفته.
- (5) قانون الحرب لم يحدد ولم يقدم القليل من الحماية للمتعاقدين المدنيين المرافقين للقوة العسكرية.

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: تعديل القانون الأمريكي الحالي لمعالجة الفجوة القضائية الحالية الموجودة، وإعادة تحديد المقاولين المرافقين للقوة كمقاتلين، ومراجعة العقيدة لتعكس التغييرات الموصى بها في القانون الأمريكي وقانون الحرب.

7. Muhirwa (2000)

RWANDESE PATRIOTIC ARMY LOGISTICS UNIT (G4) ASSESSMENT AND RECOMMENDATIONS FOR CHANGE

وحدة الجيش الوطني الرواندية والإمداد (G4) التقييم والتوصيات من أجل التغيير.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تنظيم قسم الخدمات اللوجستية في الجيش الرواندي، ووصف الحالة الراهنة وتحديد ما إذا كان يعمل هذا الجيش بكفاءة أم لا. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. بأن استجابة المنظمة للتعامل مع البيئة الخارجية ديناميكية.
2. يركز على المتطلبات والمواد الأساسية واللازمة للجيش وبشكل متواصل.
3. يجب على الخدمات اللوجستية أن تعالج القضايا التي تحيط بولايتها ومهامها وتصميمها لتحسين أدائها.

وقد أوصت الدراسة بمراجعة الولاية المنظمة لمواصفات المهمة التي كلفت بها قسم الخدمات اللوجستية في الجيش الرواندي، وإعادة تصميم الاتجاهات لتحقيق فعالية أكبر، ومعالجة قضايا الموظفين واعتماد أهداف واضحة ومهمة للإجراءات المقابلة للتقييم.

8. Tatham & Spens (2011)

TOWARDS A HUMANITARIAN LOGISTICS KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM.

نحو نظام إدارة المعرفة اللوجستية الإنسانية.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نموذج للمفاهيم والتصنيفات المرتبطة في تطوير المعارف المتعلقة بعمليات الدعم اللوجستي أثناء وقوع الكوارث الطبيعية، وقد حددت الدراسة الصعوبات المرتبطة بالاستجابة اللوجستية في حال حدوث كارثة طبيعية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

اعتماد نموذج يجمع بين كلاً من سلاسل التوريد، وخطوط الدفاع التتموية، لدعم اللوجستيات الإنسانية لتحسين فعالية وكفاءة الاستجابة وتوفير احتياطات تموينية ولوجستية للكوارث في المستقبل.

### 9. Alexander (1994)

Foreign Military Sales: Contracting Integrated Logistics Support for Out-of-Inventory Equipment.

المبيعات العسكرية الخارجية: مقاولات الدعم اللوجستي المتكامل للخارج من مخزون المعدات.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد احتياجات العملاء من المبيعات العسكرية الخارجية وهذه الاحتياجات يمكن أن توفر بوجود عقد شامل، وتتعلق هذه الاحتياجات بما يتوفر من خلال العقود الشاملة للمبيعات العسكرية، نتيجة للاهتمام من قبل العملاء الأجانب، والتعاقد تجارياً لعمليات الدعم اللوجستي العسكري، كما هدفت إلى توضيح نقاط القوة ونقاط الضعف في العقود الشاملة للمبيعات العسكرية والتناقض بينها وبين العقود المنفصلة لكل منطقة من مناطق الدعم اللوجستية،

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. الدقة في تسليم المتطلبات اللوجستية من المشتريات العسكرية.

2. تحديد الأولويات في عمليات الدعم اللوجستية.

3. تحديد رؤية واضحة لتوفير قطع الغيار من قبل المبيعات العسكرية.

4. عمل إدارة المخزون تتطلب علاقات وثيقة بين الموردين والمستخدمين.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة وجود فريق أو شراكة ناجحة بين المتعاقد والعميل، لعدم التيقن من تطوير المبيعات العسكرية الخارجية لدعم الخدمات اللوجستية المتكاملة فيتحمل المتعاقد المسؤولية عن فشلها أو نجاحها، وضرورة أن يتم استكشاف الاحتياجات المتكاملة ليتم تحسين الدعم اللوجستي المتكامل بأقل تكلفة ممكنة.

10. McKenna (2002):

US Military Logistics Management, Privatization, and Contractors on the Battlefield. What Does This All Mean?

الولايات المتحدة إدارة النقل والإمداد العسكري، والخصخصة، والمقاولين على أرض المعركة. ماذا يعني هذا الشيء؟

هدفت هذه الدراسة لمناقشة آثار الخصخصة والاستعانة بمصادر خارجية وتوضيح الخلافات بين هذه الخيارات، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. استخدام عمليات مبتكرة لإدارة اللوجستية والنقل في العمليات.
2. وضع سياسات إستراتيجية لاستمرار التقدم في عمليات الدعم والنقل ومن أهمها تسليط الوظائف غير الأساسية التي تتعلق بالقتال منها المهام الإدارية والدعم والتي تتوفر من الموردين التجاريين والتي يمكن أن توفر أكثر كفاءة وبتكلفة أقل.

11. Dole (2001):

MILITARY INTERACTION WITH NONGOVERNMENTAL ORGANIZATIONS: A COMPARISON OF MEDICAL LOGISTICS

التفاعل العسكري مع المنظمات غير الحكومية: مقارنة التموين الطبي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف ينبغي أن يخطط قادة الولايات المتحدة لاستخدام الأصول العسكرية لدعم الأنشطة اللوجستية الطبية للمنظمات غير الحكومية لتقديم المساعدات الإنسانية في المستقبل، وفهم أهداف وقدرات المنظمات غير الحكومية أمر ضروري لضباط وقادة الجيش لان التنسيق الفعال مع المنظمات غير العسكرية حيوي جدا في حالات الطوارئ الإنسانية لتقديم الدعم اللوجستي، وقدمت الدراسة نظرة ثاقبة في إجراءات المنظمات غير الحكومية لمتطلبات التخطيط العسكري لعمليات المستقبل، وأوصت الدراسة بعدم تغيير العقيدة العسكرية تجاه المنظمات غير الحكومية وإنما معالجة عمليات تطوير التدريب المفروض والذي قد يعمل على تحسين التخطيط للخدمات اللوجستية الطبية، بحيث يتم دمج الخدمات اللوجستية غير الطبية ودعم مفهوم اللوجستية متعددة الوظائف لأن عزل الخدمات اللوجستية الطبية دون مناقشة وسائل النقل والخدمات اللوجستية الأخرى ليست فعالة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. يجب أن يتم التخطيط في الوقت المبكر وبشكل تعاوني لعمليات الدعم اللوجستي.
2. توضيح نوع الإمكانات التي ينبغي أن توجه لدعم الأنشطة اللوجستية.

3. ضرورة دعم التفاعل بين الجيش والمنظمات غير الحكومية حتى وان كان لا يوجد ما ينص على ذلك في قوانين الجيش فذلك يعكس دور وأهمية التنسيق بين المنظمات غير الحكومية والجيش وتأثيره على الإستراتيجية العسكرية.

12. Jacobsen (1996):

#### INTEGRATED LOGISTICS SUPPORT IN SPECIAL OPERATIONS AVIATION.

##### الدعم اللوجستي المتكامل في العمليات الخاصة للطيران

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تطور عمليات الدعم اللوجستي المتكامل في بيئة فريدة من نوعها كما ويحلل أربعة عناصر محددة للدعم اللوجستي المتكامل.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. يمكن تخطيط وتنفيذ برامج الدعم اللوجستي المتكامل دون تشكيل تحدياً للوجستيات.
2. يركز في عمليات الدعم اللوجستي المتكامل بشكل كبير علي نوع المواد .
3. الكثافة النسبية لنظام حساب الأموال لشراء السلاح لا يقل أهمية عن النظر لتنمية عمليات الدعم اللوجستي المتكامل.
4. مفتاح نجاح تخطيط وتنفيذ عمليات الدعم اللوجستي المتكامل هم العاملون (الموارد البشرية).

13. Sreenivas (2005)

#### the role of transportation in logistics chain.

##### دور النقل في تحسين الخدمات اللوجستية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي دور وسائل النقل في تحسين الخدمات اللوجستية، وهي تبحث في مساعدة مديري الخدمات اللوجستية والباحثين والمخططين لوسائل النقل.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن نظام النقل والإمداد لديها موقف أكثر أهمية في أنشطة مجتمعنا، وأن النقل يلعب دوراً هاماً في النظام اللوجستي وتظهر أنشطتها في مختلف أقسام العمليات اللوجستية.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتبين أن بعض الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع العمليات اللوجستية والأخرى تتفق مع الدراسة في تناولها لبعض وظائف العمليات اللوجستية، وأخرى تتفق مع الدراسة في تناولها لجهاز الشرطة، وسنتناول التعليق بالتفصيل، وأغلب الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي الاستبانة كأداة لجمع البيانات مع ما سيستخدمه الباحث في دراسته الحالية.

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الغماري فقد تناولت العوامل المؤثرة على عملية توزيع أفراد الشرطة، وفي اعتقاد الباحث أن من أهم المؤثرات على عملية التوزيع هي توفير الاحتياجات المادية واللوجستية اللازمة لعملية التوزيع ، وهي أيضا تتفق مع الدراسة الحالية في اختيار مجتمع وعينة الدراسة وهم الرتب السامية في الشرطة وهم جزء من عينة دراسة الباحث في الدراسة الحالية، كما سيستفيد الباحث في إثراء إطاره النظري في التعرف على جهاز الشرطة الفلسطينية كأحد الأجهزة الرئيسية في الدراسة.

أما دراسة أبو كويك فهي تتشابه مع الدراسة الحالية، حيث سيستفيد الباحث من الدراسة في الإطار النظري والتعرف على الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية التي يعتبر إدارة العمليات اللوجستية الممثلة في الإدارة العامة للإمداد والتجهيز جزء منها.

أما دراسة شبوات فقد تناولت شبكات النقل والتعرف على وضعها القانوني والفني بما يفيد دراسة الباحث في إطاره النظري في تحديد الوظائف للعمليات اللوجستية وأهمها وسائل النقل .

أما دراسة القحطاني فهي تتشابه مع دراسة الباحث الحالية في تناولها لموضوع المستودعات والتي هي إحدى أنشطة إدارة العمليات اللوجستية والتي سيستفيد الباحث منها في إطاره النظري.

أما دراسة الكثيري فتتفق مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع الإمداد والتموين حيث تحدث الباحث عن إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين وهو ما سيتطرق الباحث له في جزئية بسيطة في هذه الدراسة، كذلك سيتحدث الباحث عن العمليات اللوجستية وهو أساس الدراسة مما سيثري الجانب النظري في الدراسة الحالية.

أما دراسة السحيباني فتتفق مع الدراسة الحالية من حيث تناولها أيضا للإمداد والتموين بمديرية الأمن العام حيث سيتناول الباحث العمليات اللوجستية في الأجهزة الأمنية ، ويتطرق الباحث إلي الأسلوب الإداري المتبع في إدارة العمليات اللوجستية ، وسيستفيد الباحث في إطاره النظري في التعرف على مفهوم الإمداد والتموين حيث انه رديف للعمليات اللوجستية .

أما دراسة الفهيد فهي تناولت موضوع الأجهزة الأمنية ومواجهة الأزمات ، وهو ما سيستفيد الباحث منها في الإطار النظري لدراسته في التعرف على مفهوم الأجهزة الأمنية ومفهوم مواجهة الأزمات والتي سيكون الحديث في الرسالة عن إدارة العمليات اللوجستية.

أما دراسة السليم فبتناولها لأثر التخطيط لمهام الإمداد والتموين على أداء العمليات الأمنية، حيث سيتناول الباحث في دراسته الحالية التخطيط للعمليات اللوجستية ، ويوضح أثرها على أداء الأجهزة الأمنية ، كذلك سيستفيد الباحث من الدراسة في إطاره النظري من تحديد مفهوم الإمداد والتموين والذي سيثري الدراسة ، وكذلك تتشابه في تناولها لعينة الدراسة حيث شملت الدراسة السابقة الضباط في الحرس الخاص وهي ما سيتناوله الباحث في عينة الدراسة من كبار الضباط في الشرطة الفلسطينية.

أما دراسة الجهني فقد تناول فيها الدورات التخصصية في مجال الإمداد والتموين، وهي تتطرق إلى مفهوم الإمداد والتموين وهذا ما يمكن أن يثري الجانب النظري للدراسة الحالية والتي تناولت العمليات اللوجستية في الشرطة الفلسطينية.

ودراسة فاتح وبوخالفة وكندري وبن نصر تناولوا عمليات النقل والإمداد وهي تتشابه بشكل كبير في موضوعاتها مع الدراسة الحالية من حيث أنها تناولت أحد وظائف العمليات اللوجستية وهو النقل، وقد أثرت الإطار النظري للدراسة الحالية في هذا تناول.

أما دراسة Skoglund فهي تتناول المصادر اللوجستية والتخطيط لدعم عمليات السلام وهي ما سيستفيد منه الباحث في دراسته الحالية في التعرف على المصادر اللوجستية الحربية وتأثيرها على العمليات في دعم السلام.

أما دراسة Hester فقد تناولت البدائل للدعم اللوجستي وهي تشابهت مع الدراسة الحالية في تناولها لعمليات الدعم اللوجستي العسكري وهذا ما عزز الاطار النظري للدراسة الحالية.

أما دراسة piggee فيتناول في دراسته الثورة في الخدمات اللوجستية وهي معرفة ما يحتاجه مقاتلي الحرب دون أن يطلبوا ذلك وهذا ما قد أفاد الباحث في تعريفاته للعمليات اللوجستية.

أما دراسة Bentz فهي تتناول ثورة الخدمات اللوجستية وهو ما استفاد منه الباحث في دراسته الحالية في إطاره النظري في التعرف على الخدمات اللوجستية ومدى التطور في هذا الإطار.

أما دراسة Shine فقد تشابهت في تناولها لموضوع الدعم اللوجستي العسكري مع دراسة الباحث الذي ينعكس إيجاباً عليها ويعزز الإطار النظري لها.

أما دراسة Gutierrez فقد تناولت المسائل القانونية لاستخدام متعاقدين من خارج الجيش وهذا عزز الإطار النظري لهذه الدراسة من حيث التعرف علي تلك القوانين التي يقود بها الجيش المتعاقدين.

أما دراسة Muhirwa فقد تناولت وحدة الجيش الوطني الرواندية والإمداد وهو تتشابه مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع الامداد في الجيش.

أما دراسة Tatham&Spens فقد تشابهت مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع إدارة اللوجستية فقد تطرقت الى إدارة المعرفة اللوجستية وقد أثرت الاطار النظري في ذلك.

أما دراسة Alexander فقد تناولت المبيعات العسكرية الخارجية وهي بذلك أفادت الباحث في التعرف علي تلك المبيعات وأهميتها للجيش.

أما دراسة McKenna فقد تشابهت في تناولها لموضوع النقل والإمداد العسكري مع دراسة الباحث والتي أفادته في التعرف علي تلك العمليات التي تقوم بها إدارة اللوجستيات وذلك مما أثرى الدراسة.

أما دراسة Dole فقد تناولت موضوع التفاعل العسكري مع المنظمات الغير حكومية وهذا ما أفاد الباحث في التعرف علي عمليات التفاعل والفائدة من هذا التفاعل وذلك كتعزيز من للإطار النظري لهذه الدراسة.

أما دراسة Jacobsen فقد تشابهت في تناولها لموضوع الدعم اللوجستي المتكامل مع هذه الدراسة والتي أفادت الباحث من خلال المحاور التي تم تناولها لتعزز الإطار النظري لهذه الدراسة.

أما دراسة Sreenivas فقد تناولت موضوع وسائل النقل وهو ما تشابه مع دراسة الباحث والتي تناولت وسائل النقل كوظيفة من وظائف إدارة العمليات اللوجستية.

خامساً: مجال الاستفادة من الدراسات:

توضح الجداول التالية مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة وهي مقسمة كل جدول حسب بلد إعداد الدراسة محلية وعربية وأجنبية .

جدول رقم (4.1) يبين مجال الاستفادة من الدراسات المحلية

اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم النتائج	مجال الاستفادة
الغماري (2012)	العوامل المؤثرة في توزيع أفراد الشرطة في قطاع غزة	الصعوبات التي تواجه الشرطة في توفير الإمكانيات والمعدات اللازمة هي من أكثر المؤثرات في عملية التوزيع ضمن العوامل الاقتصادية.	التعرف على الصعوبات التي تواجه الشرطة في توفير الإمكانيات والمعدات، وهي المهام التي تؤديها إدارة العمليات اللوجستية.
ابو كويك (2012)	دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية.	1. أظهرت النتائج للتحليل أن مخرجات عمل وأنشطة الأجهزة الأمنية تتناسب مع حجم الإمكانيات المتوفرة لديها بدرجة ضعيفة حيث اتجهت النتائج نحو عدم التأكد من مناسبة الإمكانيات لمخرجات العمل في إشارة إلى عدم استغلال الأجهزة الأمنية لكافة إمكانياتها للقيام بمهامها. 2. يرى الباحث أن النتائج تتناسب مع الواقع الحالي حيث أنه تم رفد عناصر الأجهزة الأمنية بعناصر المقاومة دون توفر الإمكانيات اللوجستية اللازمة للأجهزة الأمنية.	التعرف على حجم الإمكانيات التي تتناسب أنشطة الأجهزة الأمنية.
الأشقر (2012)	مدى فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني.	أظهرت نتائج الدراسة أن عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لشراء اتصالات حديثة جاءت في مقدمة المعوقات.	التعرف على عمليات الشراء للاتصالات في عمليات إدارة الأزمات بوزارة الداخلية.
شباب (2011)	شبكة النقل البري في مدينة غزة - دراسة في جغرافية النقل باستخدام نظم المعلومات الجغرافية	أن العديد من وسائل النقل قديمة يزيد عمرها علي 30 عاماً وكذلك مهترئة وغير قانونية وتحتاج الي متابعة دائمة لإجراءاتها القانونية.	معرفة بعض الإجراءات القانونية فيما يتعلق بالمركبات ، وشبكات النقل البري.

جدول رقم (4.2) يبين مجال الإستفادة من الدراسات العربية

اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم النتائج	مجال الإستفادة
القحطاني (2009)	دور الرقابة المستودعية في ترشيد المال العام في حرس الحدود	1.موافقة أفراد الدراسة على أن الرقابة المستودعية تطبق قواعد وإجراءات المستودعات الحكومية غالباً . 2.أن أفراد الدراسة موافقين على أن هناك بعض المعوقات المختلفة للرقابة المستودعية.	تطبيق قواعد الرقابة المستودعية والتعرف علي المعوقات المختلفة لها لتجنبها. والدور المهم للمستودعات .
الكثيري (2009)	مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين بالمديرية العامة للجوازات.	1.العاملون في إدارة الإمداد والتموين بالمديرية العامة للجوازات لديهم إلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. 2.متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين توفير المخصصات المالية. 3.قلة المخصصات المالية والتحفيز من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين 4. منح العاملين الفرصة للمشاركة في جهود التحسين والتطوير المستمر لنشاطات إدارة الإمداد والتموين.	الإلمام بمفهوم الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين وتطبيقها والتعرف على المعوقات والمتطلبات لها وتحسين نشاطات الإمداد والتموين.
السحيباني (2008)	الإمداد والتموين بمديرية الأمن العام بين المركزية واللامركزية.	1.من المزايا للمركزية إحكام الرقابة على المخزون بمستودعات الإمداد والتموين ، وسهولة التنسيق بين الإدارات التابعة للإمداد والتموين وسهولة تصنيف وفحص المواد حسب مواصفاتها. 2.من العيوب للمركزية تبديد الوقت والجهد في حصول الفروع على موافقات صرف المستلزمات من الإدارة المركزية وانخفاض المنافسة بين العاملين على التميز في الأداء ،وضعف الإستفادة من العاملين المتميزين في تسيير أمور العمل في الإمداد والتموين	هناك مزايا وعيوب للمركزية في إدارة الإمداد والتموين وهي تفيد في الجانب النظري للدراسة.
الفهيد (2006)	التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات	من المعوقات للتنسيق بين الأجهزة الأمنية في الأزمات إغفال تنمية وتطوير الأساليب والأدوات المتبعة في التنسيق وممارستها بصورة مستمرة مع عدم الأخذ بما هو حديث من أساليب ومعدات وغيرها.	تطوير الأساليب والأدوات في التنسيق وممارستها بين الأجهزة الأمنية.

اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم النتائج	مجال الاستفادة
السليم (2001)	أثر تخطيط مهام الإمداد والتموين في أداء، العمليات الأمنية	<p>1. وجود علاقة قوية بين تخطيط مهام الإمداد والتموين وأداء العمليات الأمنية .</p> <p>2. هناك معوقات بدرجة متوسطة تواجه تخطيط مهام الإمداد والتموين للعمليات الأمنية.</p> <p>3. عدم تقيد العاملين في إدارات الإمداد والتموين كثيراً في إتباع أساليب تخطيط مهام الإمداد والتموين للعمليات الأمنية.</p> <p>4. لا يتم إشراك المرؤوسين عند التخطيط لمهام الإمداد والتموين للعمليات الأمنية.</p>	<p>1. معرفة أهمية تخطيط مهام الإمداد والتموين ومعوقاتها.</p> <p>2. مدى نجاح التخطيط من خلال مشاركة المرؤوسين في عمليات التخطيط.</p>
الجهني (2013)	الدورات التدريبية التخصصية في مجال التموين ودورها في تحسين أداء العاملين بقيادة حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة	<p>7. تعريف المتدربين بمعلومات وتقنيات جديدة في مجال التخصص.</p> <p>8. تطوير وتحسين قدرة العاملين على تنظيم العمل وحل المشكلات.</p> <p>9. زيادة مستوى الوعي على استخدام الأدوات والمعدات في العمل</p>	<p>التعرف على أهمية الدورات التدريبية التخصصية للإمداد والتموين ومدى مساهمتها في تحسين وتطوير قدرة العاملين على استخدام الأدوات والمعدات في العمل.</p>
فاتح (2011)	النقل والإمداد - دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري (SNTR)	<p>1. الخدمات اللوجستية وخاصة النقل من أهم النشاطات التي تخلق قيمة في المؤسسات والاقتصاد الوطني على حد سواء.</p> <p>2. يعد بناء إستراتيجية نقل بكامل مراحلها أداة مهمة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة عامة وأهداف الإمداد خاصة.</p> <p>3. أرضية الإمداد هي الوجه الأكثر تقدماً لمكاملة الخدمات اللوجستية وتحسين الأداء.</p> <p>4. عدم وجود ثقافة وفكر لوجستي في المؤسسات الاقتصادية</p>	<p>نشاطات النقل من أهم الأنشطة في المنظمات وهي من إستراتيجياتها التي تحقق الأهداف وتحسن الأداء.</p>
بوخالفة (2011)	تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية.	<p>1. عدم وجود ثقافة تخطيط الإمداد وغياب المفاهيم الصحيحة للإمداد وعلى كل المستويات.</p> <p>2. تعقد نشاطات الإمداد وصعوبة التحكم</p>	<p>ثقافة التخطيط غير موجودة وغائبة وهذا يؤثر على نشاطات الإمداد.</p>

اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم النتائج	مجال الاستفادة
		فيها، كذلك تدفق المعلومات على طول سلسلة الامداد	
كندري (2010)	دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة حالة : مؤسسة مطاحن الأوراس	1.يعمل الإمداد على تحقيق التوازن بين العرض والطلب من خلال تحقيق جملة من المنافع الزمنية والمكانية. 2.يعد الإمداد أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم تخطيطه بشكل سليم وإستراتيجي باعتباره نظام يخدم كل الأطراف التبادل، فالإمداد يعتبر سلاح قوي لدعم المركز التنافسي للمؤسسة. 3.عدم وجود ثقافة وفكرة الإمداد بالمؤسسات الاقتصادية	ترتبط عمليات العرض والطلب في المنظمات بما يحققه الإمداد من توازن نتيجة للتخطيط بالشكل السليم، وزيادة الثقافة في عمليات الإمداد بالمنظمات.
الباحث (2011)	دور التقنيات الحديثة في جودة العمل الأمني بشرطة منطقة الحدود الشمالية	1.توفير الصيانة السريعة للمباني وأجهزة نظم المعلومات تحقق جودة في العمل الأمني. 2.الاستفادة من وسائل العلمية والمعدات الحديثة في تصميم المراكز الأمنية تحقق جودة في العمل الأمني	التعرف علي التقنيات الحديثة المتعلقة بعمليات الصيانة المتواصلة لتقنيات ومعدات المراكز الأمنية.
بن نصر (2010)	تخطيط النقل ودوره في المدينة . تجرّتي مدينة دبي واسطنبول نموذجاً	1. للنقل أهمية كبيرة تتجلي في مختلف المجالات. 2. وجود نظام نقل فعال يغير سلوك الأفراد ويساهم في اعادة دوره الحيوي في ربط مختلف النشاطات ببعضها وتحقيق التنقل بشروط رفاهية الأفراد.. 3. تخطيط النقل مسؤولية تحقيق فعالية وكفاءة نظام النقل.	أهمية النقل ومساهمته في ربط مختلف النشاطات في المنظمات وتحقيق فعالية وكفاءة النقل من خلال التخطيط.

جدول رقم (4.3) يبين مجال الاستفادة من الدراسات الأجنبية

اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم النتائج	مجال الاستفادة
Skoglund (2012)	قرارات مصادر الخدمات اللوجستية العسكرية في عمليات دعم السلام" دراسة حالة للقوات المسلحة السويدية	1.أن العلاقة الوثيقة مع الموردين تعكس إيجاباً على الخدمات اللوجستية التي يقدمونها. 2. التعاون والتنسيق في إدارة العمليات اللوجستية مهم لتطوير مستقبل العمليات	معرفة العلاقة بين الموردين والمنظمة مهم للتعاون والتنسيق لتطوير مستقبل العمليات اللوجستية

اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم النتائج	مجال الاستفادة
		العسكرية لدعم السلم. 3. نوع المنتجات العسكرية وتركيبها له دور هام في العديد من المناطق اللوجستية العسكرية.	
Hester (2009)	تقنية لتحديد بدائل قابلة للحياة العسكرية الدعم اللوجستي	5. يعتقد أن العمليات التي تتطلب استجابة عنصر عسكري صغيرة لتكون بيئة المستقبل للأغراض العسكرية. 2. اعتمدت العديد من المنظمات العسكرية في هيكلها إدارة الدعم اللوجستي . 3. تساعد المعلومات اللوجستية في صياغة تخطيط وتنفيذ المهام اللازمة لإنشاء الأبنية العسكرية المناسبة للعمليات	ضرورة وجود إدارة للدعم اللوجستي في أي منظمة لتتمكن من توفير المعلومات التي تساعد في تخطيط وتنفيذ المهام اللازمة لإنشاء الأبنية العسكرية.
Piggee (2002)	التحول-ثورة في مجال الخدمات اللوجستية العسكرية	1. يجب أن يكون نظام النقل والإمداد قادر على التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها. 2. على الجيش تقديم الخدمات اللوجستية والدعم في الوقت والمكان المناسبين وبالكمية الصحيحة. 3. الثورة في الخدمات اللوجستية العسكرية تعتمد أساساً على نظام النقل السلس لإدارة العمليات اللوجستية.	قدرة نظام النقل على التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها والتعرف على الخدمات اللوجستية العسكرية .
Bentz (1999)	التكنولوجيا سيق في إدارة الخدمات اللوجستية : تحويل التطور في الخدمات اللوجستية العسكرية إلى ثورة حقيقية.	تخطيط موارد المؤسسات لحل متطلبات العتاد جزء لا يتجزأ من وظيفة الخدمات اللوجستية العسكرية، ويجب على الجيش التكيف مع حل تخطيط الموارد والاحتياجات وتدريب القادة في المستويات المتوسطة لجعلهم قادرين على قيادة الجيش اللوجستي لتحقيق النجاح في المعركة.	التعرف على وظائف الخدمات اللوجستية وفي الإطار النظري.
Shine (1991)	الدعم اللوجستي العسكري لجهود الإغاثة الإنسانية أثناء حالات النزاعات المنخفضة الحدة. دراسة حالة أفغانستان وتشاد	أن برنامج الإغاثة في أفغانستان كان يشمل جميع العناصر الناجحة لعمليات الدعم اللوجستي ، وهي أكثر شمولية من عناصر الدعم اللوجستي في تشاد	التعرف على العناصر الناجحة لعمليات الدعم اللوجستي.
Gutierrez (2001)	عقود الدعم اللوجستي في البيئات التشغيلية: المسائل	أن الجيش الأميركي لا يستطيع القيادة والسيطرة على المتعاقدين بنفس الطريقة التي	التعرف على الدور الهام للمتعاقدين والقوانين والطرق للسيطرة عليهم.

اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم النتائج	مجال الاستفادة
	القانونية وأثارها على قرار الاستعانة بمصادر خارجية.	يقود ويسيطر على الوحدات العسكرية والأفراد العسكريين. يجب تحديد القدرات الأساسية للوظائف التي يمكن للقادة الاستعانة بمصادر خارجية لتأديتها، وكذلك النظر في مخاطر عدم أداء المتعاقد لوظيفته.	
Muhirwa (2000)	وحدة الجيش الوطني الرواندية والإمداد (G4) التقييم والتوصيات من أجل التغيير.	1.يركز علي المتطلبات والمواد الأساسية واللازمة للجيش وبشكل متواصل. 2.يجب على الخدمات اللوجستية أن تعالج القضايا التي تحيط بولايتها ومهامها وتصميمها لتحسين أدائه.	مدى امكانية الخدمات اللوجستية من معالجة القضايا المتخصصة بها .
Tatham&Spens (2011)	نحو نظام إدارة المعرفة اللوجستية الإنسانية.	اعتماد نموذج يجمع بين كلاً من سلاسل التوريد، وخطوط الدفاع التتموية، لدعم اللوجستيات الإنسانية لتحسين فعالية وكفاءة الاستجابة وتوفير احتياطات تموينية ولوجستية للكوارث في المستقبل	التعرف علي النماذج التي يمكن من خلالها الجمع بين سلاسل التوريد وخطوط الدفاع لدعم العمليات اللوجستية الإنسانية.
Alexander (1994)	المبيعات العسكرية الخارجية:المقاولات الدعم اللوجستي المتكامل للخارج من المخزون معدات	1. أن زبائن المبيعات العسكرية تفضل التكامل في عمليات الدعم اللوجستي. 2. الدقة في تسليم المتطلبات اللوجستية من المشتريات العسكرية. 3. تحديد الأولويات في عمليات الدعم اللوجستية.	تحديد المتطلبات اللوجستية من المشتريات والأولويات.
McKenna (2002)	الولايات المتحدة إدارة النقل والإمداد العسكري، والخصخصة، والمقاولين على أرض المعركة. ماذا يعني الشيء؟	3. استخدام عمليات مبتكرة لإدارة اللوجستية والنقل في العمليات. 4. وضع سياسات إستراتيجية لاستمرار التقدم في عمليات الدعم والنقل.	التعرف علي استخدامات إدارة اللوجستيات لعمليات مبتكرة وإستراتيجية للنقل.
(2001) Dole	التفاعل العسكري مع المنظمات غير الحكومية : مقارنة تموين الطبي.	1.يجب أن يتم التخطيط في الوقت المبكر وبشكل تعاوني لعمليات الدعم اللوجستي. 2. توضيح نوع الإمكانيات التي ينبغي أن توجه لدعم الأنشطة اللوجستية	التعرف علي عمليات تخطيط الدعم اللوجستي والأنشطة التي تؤديها.
Jacobsen (1996)	الدعم اللوجستي المتكامل في العمليات الخاصة للطيران-دراسة حالة-MH MH-47E و60K	5. يمكن تخطيط وتنفيذ برامج الدعم اللوجستي المتكامل دون تشكيل تحدياً للوجستيات. 6. يركز في عمليات الدعم اللوجستي	التعرف علي عمليات التخطيط في العمليات اللوجستية أثناء العمليات الأمنية .

اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم النتائج	مجال الاستفادة
		المتكامل بشكل كبير علي نوع المواد . 7. مفتاح نجاح تخطيط وتنفيذ عمليات الدعم اللوجستي المتكامل هم العاملون (الموارد البشرية).	
Sreenivas (2005)	دور النقل في تحسين الخدمات اللوجستية.	نظام النقل والإمداد لديها موقف أكثر أهمية في أنشطة مجتمعنا، وأن النقل يلعب دوراً هاماً في النظام اللوجستي وتظهر أنشطتها في مختلف أقسام العمليات اللوجستية.	أهمية وسائل النقل للمنظمات والمجتمعات بشكل عام ودوره في النظام اللوجستي

# الفصل الخامس

## الإجراءات والمنهجية

- أولاً: المقدمة
- ثانياً: منهج الدراسة
- ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
- رابعاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
- خامساً: أداة الدراسة
- سادساً: تصحيح أداة الدراسة
- سابعاً: صدق أداة الدراسة
- ثامناً: ثبات أداة الدراسة
- تاسعاً: الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات

## الفصل الخامس

### الإجراءات والمنهجية

#### أولاً: مقدمة:

يتناول هذا الفصل توصيفاً شاملاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة، ثم يتطرق إلى أداة الدراسة، وكيفية بنائها، والإجراءات التي تم استخدامها في فحص أداة الدراسة (التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها)، والأساليب والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وللوصول للنتائج التي تعبر عن واقع الظاهرة قيد الدراسة.

#### ثانياً: منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والبيانات المراد الحصول عليها بغرض دراسة "دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة"، وبناءً على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عنها، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع، ويسهم في وصفها وصفاً دقيقاً ويوضح خصائصها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم تطبيق النتائج في ضوءها، ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي من البحوث الكمية والذي يعني في وصف الحالة وصفاً دقيقاً، ويعني بوصف الظاهرة وتحديدها، وتبرير الظروف والممارسات أو التقييم والمقارنة ( قنديلجي، السامرائي، 2009، ص 188). وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

1. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة والتي تعتبر الأداة الرئيسة للدراسة، وقد تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض وتوزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وذلك لحساب النسب واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.
2. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات

والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، والمقابلات الشخصية غير الرسمية.

### ثالثاً : مجتمع وعينة الدراسة :

#### 1. مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة هذه الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع مدراء الدوائر والإدارات في جهاز الشرطة الفلسطينية وعددهم (255) موزعين على جميع إدارات جهاز الشرطة بمحافظات قطاع غزة: (إدارة التنظيم والإدارة الشرطة، 2013)

#### 2. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بلغ عددها (223) مديراً من أصل مجتمع الدراسة الكلي حيث تم اختيار مسمي مدير إدارة ومدير دائرة للأسباب التالية:

1. ان هذه الفئة من مجتمع الدراسة هم من الضباط الكبار في الشرطة وهم الصف الأول في السلم التنظيمي بالشرطة.
2. ان هذه الفئة من مجتمع الدراسة هم من لهم احتكاك مباشر بعملية الإمداد.
3. إن هذه الفئة من مجتمع الدراسة على دراية كافية بالاحتياجات للإدارات والدوائر.
4. إن هذه الفئة من مجتمع الدراسة يعلمون الآليات التي يتم توفير الاحتياجات أو شيء منها.
5. أن هذه الفئة من مجتمع الدراسة يستطيعون الإجابة عن استبانة الدراسة.

وهذه العينة تتكون من عدد (255) موزعين حسب الجدول رقم (5.1): (إدارة التنظيم والإدارة الشرطة، 2013)

جدول رقم (5.1) يبين مجتمع وعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المجموع	مدير دائرة	مدير إدارة مركزية
255	219	36

فيما تألفت عينة الدراسة من عينتين:

\* **عينة استطلاعية:** حيث تم تطبيق المقياس على 26 من المدراء في الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة ( من مدير دائرة فأعلى ) بالطريقة العشوائية البسيطة بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات للاستبانة .

\* **عينة الدراسة الكلية:** بلغت العينة في الدراسة ( 223 ) من المدراء في الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة ( من مدير دائرة وأعلى )، وقد تم توزيع (250) استبانة عليهم ومن ثم تم استرداد ( 223 ) استبانة بمعدل استجابة (89.2 % )، وقد أخذت عينة الدراسة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة. و يتضح من التالي مواصفات أفراد عينة الدراسة.

رابعاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

• توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

يوضح الجدول رقم (5.2) توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	216	7	223
النسبة	96.9	3.1	100

يوضح الجدول رقم (5.2) أن ما نسبته (96.9%) من أفراد الدراسة هم من الذكور وأن (3.1%) من أفراد الدراسة هم من الإناث، ومن النتيجة السابقة نرى أن أغلبية الفئة المبحوثة من الذكور وهذا يعود إلي

أن معظم مدراء الشرطة من فئة الذكور وأن المجتمع الفلسطيني مجتمع تقليدي ولا يتقبل عمل النساء في جهاز الشرطة، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الغماري، 2012)، ودراسة (خليل، 2012)،

• توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

يوضح الجدول رقم (5.3) توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

العمر	أقل من 30 عام	من 31 - 45 عام	46 عام فأكثر	المجموع
التكرار	45	152	26	223
النسبة	20.2	68.1	11.7	100

يوضح الجدول رقم (5.3) أنما نسبته (20.2%) من أفراد الدراسة أعمارهم أقل من 30 عام ، بينما (68.1%) من أفراد هذه الدراسة أعمارهم تتراوح من 31 عام الي 45 عام ، بينما (11.7%) من أفراد هذه الدراسة أعمارهم كانت أكثر من 46 عام، ومن النتيجة السابقة نرى بأن أغلبية الفئة المبحوثة هم من فئة الشباب وهذا يعود الي طبيعة العمل الشرطي الذي يحتاج إلي هذه الفئة من الشباب، وكذلك التنوع في أعمار الفئة المبحوثة وهذا يعني أيضاً توفر عنصر الخبرة لديهم، والتعرف علي آراء مستويات عمرية مختلفة بما يحملونه من خبرات متراكمة نحو نحو تحديد دور إدارة العمليات اللوجستية، وقد إتفقت مع دراسة (الغماري، 2012)، وقد اختلفت مع دراسة (السحبياني، 2008) ودراسة (الكثيري، 2009) ، ودراسة (خليل، 2012)، حيث بلغت النسبة الأعلى من فئة المبحوثين أقل من 30 عام .

• توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (5.4) توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دكتوراه	1	0.4
ماجستير	17	7.6
بكالوريوس	138	62
دبلوم متوسط فما دون	67	30.0
المجموع	223	100.0

يوضح الجدول رقم (5.4) أن ما نسبته (0.4%) من أفراد الدراسة هم من حملة شهادة الدكتوراه، بينما (7.6% ) من أفراد هذه الدراسة هم من حملة شهادة الماجستير، وأن (62% ) من أفراد الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، في حين أن (30%) من أفراد هذه الدراسة من حملة شهادة الدبلوم المتوسط أو أقل، ومن النتيجة السابقة نرى أن حملة البكالوريوس يمثلون أكبر نسبة بالنسبة للمبحوثين وهذا يعود إلى أن شروط الترقية الي المناصب الإدارية يتطلب أن يكون الضابط حاصل على بكالوريوس أو دبلوم على الأقل، وهذا مؤشر بأن الفئة المبحوثة على درجة عالية من المستوى العلمي، وقد اتفقت مع دراسة (خليل،2012)، ودراسة (الغماري،2012)وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (السحيباني،2008)

• توزيع أفراد الدراسة حسب الرتبة

يوضح الجدول رقم (5.5) توزيع أفراد الدراسة حسب الرتبة .

الرتبة	التكرار	النسبة
عقيد	17	7.6
مقدم	37	16.6
رائد	90	40.4
نقيب	79	35.4
المجموع	223	100.0

يوضح الجدول رقم (5.5) أن ما نسبته (7.6%) من أفراد الدراسة يحملون رتبة عقيد ، بينما 16.6% من أفراد الدراسة يحملون رتبة مقدم ،بينما (40.4%) من أفراد الدراسة يحملون رتبة رائد ،بينما (35.4%) من أفراد الدراسة رتبة نقيب، ومن النتيجة السابقة يتضح أن النسبة الكبيرة من المدراء هم من رتبة الرائد ويليها رتبة نقيب، وهذا يعود الي ان فئات المدراء هم من رتبة النقيب والرائد ،وهذا يعود الي حداثة قيادات جهاز الشرطة حيث أن الأغلبية تم تعيينهم بعد الأحداث التي أدت إلي سيطرة حركة حماس علي قطاع غزة عام 2007م، ورفض معظم قيادات الشرطة العمل بعد ذلك، وهذا مؤشر بأن الفئة المبحوثة من الرتب المتوسطة في الشرطة، وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (الغماري،2012) بان النسبة الأعلى في الرتب العسكرية هي رتبة الرائد، اختلفت هذه الدراسة مع دراسة السليم(2001)،حيث شملت الرتب حتى ملازم، وان نسبة المبحوثين الأعلى من رتبة الملازم أول وبلغت(21.8%) ورتبة ملازم وبلغت(25.4%)، ودراسة (الجهني، 2013) حيث شملت الرتب من جندي ولغاية عقيد وهم مقسمين

علي فنتين هما فئة الضباط وفئة الأفراد، ودراسة (الكثيري، 2009) حيث شملت الرتب العسكرية من رتبة جندي إلي رتبة عقيد.

• توزيع أفراد الدراسة حسب المسمى الوظيفي الحالي

يوضح الجدول رقم (5.6) توزيع أفراد الدراسة حسب المسمى الوظيفي الحالي

النسبة	التكرار	المستوي الوظيفي
16.14	36	مدير إدارة مركزية او محافظة
83.86	187	مدير دائرة
100.0	223	المجموع

يوضح الجدول رقم (5.6) أن ما نسبته (16.14%) من أفراد الدراسة يعملون كمدير إدارة مركزية أو محافظة ، بينما(83.86% ) من أفراد الدراسة يعملون كمدير دائرة، وهذا حسب هيكلية جهاز الشرطة بحيث أن الإدارات المركزية تعد اقل بكثير من الدوائر وهي تضم عدد من الدوائر، وهذا لا يتنافى مع العرف الشرطي من حيث أنه لا يمكن أن تكون مدير دائرة فما فوق إلا بالحصول علي رتبة نقيب فما فوق ،وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الغماري،2012).

• توزيع أفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

يوضح الجدول رقم (5.7) توزيع أفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
1.8	4	3سنوات فأقل
41.7	93	من 4 - 7 سنوات
56.5	126	8 سنوات فأكثر
100.0	223	المجموع

يوضح الجدول رقم (5.7) أن ما نسبته (1.8%) من أفراد الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم اقل من 3 سنوات ، بينما (41.7%) من أفراد الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم تتراوح من 4 سنوات الي 7 سنوات، بينما (56.5%) من أفراد الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم أكثر من 8 سنوات. ومن النتيجة السابقة نرى أن الفئة المبحوثة لديها خدمة أكثر من 8 سنوات، ويلبها الخدمة من 4 إلي 7 سنوات وهذا مؤشر إلي أن الفئة المبحوثة لديهم تنوع في الخبرة العملية، مما يجعلهم قادرين علي تكوين آراء مختلفة وأكثر دقة نحو دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة، وقد اختلفت مع دراسة (السحبياني،2008) ودراسة (الكثيري،2009)، ودراسة (حمدان،2010)، فيما اتفقت مع دراسة (السليم،2001)، ودراسة (الجهني،2013)، ودراسة (الغماري،2012).

• توزيع أفراد الدراسة حسب المحافظة التي يعملون بها

يوضح الجدول رقم (5.8) توزيع أفراد الدراسة حسب المحافظة التي يعملون بها

النسبة	التكرار	المحافظة
11.2	25	الشمال
58.7	131	غزة
11.2	25	الوسطى
5.8	13	خانيونس
13.0	29	رفح
100.0	223	المجموع

يوضح الجدول رقم (5.8) أن ما نسبته (11.2%) من أفراد الدراسة يعملون في محافظة الشمال ، بينما (58.7%) من أفراد الدراسة يعملون في محافظة غزة ،بينما (11.2%) من أفراد الدراسة يعملون في محافظة الوسطى،بينما (5.8%) من أفراد الدراسة يعملون في محافظة خانيونس ، بينما (13%) من أفراد الدراسة يعملون في محافظة رفح ، ومن النتيجة السابقة نرى أن أعلي نسبة هي لمحافظة غزة وهذا يعود إلي تركز قيادات الشرطة وإداراتها المركزية في مقر الجوازات، وقد اتفقت الدراسة مع دراسة(خليل،2012).

خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد الدراسة لمعرفة دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الإطلاع علي الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارة عدد من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وعرضها علي مجموعة من المحكمين والذين بدورهم بتقديم النصح ولإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
6. إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
7. توزيع الاستبانة علي جميع أفراد العينة للحصول على البيانات اللازمة للدراسة.

خامساً: أداة الدراسة **Tool of study**:

تمثلت أداة الدراسة في استمارة الاستبانة "Questionnaire" التي أعدها الباحث بالاستعانة بآراء ذوي الخبرة والمختصين في هذا المجال، حيث تكونت هذه الاستبانة من قسمين رئيسيين تمثل القسم الأول من هذه الاستبانة بالمعلومات الشخصية للمبحوث والتي تمثلت في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، المسمى الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة، المحافظة ( التي يعمل بها ) ).

في حين تمثل القسم الثاني بمحاور الدراسة والتي تعبر عن متغيرات الدراسة التي تهدف لدراسة دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، وتكون هذا القسم من خمسة محاور رئيسية على النحو الآتي:

- المحور الأول: "المشتريات والتخزين" ويتكون هذا المحور من (14) فقرة تعبر عنه.
- المحور الثاني: "وسائل النقل والصيانة" ويتكون هذا المحور من (15) فقرة تعبر عنه.
- المحور الثالث: "الهندسة الإنشائية والصيانة" ويتكون هذا المحور من (8) فقرات تعبر عنه.

المحور الرابع: "آلية توزيع التموين والإعاشة" ويتكون هذا المحور من (11) فقرة تعبر عنه.  
 المحور الخامس: "تخطيط العمليات اللوجستية" ويتكون هذا المحور من (13) فقرة تعبر عنه.  
 بالإضافة الي محور المقترحات والمشكلات والتي كانت عبارة عن سؤاليين مفتوحين .

#### سادساً: تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، حيث تُعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الاجابة على الفقرة، كما هو موضح بالجدول رقم (8).

جدول رقم (5.9) تصحيح اداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الاجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

حيث يتضح من الجدول رقم(5.9) أعلاه أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها بـ"غير موافق بشدة" تأخذ الدرجة (1) بينما الفقرة التي يتم الإجابة عليها بـ"موافق بشدة" تعطى الدرجة (5) ، بينما تتراوح باقي الإجابات في هذا المدى الذي يتراوح بين (1-5) درجات، ويتم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات في تحديد مستوى نتيجة كل فقرة .

#### سابعاً: صدق أداة الدراسة: Validity

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### أولاً: الصدق الظاهري (Face validity):

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من الأكاديميين والمختصين، وطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، وإدخال التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة.

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: Internal Consistency

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وعليه فقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة وبين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (5.10) معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المشتريات والتخزين	0.782	0.000
وسائل النقل والصيانة	0.813	0.000
الهندسة الإنشائية والصيانة	0.860	0.000
آلية توزيع التمويل والإعاشة	0.807	0.000
تخطيط العمليات اللوجستية	0.661	0.000

#### أ. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

كما أشرنا سابقاً فإن المحور الأول: "المشتريات والتخزين" ويتكون هذا المحور من (15) فقرة تعبر عنه ، وللتأكد من مدى صدق ارتباط هذه الفقرات ومدى تعبيرها عن المجال التي تنتمي له، تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، الجدول رقم (5.11) التالي يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات المحور الأول.

جدول رقم (5.11): معاملات الصدق لكل فقرة مع الدرجة الكلية المحور: "المشتريات والتخزين" .

م	الفقرة	م. الارتباط	م. الدلالة
1	توفر إدارة العمليات اللوجستية تدفق مستمر من المواد والأجزاء والخدمات اللازمة لتنفيذ العمل الموكل.	0.669**	0.000
2	توفر إدارة العمليات اللوجستية احتياجات الإدارات بالجودة المناسبة للمشتريات.	0.576**	0.002
3	تشتري إدارة العمليات اللوجستية المواد والاحتياجات وفق متطلباتكم الخاصة.	0.792**	0.000
4	تهتم إدارة العمليات اللوجستية بتوفير الاحتياجات لجميع المحافظات والإدارات بنفس القدر.	0.635**	0.000
5	تُسَلِّم إدارة العمليات اللوجستية الاحتياجات المشتراه بشكل مستمر ومنظم.	0.566**	0.003
6	تفوض إدارة العمليات اللوجستية السلطة للإدارات الفرعية لشراء احتياجاتها	0.601**	0.001

م	الفقرة	م. الارتباط	م. الدلالة
7	تحدد إدارة العمليات اللوجستية المواصفات المطلوبة للاحتياجات	0.254	0.211
8	تتميز إدارة العمليات اللوجستية بسرعة الإستجابة للطلبات الواردة إليها.	0.721**	0.000
9	توفر إدارة العمليات اللوجستية كل ما يتم طلبه في المخزن.	0.569**	0.002
10	تُسلّم إدارة العمليات اللوجستية الاحتياجات في الوقت المناسب.	0.738**	0.000
11	تشارك إدارة المستودعات إدارتكم في دراسة الاحتياجات بغرض تقدير الاحتياج الفعلي من كل صنف.	0.458*	0.019
12	تُسلّم إدارة العمليات اللوجستية الهدام العسكرية (الزي العسكري ومستلزماته) بما يحافظ علي القيافة بالجودة المطلوبة وبما يلائم المقاس وطبيعة العمل.	0.489*	0.011
13	يوجد مستودعات فرعية في كل محافظة تلبي احتياجات المحافظة.	0.494**	0.010
14	تقوم إدارة العمليات اللوجستية بتسليم الاحتياجات بكميات كاملة دون نقص ودفعة واحدة.	0.420*	0.033
15	تُسلّم إدارة العمليات اللوجستية الهدام العسكري (الزي العسكري ومستلزماته) بشكل دوري بما يغطي الحاجة الدائمة.	0.584**	0.002

\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ، بينما \*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 .

يتضح من خلال الجدول رقم (5.11) ان جميع فقرات المحور الأول ترتبط ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بالدرجة الكلية للمحور إلا الفقرة رقم (7) والتي كانت غير دالة إحصائياً وعليه تم استبعادها من الاستبانة ، حيث تراوحت معاملات الارتباط لهذه الفقرات بين (0.420) و(0.792) ، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات المجال الأول جميعها ما عدا الفقرة رقم (7)، وذلك يعني وجود صدق اتساق داخلي عالٍ في فقرات المحور الأول.

#### ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني:

كما أشرنا سابقاً فإن المحور الثاني "وسائل النقل والصيانة " من أداة الدراسة يتكون من (16) فقرة، وللتأكد من مدى صدق ارتباط هذه الفقرات ومدى تعبيرها عن المحور التي تنتمي له، تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، الجدول رقم(5.12) التالي يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات المحور الثاني.

جدول رقم (5.12)

معاملات الصندق لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور "وسائل النقل والصيانة "

م	الفقرة	م. الارتباط	م. الدلالة
1.	توفر إدارة العمليات اللوجستية المركبات وتجهزها بما يناسب طبيعة العمل.	0.739**	0.000
2.	توزع إدارة العمليات اللوجستية المركبات بما يغطي جميع الأعمال الموكلة.	0.672**	0.000
3.	توفر إدارة العمليات اللوجستية المركبات الشخصية بما يتناسب مع الرتب والمسمي الوظيفي.	0.583**	0.002
4.	تُزود إدارة العمليات اللوجستية المركبات وفق ما تطلبه الإدارات.	0.756**	0.000
5.	تتعامل إدارة العمليات اللوجستية مع أعطال المركبات بسرعة ويسر ودقة متناهية.	0.572**	0.002
6.	توزع إدارة العمليات اللوجستية المحروقات للمركبات بكميات تكفي لتغطية جميع المهام وتضمن إستمرارية العمل وفق نظام محدد وآليات واضحة.	0.551**	0.004
7.	توفر إدارة العمليات اللوجستية وسائل نقل خاصة لنقل الأفراد والضباط بشكل يومي.	0.501**	0.010
8.	تقوم إدارة العمليات اللوجستية بتسيير حافلات النقل عبر خطوط سير تغطي جميع المناطق	0.239	0.239
9.	توفر إدارة العمليات اللوجستية وسائل نقل مختلفة ومتنوعة لنقل المؤن والعتاد والمحروقات والمياه.	0.635**	0.000
10.	يوجد تناسب بين إمكانياتكم البشرية والتقنية والمادية وبين عدد ونوعية وسائل النقل الموجودة طرفكم.	0.495*	0.012
11.	يوجد نظام توزيع للمركبات وفق المعايير العالمية وبما يخدم العمل.	0.498*	0.011
12.	تُوجد إدارة العمليات اللوجستية إكتفاء كامل من المحروقات بأنواعها	0.653**	0.000
13.	تتابع إدارة العمليات اللوجستية إجراءات الترخيص والتأمين للمركبات بشكل متواصل.	0.640**	0.000
14.	تقوم إدارة العمليات اللوجستية بإجراء فحص دوري للمركبات بما يضمن الحفاظ عليها وعدم توقفها.	0.653**	0.000
15.	تتابع إدارة العمليات اللوجستية المركبات بما يضمن قيادتها بشكل قانوني ووفق المعايير.	0.503**	0.009
16.	تقوم إدارة العمليات اللوجستية بمتابعة الحوادث المرورية الناجمة عن المركبات العسكرية والشرطية بسرعة وحل الإشكاليات المترتبة عليها.	0.573**	0.002

\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ، بينما \*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 .

يتضح من خلال الجدول رقم (5.12) ان جميع فقرات المحور الثاني ترتبط ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بالدرجة الكلية للمحور إلا الفقرة رقم (8) والتي كانت غير دالة إحصائياً وعليه تم استبعادها من الاستبانة ، حيث تراوحت معاملات الارتباط لهذه الفقرات بين (0.495) و(0.756)، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات المجال الثاني جميعها ما عدا الفقرة رقم (8)، وذلك يعني وجود صدق اتساق داخلي عالي في فقرات المحور الثاني.

#### ج. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

كما أشرنا سابقاً فإن المحور الثالث "الهندسة الإنشائية والصيانة " من أداة الدراسة يتكون من (8) فقرات، وللتأكد من مدى صدق ارتباط هذه الفقرات ومدى تعبيرها عن المحور التي تنتمي له، تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، الجدول رقم(5.13) التالي يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات المحور الثالث.

#### جدول رقم (5.13)

معاملات الصدق لكل فقرة مع الدرجة الكلية لمحور "الهندسة الإنشائية والصيانة "

م	الفقرة	م. الارتباط	م. الدلالة
1.	توفر إدارة العمليات اللوجستية المباني والمقرات الملائمة للعمل.	0.779**	0.000
2.	يتم بناء المقرات علي أساس هندسي أمني وعسكري.	0.721**	0.000
3.	يتم إنشاء المباني علي أساس الاحتياجات لكل إدارة ودائرة وقسم.	0.727**	0.000
4.	يوجد عدالة في إنشاء وتوزيع المباني علي جميع الإدارات حسب الاحتياج.	0.747**	0.000
5.	يتناسب المبني مع حجم المهام والخدمات المقدمة.	0.848**	0.000
6.	تراعي إدارة العمليات اللوجستية معايير الجودة مثل (الإنارة، التهوية، والشبكات الكهربائية والالكترونية، والألوان) أثناء تصميم وبناء المقار والمراكز.	0.684**	0.000
7.	تراعي إدارة العمليات اللوجستية الاحتياجات الفعلية من المرافق الصحية والمطابخ أثناء بناء المقار والمراكز	0.661**	0.000
8.	تصرف إدارة العمليات اللوجستية الأثاث بما يناسب طبيعة العمل ودرجة الاحتياج	0.738**	0.000

\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ، بينما \*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 .

يتضح من خلال الجدول رقم (5.13) ان جميع فقرات المحور الثالث ترتبط ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بالدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط لهذه الفقرات بين (0.661) و(0.848)، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات المحور الثالث جميعها، مما يدعم صحة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بهذا الشأن.

د. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الرابع:

كما أشرنا سابقاً فإن المحور الثاني "آلية توزيع التمويل والإعاشة" من أداة الدراسة يتكون من (11) فقرات، وللتأكد من مدى صدق ارتباط هذه الفقرات ومدى تعبيرها عن المحور التي تنتمي له، تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحول، الجدول رقم(5.14) التالي يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات المحور الثاني.

جدول رقم (5.14)

معاملات الصدق لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمحول "آلية توزيع التمويل والإعاشة"

م	الفقرة	م. الارتباط	م. الدلالة
1.	تصرف إدارة العمليات اللوجستية التموين بما يناسب المهام الموكلة.	0.759**	0.000
2.	توزع إدارة العمليات اللوجستية الطعام الطازج ( دجاج، لحوم، خضار، فواكه، الأجبان، البيض) علي الأفراد في الوقت المناسب.	0.895**	0.000
3.	تصرف إدارة العمليات اللوجستية للمناوبين وجبات طازجة وساخنة.	0.730**	0.000
4.	تصرف إدارة العمليات اللوجستية الطعام الطازج والجاف وفق الأعداد المعتمدة دون نقص.	0.690**	0.000
5.	توفر إدارة العمليات اللوجستية إحتياطي من المواد التموينية للطوارئ.	0.644**	0.000
6.	تقدم إدارة العمليات اللوجستية التموين الطازج بكميات مناسبة.	0.721**	0.000
7.	تقدم إدارة العمليات اللوجستية التموين الجاف بكميات مناسبة.	0.734**	0.000
8.	توفر إدارة العمليات اللوجستية مياه الشرب دون إنقطاع.	0.516**	0.008
9.	توفر إدارة العمليات اللوجستية مواد التنظيف بشكل دائم وكافي.	0.662**	0.000
10.	تصرف إدارة العمليات اللوجستية الخبز الطازج يومياً بجودة عالية.	0.596**	0.001
11.	توفر إدارة العمليات اللوجستية الدعم الكافي من التموين والاحتياجات اللازمة للقوات أثناء تواجدهم خارج مقرات عملها بسبب حالات الطوارئ.	0.866**	0.000

\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ، بينما \*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 .

يتضح من خلال الجدول رقم (5.14) ان جميع فقرات المحور الثاني ترتبط ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بالدرجة الكلية للمجال، حيث تراوحت معاملات الارتباط لهذه الفقرات بين (0.516) و(0.895) ، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات المحور الثاني جميعها، مما يدعم صحة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بهذا الشأن.

هـ. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الخامس:

كما أشرنا سابقاً فإن المحور الثاني "تخطيط العمليات اللوجستية" من أداة الدراسة يتكون من (13) فقرة، وللتأكد من مدى صدق ارتباط هذه الفقرات ومدى تعبيرها عن المحور التي تنتمي له، تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحول، الجدول رقم(5.15) التالي يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات المحور الثاني.

جدول رقم (5.15)

معاملات الصدق لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمحول "تخطيط العمليات اللوجستية"

م	الفقرة	م. الارتباط	م. الدلالة
1.	يُمكن التخطيط من معرفة حجم الاحتياجات المطلوبة للعمليات.	0.781**	0.000
2.	يوفر التخطيط الإسناد للقوات في المكان والزمان المحددين لتنفيذ العمليات.	0.875**	0.000
3.	يوفر التخطيط الإسناد اللازم للقوات بالكم والكيف المطلوب لتنفيذ العمليات.	0.893**	0.000
4.	يقلل التخطيط من الإرباك الناتج عن سوء توزيع المواد اللازمة لتنفيذ العمليات.	0.777**	0.000
5.	يعطي التخطيط القدرة للإستجابة للتغيرات في مجري العمليات.	0.789**	0.000
6.	يساعد التخطيط في توفير البيانات المتعلقة بمراحل تنفيذ العمليات مما يزيد من إحتتمالات نجاحها.	0.861**	0.000
7.	تساهم مرونة التخطيط في التغلب علي الصعوبات المستجدة والطارئة خلال العمليات.	0.906**	0.000
8.	يمكن التخطيط من التنبؤ بالاحتياجات التي قد تطرأ خلال تنفيذ العمليات.	0.846**	0.000
9.	يساعد تخطيط سياسات الإمداد في وضع خطط العمليات المستقبلية بكافة أنواعها.	0.853**	0.000
10.	يساعد تخطيط الإمداد طويل المدى القيادات العليا في إجراء التنسيق المطلوب بين كافة الجهات ذات العلاقة بتنفيذ العمليات.	0.873**	0.000
11.	يتم إشراك المستفيدين من الخدمات اللوجستية في وضع الخطط.	0.567**	0.003
12.	تحدد إدارة العمليات اللوجستية المتطلبات في ضوء الخطط الأمنية.	0.800**	0.000
13.	تهتم إدارة العمليات اللوجستية بالاتصال بجميع المستويات الإدارية والمناطق أثناء إعداد الخطط.	0.566**	0.003

\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ، بينما \*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 .

يتضح من خلال الجدول رقم (5.15) ان جميع فقرات المحور الثاني ترتبط ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بالدرجة الكلية للمجال، حيث تراوحت معاملات الارتباط لهذه الفقرات بين (0.566) و(0.906) ، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات المحور الثاني جميعها، مما يدعم صحة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بهذا الشأن.

### ثامناً: ثبات أداة الدراسة **Reliability**:

هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها قياس ثبات أداة الدراسة وذلك للتأكد من مدى صلاحية هذه الدراسة لقياس ما وضعت لقياسيه، ولكن في هذه الدراسة تم استخدام طريقة ألفاكرونباخ **Cronbach's Alpha** لحساب الثبات في البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (5.16) أدناه:

جدول رقم (5.16)

معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفاكرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفاكرونباخ
المشتريات والتخزين	14	0.837
وسائل النقل والصيانة	15	0.878
الهندسة الإنشائية والصيانة	8	0.875
آلية توزيع التموين والإعاشة	11	0.901
تخطيط العمليات اللوجستية	13	0.953
الاستبانة ككل	61	0.955

حيث يتضح من خلال الجدول رقم (5.16) أن قيمة ألفاكرونباخ لجميع المحاور كانت تتراوح بين (0.837) للمحور "الاول" وأن (0.953) للمحور "الخامس"، وتراوحت قيمة المعامل بين هاتين القيمتين لجميع مجالات الدراسة، كما وبلغت قيمة ألفاكرونباخ الكلية (0.955) لجميع فقرات الاستبانة والبالغ عددها 61 فقرة، وتشير قيم ألفاكرونباخ التي تم الحصول عليها في الجدول السابق لوجود ثبات عالٍ في بيانات الدراسة وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه البيانات وتحليلها وتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

من خلال ما تقدم من فحص لصدق وثبات بيانات الدراسة، أشارت نتائج التحقق لوجود صدق وثبات عالٍ في بيانات الدراسة، وبناءً عليه فإن البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة تعتبر بيانات جيدة وصالحة للتحليل ويمكن الاعتماد على نتائج تحليلها وتعميمها على مجتمع الدراسة.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات **Statistical Methods**: تم الاعتماد بشكل أساسي على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.20) في إدخال بيانات الدراسة وتحليلها، مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية اللازمة، لتحقيق أهداف الدراسة وكانت هذه الأساليب على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): وذلك بغرض وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة عن الفقرات والمجالات الرئيسية للدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس الثبات في البيانات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجالات الدراسة.
- اختبار (T) لعينتين مستقلتين: وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات وذلك من أجل التحقق من وجود فروق جوهرية في استجابات عينة الدارسة نحو دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة وكذلك لمتغير المسمى الوظيفي.
- اختبار تحليل التباين (ANOVA): وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر ، ويستخدم للتحقق من وجود فروق جوهرية في استجابات عينة الدارسة دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكذلك لمتغير الفئة العمرية والرتبة والمحافظة.

# الفصل السادس

## تحليل النتائج واختبار الفرضيات

أولاً: المقدمة

ثانياً: نتائج الدراسة

ثالثاً: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

رابعاً: إجابات الأسئلة المفتوحة

## الفصل السادس

### تحليل النتائج واختبار الفرضيات

#### أولاً: مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل لأهم النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها حول مشكلة الدراسة والتي تهدف للتعرف على دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية، والتي تم توزيعها في وقت تعاني فيه الحكومة بشكل عام من أزمة مالياً خانقة ، وهذا ينعكس على جميع نواحي العمل، ووزارة الداخلية والأمن الوطني من الوزارات التي تأثرت بشكل كبير في هذه الأزمة، فأتساءل توزيع هذه الاستبانة لم يكن العمل في إدارة العمليات اللوجستية ممثلة في "المديرية العامة للإمداد والتجهيز" يسير بشكل طبيعي، فجميع المشتريات والخدمات التي تقدمها المديرية متوقفة تماماً نتيجة للأزمة المالية مما أثر سلباً إلى حد ما على رأي عينة الدراسة.

#### ثانياً: نتائج الدراسة:

حيث أنه قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة فقد تبنت الدراسة المعيار الموضح بالجدول رقم (6.1) للحكم على اتجاه كل فقرة عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي وذلك بالاعتماد بشكل أساسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على فقرات ومحاوير الدراسة.

جدول رقم (6.1) سلم المقياس المستخدم في الدراسة

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%

وهذا يعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على وجود درجة عالية جداً من عدم الموافقة على فقرات المحور ككل، أما المتوسطات التي تتراوح بين ( 1.80 إلى 2.59) فهي تدل على عدم الموافقة على فقرات المحور ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين ( 2.66 إلى 3.39) فهي

تدل على وجود درجة عدم التأكد من الموافقة، والمتوسطات التي تتراوح بين (3.40 إلى 4.19) فهي تدل على وجود درجة عالية من الموافقة، أما ما يزيد عن (4.20) فيدل على وجود درجة عالية جداً من الموافقة، وذلك على سلم المقياس المستخدم في الدراسة المبين في الجدول رقم (6.1) السابق.

### ثالثاً: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعمليات المشتريات والتخزين على أداء جهاز الشرطة.

#### جدول رقم (6.2)

نتائج تحليل فقرات المحور الأول "المشتريات والتخزين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1.	توفر إدارة العمليات اللوجستية تدفق مستمر من المواد والأجزاء والخدمات اللازمة لتنفيذ العمل الموكل.	3.78	76%	11.497	1.067	.000	1
2.	توفر إدارة العمليات اللوجستية احتياجات الإدارات بالجودة المناسبة للمشتريات.	3.54	71%	6.955	.951	.000	4
3.	تشتري إدارة العمليات اللوجستية المواد والاحتياجات وفق متطلباتكم الخاصة.	2.43	49%	-6.886	.927	.000	5
4.	تهتم إدارة العمليات اللوجستية بتوفير الاحتياجات لجميع المحافظات والإدارات بنفس القدر.	2.40	48%	-9.115	.986	.000	6
5.	تُسلّم إدارة العمليات اللوجستية الاحتياجات المشتراه بشكل مستمر ومنظم.	2.19	44%	-12.563	2.856	.000	14
6.	تفوض إدارة العمليات اللوجستية السلطة للإدارات الفرعية لشراء احتياجاتها	2.24	45%	-11.655	1.010	.000	12
7.	تتميز إدارة العمليات اللوجستية بسرعة الإستجابة للطلبات الواردة إليها.	2.39	48%	-9.934	.905	.000	7
8.	توفر إدارة العمليات اللوجستية كل ما يتم طلبه في المخزن.	2.25	45%	-11.076	.922	.000	11
9.	تُسلّم إدارة العمليات اللوجستية الاحتياجات في الوقت المناسب.	2.36	47%	-10.523	.956	.000	9
10	تشارك إدارة المستودعات إدارتكم في دراسة الاحتياجات بغرض تقدير الاحتياج الفعلي من كل صنف.	2.34	47%	-10.743	1.101	.000	10

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
11	تُسَلَّم إدارة العمليات اللوجستية الهندام العسكرية(الذي العسكري ومستلزماته) بما يحافظ علي القيافة بالجودة المطلوبة وبما يلائم المقاس وطبيعة العمل.	3.57	71%	7.623	1.183	.000	3
12	يوجد مستودعات فرعية في كل محافظة تلبي احتياجات المحافظة.	2.23	45%	-11.153	1.048	.000	13
13	تقوم إدارة العمليات اللوجستية بتسليم الاحتياجات بكميات كاملة دون نقص ودفعة واحدة.	2.38	48%	-10.282	1.026	.000	8
14	تُسَلَّم إدارة العمليات اللوجستية الهندام العسكري (الذي العسكري ومستلزماته) بشكل دوري بما يغطي الحاجة الدائمة.	3.68	74%	10.566	1.124	.000	2
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>2.69</b>	<b>54%</b>	<b>-4.523</b>	<b>0.813</b>	<b>.000</b>	

يتضح من خلال الجدول رقم (6.2) أعلاه أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات محور "المشتريات والتخزين" كانت تشير على عدم تأكدهم من الموافقة على ما ورد في فقرات المحور والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.69 بوزن نسبي بلغ 54% ، ويتضح من إجابة المبحوثين بعدم تأكدهم من الموافقة علي معظم فقرات هذا المحور.

وبذلك يتضح أنه يوجد تأثير ضعيف لعمليات المشتريات والتخزين علي أداء جهاز الشرطة عند مستوى دلالة (0.05).

ويعزو الباحث هذا الانخفاض في نسبة الموافقة نتيجة لعدم قدرة إدارة العمليات اللوجستية (المديرية العامة للإمداد والتجهيز) من تلبية احتياجات جهاز الشرطة الفلسطينية، في ظل أزمة مالية خانقة تعيشها الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة نتيجة للحصار الذي فرض علي قطاع غزة ، وعدم تمكن إدارة العمليات اللوجستية من توفير الاحتياجات الرئيسية لجهاز الشرطة، من خلال عمليات الشراء والتخزين، إلي جانب إمتناع العديد من التجار عن عمليات توريد العديد من الاحتياجات التي تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء للعمليات اللوجستية.

وبلاحظ الباحث أن أعلى فقرة في هذا المحور هي الفقرة رقم (1) والتي نصت علي " توفير تدفق مستمر من المواد والأجزاء والخدمات اللازمة لتنفيذ العمل الموكل" بوزن نسبي 76% ، ويعزو الباحث ذلك إلى

أن تقديم الخدمات اللوجستية بشكل عام لتنفيذ المهام الأمنية في الشرطة كلما كان التدفق في استمرارية للمواد والأجزاء مثل قطع الغيار والاحتياجات الجزئية كلما تمكن أفراد الشرطة من القيام بأعمالهم. وقد اتفقت مع دراسة (الغماري، 2012) التي أظهرت أن الصعوبات التي تواجه الشرطة في توفير الإمكانيات والمعدات اللازمة هي من أكثر المؤثرات في عملية التوزيع ضمن العوامل الاقتصادية. واتفقت مع دراسة (ابو كويك، 2012) التي أظهرت أن مخرجات عمل وأنشطة الشرطة تتناسب مع حجم الإمكانيات المتوفرة. واتفقت مع دراسة (بوخالفه، 2011) التي أظهرت أن نشاطات الإمداد توفر تدفق في المعلومات والمواد. واتفقت مع دراسة (Piggee، 2002) التي أظهرت أنه لا بد من تقديم الخدمات اللوجستية والدعم في الوقت والمكان والكمية المناسبين الصحيحة. وقد اختلفت مع (فاتح، 2011) التي أظهرت وجود ضعف في تقديم الخدمات اللوجستية مثل (تخزين، مناولة).

ويلاحظ الباحث أن أقل فقرة في هذا المحور هي الفقرة رقم (5) والتي نصت علي "تُسَلَّم إدارة العمليات اللوجستية الاحتياجات المشتراه بشكل مستمر ومنتظم" وهي بوزن نسبي 44%، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه عندما يتم شراء الاحتياجات لا يتم تسليمها بشكل منتظم ومستمر لأفراد الشرطة وإنما يتم تخزينها لتسجل بشكل إداري ومن ثم تسلم للجهة الطالبة وهذا يؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء وهذه الاحتياجات تساهم بشكل مباشر علي تمكن الشرطة من تنفيذ المهام. وقد اتفقت مع دراسة (Alexander، 1994) التي أظهرت تحديد الأولويات في عمليات الدعم اللوجستية، وتفضيل التكامل في عمليات الدعم اللوجستي.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعمليات توزيع وسائل النقل والصيانة علي أداء جهاز الشرطة.

جدول رقم(6.3)

نتائج تحليل فقرات المحور الثاني "وسائل النقل والصيانة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	توفر إدارة العمليات اللوجستية المركبات وتجهزها بما يناسب طبيعة العمل.	2.04	%41	-14.248	1.125	.000	13
2.	توزع إدارة العمليات اللوجستية المركبات بما يغطي جميع الأعمال الموكلة.	2.23	%45	-12.149	1.004	.000	8
3.	توفر إدارة العمليات اللوجستية المركبات الشخصية بما يتناسب مع الرتب والمسمي الوظيفي.	2.18	%44	-13.649	1.076	.000	10
4.	تُؤود إدارة العمليات اللوجستية المركبات وفق ما تطلبه الإدارات.	2.31	%46	-11.365	.965	.000	7
5.	تتعامل إدارة العمليات اللوجستية مع أعطال المركبات بسرعة ويسر ودقة متناهية.	2.06	%41	-14.049	.955	.000	12
6.	توزع إدارة العمليات اللوجستية المحروقات للمركبات بكميات تكفي لتغطية جميع المهام وتضمن إستمرارية العمل وفق نظام محدد وآليات واضحة.	2.23	%45	-12.188	1.121	.000	9
7.	توفر إدارة العمليات اللوجستية وسائل نقل خاصة لنقل الأفراد والضباط بشكل يومي.	1.87	%37	-16.535	1.007	.000	15
8.	توفر إدارة العمليات اللوجستية وسائل نقل مختلفة ومتنوعة لنقل المؤن والعتاد والمحروقات والمياه.	3.50	%70	9.670	1.001	.503	5
9.	يوجد تناسب بين إمكانياتكم البشرية والتقنية والمادية وبين عدد ونوعية وسائل النقل الموجودة طرفكم.	2.31	%46	-11.365	.925	.000	6

## الفصل السادس

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
10.	يوجد نظام توزيع للمركبات وفق المعايير العالمية وبما يخدم العمل.	1.9	%38	-16.424	.948	.000	14
11.	تُوجد إدارة العمليات اللوجستية إكتفاء كامل من المحروقات بأنواعها	2.11	%42	-14.289	1.033	.000	11
12.	تتابع إدارة العمليات اللوجستية إجراءات الترخيص والتأمين للمركبات بشكل متواصل.	4.12	%82	18.409	.838	.000	1
13.	تقوم إدارة العمليات اللوجستية بإجراء فحص دوري للمركبات بما يضمن الحفاظ عليها وعدم توقفها.	3.85	%77	15.100	.951	.000	2
14.	تتابع إدارة العمليات اللوجستية المركبات بما يضمن قيادتها بشكل قانوني ووفق المعايير.	3.81	%76	14.050	.890	.000	4
15.	تقوم إدارة العمليات اللوجستية بمتابعة الحوادث المرورية الناجمة عن المركبات العسكرية والشرطية بسرعة وحل الإشكاليات المترتبة عليها.	3.84	%77	14.980	.915	.000	3
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>2.69</b>	<b>54%</b>	<b>-4.523</b>	<b>0.723</b>	<b>.000</b>	

يتضح من خلال الجدول رقم (6.3) أعلاه أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات محور " وسائل النقل والصيانة " كانت تشير علي عدم تأكدهم من الموافقة علي ما ورد في فقرات المحور والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.69 بوزن نسبي بلغ 54% ، ويتضح من إجابة الباحثين بعدم تأكدهم من الموافقة علي معظم فقرات هذا المحور ، وبذلك يتضح أنه يوجد تأثير ضعيف لعمليات توزيع وسائل النقل والصيانة علي أداء جهاز الشرطة عند مستوى دلالة (0.05).

ويعزو الباحث هذا الانخفاض في نسبة الموافقة نتيجة عدم القدرة على توفير وسائل نقل جديدة وذات مواصفات خاصة للعمل الأمني، وتهالك المركبات الموجودة بسبب تقادم عمرها الزمني ، وكذلك توقف

جميع عمليات الصيانة بشكل كامل للمركبات التي تتعطل، لتوقف موردي قطع الغيار عن توريد جميع قطع الغيار والاحتياجات التي تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء للعمليات اللوجستية. وعدم قدرة إدارة العمليات اللوجستية (المديرية العامة للإمداد والتجهيز) من تلبية احتياجات جهاز الشرطة الفلسطينية من وسائل النقل والصيانة، في ظل أزمة مالية خانقة تعيشها الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة نتيجة للحصار الذي فرض علي قطاع غزة ، وعدم تمكن إدارة العمليات اللوجستية من توفير الاحتياجات الرئيسية لجهاز الشرطة.

ويلاحظ الباحث أن أعلى نسبة في فقرات هذا المحور هي الفقرة رقم (12) والتي نصت علي " تتابع إدارة العمليات اللوجستية إجراءات الترخيص والتأمين للمركبات بشكل متواصل" وهي بوزن نسبي 82% ، ويعزو الباحث ذلك إلي السياسة العامة لإدارة العمليات اللوجستية "المديرية العامة للإمداد والتجهيز" تجاه المركبات بعدم تحرك أي مركبة إلا بعد اكتمال الإجراءات القانونية لها من ترخيص وتأمين وأن النظام المتبع يساعد علي متابعة المركبات بشكل دائم.

وقد اتفقت مع دراسة (شبات، 2011) التي أظهرت أن هناك اهتماماً في إجراءات السلامة المرورية سواء في إشارات المرور علي الطرق أو علي إجراءات السلامة في المركبات. وأن العديد من وسائل النقل مهترئة وتحتاج الي متابعة دائمة لإجراءاتها القانونية. واتفقت مع دراسة (بن نصر، 2010) التي أظهرت أن وجود نظام نقل فعال وسليم يساهم في ربط مختلف النشاطات ببعضها. واتفقت مع دراسة (Sreenivas، 2005) والتي اظهرت أهمية وسائل النقل في النظام اللوجستي.

ويلاحظ الباحث أن أقل نسبة في فقرات هذا المحور هي الفقرة رقم (7) والتي نصت علي "توفر إدارة العمليات اللوجستية وسائل نقل خاصة لنقل الأفراد والضباط بشكل يومي" بوزن نسبي 37% ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن كثيراً من العاملين في جهاز الشرطة لا يوفر لهم وسائل نقل تقلهم من البيوت إلى أماكن عملهم وبالعكس وهذا لعدم وجود وسائل نقل عامة تؤدي هذه المهمة ويضطر العاملون في الشرطة إلى التنقل بواسطة المركبات الأجرة.

وقد اتفقت مع دراسة (McKenna، 2002) التي أظهرت أنه لا بد من وضع سياسات إستراتيجية لاستمرار التقدم في عمليات الدعم والنقل واستخدام عمليات مبتكرة لإدارة اللوجستية والنقل في العمليات. واتفق مع دراسة (Piggee، 2002) التي أظهرت أنه يجب أن يكون موجود نظام نقل قادر علي التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعمليات الهندسة الإنشائية والصيانة علي أداء جهاز الشرطة.

جدول رقم (6.4)

نتائج تحليل فقرات المحور الثالث "الهندسة الإنشائية والصيانة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1.	توفر إدارة العمليات اللوجستية المباني والمقرات الملائمة للعمل.	3.60	%72	10.292	1.102	.000	3
2.	يتم بناء المقرات علي أساس هندسي أممي وعسكري.	3.87	%77	15.382	1.055	.000	1
3.	يتم إنشاء المباني علي أساس الاحتياجات لكل إدارة ودائرة وقسم.	2.34	%47	-11.115	1.015	.000	7
4.	يوجد عدالة في إنشاء وتوزيع المباني علي جميع الإدارات حسب الاحتياج.	2.03	%41	-14.149	.951	.000	8
5.	يتناسب المبني مع حجم المهام والخدمات المقدمة.	2.37	%47	-10.659	.984	.000	5
6.	تراعي إدارة العمليات اللوجستية معايير الجودة مثل (الإنارة، التهوية، والشبكات الكهربائية والالكترونية، والألوان) أثناء تصميم وبناء المقار والمراكز.	3.51	%70	9.386	1.084	.000	4
7.	تراعي إدارة العمليات اللوجستية الاحتياجات الفعلية من المرافق الصحية والمطابخ أثناء بناء المقار والمراكز	3.69	%74	12.030	.985	.000	2
8.	تصرف إدارة العمليات اللوجستية الأثاث بما يناسب طبيعة العمل ودرجة الاحتياج	2.35	%47	-11.125	1.091	.000	6
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>2.97</b>	<b>59%</b>	<b>- 0.601</b>	<b>0.687</b>	<b>0.506</b>	

يتضح من خلال الجدول رقم (6.4) أعلاه أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات محور "الهندسة الإنشائية والصيانة" كانت تشير على عدم تأكدهم من الموافقة علي ما ورد في فقرات المحور والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.97 بوزن نسبي بلغ 59%، ويتضح من إجابة المبحوثين بعدم تأكدهم من الموافقة على معظم فقرات هذا المحور.

وبذلك يتضح أنه يوجد تأثير ضعيف لعمليات الهندسة الإنشائية والصيانة على أداء جهاز الشرطة عند مستوى دلالة (0.05). وأن تحسين عمليات الهندسة الإنشائية والصيانة لا ينعكس ايجابياً على أداء جهاز الشرطة.

ويعزو الباحث هذا الانخفاض في نسبة الموافقة نتيجة لعدم قدرة إدارة العمليات اللوجستية (المديرية العامة للإمداد والتجهيز) من تلبية احتياجات جهاز الشرطة الفلسطينية، وعدم القدرة على بناء أو إعمار أي من المقار والمراكز أو إجراء تحسينات وصيانة لتلك المقرات لعدم السماح بادخال مواد البناء الى قطاع غزة، بالإضافة إلى وجود أزمة مالية خانقة تعيشها الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة نتيجة للحصار الذي فرض على قطاع غزة ، وعدم تمكن إدارة العمليات اللوجستية من توفير الاحتياجات الرئيسية لجهاز الشرطة.

ويلاحظ أن أعلى نسبة في فقرات هذا المحور هي الفقرة رقم ( 2 ) والتي نصت على أنه " يتم بناء المقرات على أساس هندسي وأمني وعسكري" وهي بوزن نسبي 77% ، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود طاقم من المهندسين متخصصين وأصحاب خبرات في الإنشاءات الأمنية، ويراعى في عمليات الإنشاء الاحتياجات الأمنية، والإشراف المباشر من المهندسين العسكريين لعمليات الإنشاء للتأكد من أن البناء يتم وفق المعايير الأمنية.

وقد اتفقت مع دراسة (Hester, 2009) والتي أظهرت أن المعلومات اللوجستية تساعد في صياغة وتخطيط وتنفيذ المهام اللازمة لإنشاء الأبنية العسكرية المناسبة للعمليات.

واتفقت أيضاً مع دراسة (الباحث، 2011) والتي أظهرت أن الاستفادة من الوسائل العلمية والمعدات الحديثة في تصميم المراكز الأمنية تحقق جودة في العمل الأمني.

ويلاحظ أن أقل نسبة في فقرات هذا المحور هي الفقرة رقم ( 4 ) والتي نصت على أنه "يوجد عدالة في إنشاء وتوزيع المباني على جميع الإدارات حسب الاحتياج" وهي بوزن نسبي 41%، ويعزو الباحث ذلك الى أنه يتم الاهتمام في كثير من الأحيان ببعض الإدارات أكثر من غيرها وذلك يرجع إلى الأهمية والمهام التي تقوم بها تلك الإدارات.

وقد اتفقت مع ما أورده كلوب في إطاره النظري انه من المتطلبات الهيكلية الأمنية لمركز إدارة الأزمات أنه مكان مؤثث ومجهز بكافة الوسائل اللازمة والمساحة المناسبة والغرف التي يتم فيها التخطيط والمشاورات وهي موزعة بشكل أمني كامل (كلوب، 2012، ص251).

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعمليات توزيع التموين والإعاشة علي أداء جهاز الشرطة.

جدول رقم(6.5)

نتائج تحليل فقرات المحور الرابع " توزيع التموين والإعاشة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1.	تصرف إدارة العمليات اللوجستية التموين بما يناسب المهام الموكلة.	3.64	%73	10.633	.987	.000	5
2.	توزع إدارة العمليات اللوجستية الطعام الطازج ( دجاج، لحوم، خضار، فواكه، الأجبان، البيض) علي الأفراد في الوقت المناسب.	3.43	%69	6.289	1.055	.023	9
3.	تصرف إدارة العمليات اللوجستية للمناوبين وجبات طازجة وساخنة.	2.13	%43	- 14.189	1.067	.000	11
4.	تصرف إدارة العمليات اللوجستية الطعام الطازج والجاف وفق الأعداد المعتمدة دون نقص.	3.44	%69	6.396	1.064	.000	8
5.	توفر إدارة العمليات اللوجستية احتياطي من المواد التموينية للطوارئ.	3.78	%76	13.103	.950	.000	1
6.	تقدم إدارة العمليات اللوجستية التموين الطازج بكميات مناسبة.	3.53	%71	9.386	.980	.000	7
7.	تقدم إدارة العمليات اللوجستية التموين الجاف بكميات مناسبة.	3.72	%74	12.603	.935	.000	2
8.	توفر إدارة العمليات اللوجستية مياه الشرب دون إنقطاع.	3.68	%74	10.666	1.169	.000	3
9.	توفر إدارة العمليات اللوجستية مواد التنظيف بشكل دائم وكافي.	2.21	%44	- 12.288	1.073	.046	10
10.	تصرف إدارة العمليات اللوجستية الخبز الطازج يومياً بجودة عالية.	3.66	%73	10.466	.986	.000	4
11.	توفر إدارة العمليات اللوجستية الدعم الكافي من التموين والاحتياجات اللازمة للقوات أثناء تواجدهم خارج مقرات عملها بسبب حالات الطوارئ.	3.58	%72	9.938	1.071	.000	6
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.34</b>	<b>67%</b>	<b>5.254</b>	<b>.865</b>	<b>.000</b>	

يتضح من خلال الجدول رقم (6.5) أعلاه أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات محور " آلية توزيع التموين والإعاشة " كانت تشير على الموافقة علي ما ورد في فقرات المحور والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.34 بوزن نسبي بلغ 67% ، ويتضح من إجابة المبحوثين بالموافقة علي معظم فقرات هذا المحور. وهو ما يدل على قبول الفرضية.

وبذلك يتضح وجود تأثير لعمليات توزيع التموين والإعاشة علي أداء جهاز الشرطة عند مستوى دلالة (0.05). وأن تحسين عمليات توزيع التموين والإعاشة ينعكس ايجابياً على أداء جهاز الشرطة.

ويعزو الباحث هذا الارتفاع في نسبة الموافقة نتيجة لعدم انقطاع إدارة العمليات اللوجستية (المديرية العامة للإمداد والتموين) عن تقديم المواد التموينية والإعاشة (الطعام) لأفراد جهاز الشرطة الفلسطينية برغم الضائقة المالية الخانقة التي تعيشها الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة نتيجة للحصار الذي فرض علي قطاع غزة ، وعدم تمكن إدارة العمليات اللوجستية من توفير الاحتياجات الرئيسية لجهاز الشرطة، إلا أنه يتم تقديم وجبات الطعام للأفراد أثناء مناوباتهم.

والاهتمام الكبير من قبل إدارة العمليات اللوجستية بتوفير الطعام لأفراد الشرطة يؤكد ما ورد في الإطار النظري من أهمية الطعام للجيش ويؤكد المقولة المشهورة لنابليون بونابرت وهي أن " الجيوش تسير علي بطونها". (البطل، 2011)

ويلاحظ الباحث أن أعلى نسبة في فقرات هذا المحور الفقرة رقم (5) وقد نصت على أنه " توفر إدارة العمليات اللوجستية إحتياطي من المواد التموينية للطوارئ" وهي بوزن نسبي 76% ، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه ضمن الأولويات لدى إدارة العمليات اللوجستية وبخاصة بعد الحرب عام 2008 هي توفير تموين لجميع الأجهزة الأمنية يكفي علي الأقل لمدة شهر، ويتم متابعة هذا التموين من قبل لجنة مكلفة في إدارة العمليات اللوجستية وفق أسس متفق عليها مع تلك الأجهزة للتأكد من سلامة الطعام صحياً وأنه مخزن بشكل مناسب ومحافظ عليه ويتم تدويره (استبداله وتجديده) بشكل دائم للحفاظ علي تواريخ جديدة دائماً.

وقد اتفقت مع دراسة (Tatham&Spens، 2011) التي نصت علي انه لا بد من اعتماد نموذج يجمع بين كلاً من سلاسل التوريد، وخطوط الدفاع التتموية، لدعم اللوجستيات الإنسانية لتحسين فعالية وكفاءة الاستجابة وتوفير احتياطات تموينية ولوجستية للكوارث في المستقبل.

وكذلك يتوافق مع ما جاء في الإطار النظري للدراسة عن الأغا بأن قضية التموين قد تحدد مصير الجيش وتؤثر علي نتيجة المعركة لأن انقطاع الإمدادات التموينية عن الجيش يؤثر سلباً علي نفسيات المقاتلين لذا على دائرة التموين تأمين التموين الاحتياطي الكافي. (الأغا، 2005، ص212)

ويلاحظ الباحث أن أقل نسبة في فقرات هذا المحور الفقرة رقم (9) وقد نصت على أنه "توفر إدارة العمليات اللوجستية مواد التنظيف بشكل دائم وكافي " وهي بوزن نسبي 44% ، ويعزو الباحث ذلك إلى

أن أغلب العاملين في جهاز الشرطة ليس لديهم علم بما يقدم من مواد تنظيف لأن ذلك يصرف لفئة معينة مختصة بالشؤون الإدارية والتي تشرف على عمليات النظافة وهي ذات علاقة بالموارد المالية التي تصرف لهم. وقد اتفقت مع دراسة (Muhirwa، 2000) والتي أظهرت أن الخدمات اللوجستية تركز على المتطلبات والمواد الأساسية للجيش.

الفرضية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتخطيط العمليات اللوجستية على أداء جهاز الشرطة.

جدول رقم (6.6)

نتائج تحليل فقرات المحور الخامس "تخطيط العمليات اللوجستية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1.	يُمكن التخطيط من معرفة حجم الاحتياجات المطلوبة للعمليات.	3.96	%79	18.549	.843	.000	9
2.	يوفر التخطيط الإسناد للقوات في المكان والزمان المحددين لتنفيذ العمليات.	3.93	%79	18.249	.940	.000	10
3.	يوفر التخطيط الإسناد اللازم للقوات بالكم والكيف المطلوب لتنفيذ العمليات.	3.75	%75	13.304	.999	.000	11
4.	يقلل التخطيط من الإرباك الناتج عن سوء توزيع المواد اللازمة لتنفيذ العمليات.	4.06	%81	18.815	.895	.000	3
5.	يعطي التخطيط القدرة للإستجابة للتغيرات في مجري العمليات.	4.06	%81	18.815	.875	.000	4
6.	يساعد التخطيط في توفير البيانات المتعلقة بمراحل تنفيذ العمليات مما يزيد من احتمالات نجاحها.	4.10	%82	18.949	.758	.000	1
7.	تساهم مرونة التخطيط في التغلب على الصعوبات المستجدة والطارئة خلال العمليات.	4.05	%81	18.790	.816	.000	6
8.	يمكن التخطيط من التنبؤ بالاحتياجات التي قد تطرأ خلال تنفيذ العمليات.	4	%80	18.718	.853	.000	7
9.	يساعد تخطيط سياسات الإمداد في وضع خطط العمليات المستقبلية بكافة أنواعها.	4.06	%81	18.815	.885	.000	5
10	يساعد تخطيط الإمداد طويل المدى	4.09	%82	18.911	.862	.000	2

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
	القيادات العليا في إجراء التنسيق المطلوب بين كافة الجهات ذات العلاقة بتنفيذ العمليات.						
11	يتم إشراك المستفيدين من الخدمات اللوجستية في وضع الخطط.	3.58	72%	9.938	1.027	.004	13
12	تحدد إدارة العمليات اللوجستية المتطلبات في ضوء الخطط الأمنية.	3.97	79%	18.601	.822	.000	8
13	تهتم إدارة العمليات اللوجستية بالإتصال بجميع المستويات الإدارية والمناطق أثناء إعداد الخطط.	3.63	73%	10.583	1.059	.000	12
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.94</b>	<b>79%</b>	<b>18.289</b>	<b>1.231</b>	<b>.000</b>	

يتضح من خلال الجدول رقم (6.6) اعلاه أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات محور " تخطيط العمليات اللوجستية " كانت تشير علي موافقتهم علي ما ورد في فقرات المحور والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.94 بوزن نسبي بلغ 79% ، ويتضح من إجابة المبحوثين بالموافقة علي معظم فقرات هذا المحور، وهو ما يدل على قبول الفرضية

وبذلك يتضح وجود تأثير لتخطيط العمليات اللوجستية علي أداء جهاز الشرطة عند مستوى دلالة (0.05). وأن تحسين تخطيط العمليات اللوجستية ينعكس ايجابياً على أداء جهاز الشرطة.

وعزوا الباحث هذا الارتفاع في نسبة الموافقة نتيجة للوعي والخبرة الذي يتميز به ضباط جهاز الشرطة تجاه عمليات التخطيط وهذا ناتج عن الاهتمام بعمليات التدريب والتطوير من القيادة العليا، وعلمهم بان العمليات اللوجستية من أهم العمليات التي تساهم في استمرارية العمل وتحسن فيه بشكل كبير فلا بد له من تخطيط جيد.

ويلاحظ الباحث أن أعلى نسبة في فقرات هذا المحور هي الفقرة رقم (6) وهي بوزن نسبي 82% وقد نصت على أنه " يساعد التخطيط في توفير البيانات المتعلقة بمراحل تنفيذ العمليات مما يزيد من احتمالات نجاحها " وعزوا الباحث ذلك إلى أن التخطيط مهم في جميع مراحل العملية الأمنية وفيما يتعلق بتخطيط العمليات اللوجستية يسهم التخطيط الجيد في زيادة كفاءة عمليات الإسناد لجهاز الشرطة وتوفير الاحتياجات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين، من خلال توفر البيانات المتعلقة بما يحتاجه جهاز الشرطة لتنفيذ مهامه، وهذا بدوره يزيد من تحسين الأداء للجهاز الشرطي.

وقد اتفقت مع دراسة (السليم، 2001) التي أظهرت وجود علاقة قوية بين تخطيط مهام الإمداد والتموين وآداء العمليات الأمنية . واتفقت مع دراسة (Dole، 2001) والتي أظهرت انه يجب أن يتم التخطيط في الوقت المبكر وبشكل تعاوني لعمليات الدعم اللوجستي.

وقد اختلفت مع دراسة (بوخالفة، 2011) التي أظهرت عدم وجود ثقافة تخطيط الإمداد وغياب المفاهيم الصحيحة للإمداد وعلى كل المستويات.

كذلك يري الباحث أن أقل نسبة في فقرات هذا المحور هي الفقرة رقم (11) وهي بوزن نسبي 72% وقد نصت علي "يتم إشراك المستفيدين من الخدمات اللوجستية في وضع الخطط." ويعزو الباحث ذلك الي أنه في عمليات التخطيط يتم فقط من خلال الدوائر المختصة في الإدارات دون الرجوع الي المرؤوسين وهذا من الأسباب التي تضعف التخطيط وعدم قناعة الكثير من القيادات في المستويات العليا بقدرة المرؤوسين علي التخطيط.

وقد اتفقت مع دراسة (السليم، 2001) والتي أظهرت أنه لا يتم إشراك المرؤوسين عند التخطيط لمهام الإمداد والتموين للعمليات الأمنية.

وقد اختلفت مع دراسة (Jacobsen، 1996) والتي أظهرت أن مفتاح نجاح تخطيط وتنفيذ عمليات الدعم اللوجستي المتكامل هم العاملون (الموارد البشرية).

الفرضية السادسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين آداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، المسمي الوظيفي، سنوات الخدمة، المحافظة).

والتي تفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية والتي كانت كالتالي :-

1- "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين آداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات (العمر)".

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تقترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين آداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات (العمر)، والجدول رقم (6.7) أدناه يوضح نتيجة الاختبار .

جدول رقم (6.7)

نتائج اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حسب متغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة (ف) المحسوبة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفئة العمرية
0.281	1.278	62.9%	3.1426	قلمن 30 عام
		60.7%	3.0361	من 31 - 45 عام
		63.6%	3.1784	46عامفأكثر

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى دلالة ( Sig =0.281 ) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أكبر من مستوى دلالة 0.05 ويعني ذلك قبول الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات(العمر)وبناءً على ذلك نستنتج صحة فرضية الدراسة .

ويعزو الباحث ذلك إلي أن من تأهل ليشغل مسمي إدارة أو دائرة هم من أصحاب الخبرات في العمل ورتبهم عالية من فئة الضباط من نقيب فما فوق وهم علي دراية وعلم كامل بالدور المهم للعمليات اللوجستية وتأثيره علي الأداء الشرطي بغض النظر عن العمر، وهذا ما يؤكد أن متغير العمر لا يؤثر في إجابات المبحوثين للخدمات التي تؤديها إدارة العمليات اللوجستية.

2- "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات(المؤهل العلمي) ."

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way Anova) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات(المؤهل العلمي)، والجدول رقم (6.8) أدناه يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (6.8)

نتائج اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف) المحسوبة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	المؤهل العلمي
0.757	0.278	61.2%	3.0614	دراسات عليا
		61.1%	3.0562	بكالوريوس
		62.3%	3.1146	دبلوم متوسط فما دون

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى دلالة (Sig = 0.757) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أكبر من مستوى دلالة 0.05 ويعني ذلك قبول الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات (المؤهل العلمي) وبناءً على ذلك نستنتج صحة فرضية الدراسة .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة عمل الشرطة وتكوين معارفهم تعتمد في الأغلب على الخبرة العملية إلى أن من تأهل ليشغل مسمى إدارة أو دائرة هم من أصحاب الخبرات في العمل ورتبهم عالية من فئة الضباط من نقيب فما فوق وهم علي دراية وعلم كامل بالدور المهم للعمليات اللوجستية وتأثيره علي الأداء الشرطي بغض النظر عن المؤهل العلمي، وهذا ما يؤكد أن متغير المؤهل العلمي لا يؤثر في إجابات المبحوثين للخدمات التي تؤديها إدارة العمليات اللوجستية، وذلك لأنهم جميعاً يعملون في بيئة عمل واحدة وتأثرهم بثقافة تنظيمية واحدة يساعدهم علي تكوين رؤية وتحديد دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة بدرجات متقاربة جداً.

3- "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات (الرتبة) ."

باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات (الرتبة)، والجدول رقم (6.9) أدناه يوضح نتيجة الاختبار .

جدول رقم (6.9)

نتائج اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حسب متغير الرتبة

الرتبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
عقيد	3.0373	60.7%	0.339	0.797
مقدم	3.0847	61.7%		
رائد	3.0388	60.8%		
نقيب	3.1174	62.3%		

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة دلالة ( $\text{Sig} = 0.797$ ) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أكبر من مستوى دلالة 0.05 ويعني ذلك قبول الفرضية العدمية التي تفترض "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات (الرتبة) وبناءً على ذلك نستنتج صحة فرضية الدراسة .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة عمل الشرطة وتكوين معارفهم تعتمد في الأغلب على الخبرة العملية إلى أن من تأهل ليشغل مسمى إدارة أو دائرة هم من أصحاب الخبرات في العمل ورتبهم عالية من فئة الضباط من نقيب فما فوق وهم علي دراية وعلم كامل بالدور المهم للعمليات اللوجستية وتأثيره علي الأداء الشرطي بغض النظر عن الرتبة، وهذا ما يؤكد أن متغير الرتبة لا يؤثر في إجابات المبحوثين للخدمات التي تؤديها إدارة العمليات اللوجستية، وذلك لأنهم جميعاً يعملون في بيئة عمل واحدة وتأثرهم بتقافة تنظيمية واحدة يساعدهم علي تكوين رؤية وتحديد دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة بدرجات متقاربة جداً.

4- "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات (المسمى الوظيفي)".

باستخدام اختبار (Independent Samples T-test) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات (المسمى الوظيفي) مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تفترض وجود فروق في آراء أفراد العينة تعزي لمتغير الجنس، والجدول رقم (6.10) أدناه يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (6.10)

نتائج اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	المتوسط	العدد	المسمى الوظيفي
.364	.909	3.1453	38	مدير إدارة مركزية او محافظة
		3.0596	185	مدير دائرة

حيث يلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.364$ ) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أكبر من مستوى 0.05 ويعني ذلك قبول الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات (المسمى الوظيفي) وبناءً على ذلك نستنتج صحة فرضية الدراسة التي تفترض "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات (المسمى الوظيفي)".

5- "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات (سنوات الخدمة)".

باستخدام اختبار (Independent Samples T-test) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05$  في آراء أفراد العينة حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات (سنوات الخدمة) مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تفترض وجود فروق في آراء أفراد العينة تعزي لمتغير الجنس، والجدول رقم (6.11) أدناه يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (6.11)

نتائج اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	المتوسط	العدد	سنوات الخدمة
0.718	0.361	3.0888	97	7 سنوات او اقل
		3.0629	126	8 سنوات فأكثر

حيث يلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.718$ ) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أكبر من مستوى  $0.05$  ويعني ذلك قبول الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات (سنوات الخدمة) وبناءً على ذلك نستنتج صحة فرضية الدراسة التي تفترض "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات (سنوات الخدمة)".

6- "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات (المحافظة التي يعمل بها) "

باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات (المحافظة التي يعمل بها)، والجدول رقم (6.12) أدناه يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (6.12)

نتائج اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حسب متغير المحافظة التي يعمل بها

المحافظة التي يعمل بها	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الشمال	3.1505	63.0%	0.519	0.722
غزة	3.0420	60.8%		
الوسطى	3.0339	60.7%		
خانيونس	3.1427	62.9%		
رفح	3.1578	63.2%		

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى دلالة (Sig = 0.722) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أكبر من مستوى دلالة 0.05 ويعني ذلك قبول الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين آراء أفراد العينة حول دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغيرات (المحافظة التي يعمل بها) وبناءً على ذلك نستنتج صحة فرضية الدراسة .

ويعزو الباحث ذلك إلي أن المدراء جميعاً بمستوى وظيفي واحد ومؤهلاتهم العلمية ورتبتهم واحدة وأصحاب خبرات في العمل، مما يجعل من اطلاعهم علي الخدمات اللوجستية ونظرتهم للدور الذي تقوم به إدارة العمليات اللوجستية نظرة شاملة بغض النظر عن المحافظة التي يعمل فيها وهذا ما يؤكد أن متغير المحافظة التي يعمل فيها لا يؤثر في إجابات المبحوثين للخدمات التي تؤديها إدارة العمليات اللوجستية.

رابعاً: الإجابة عن الأسئلة المفتوحة:

اعتمد الباحث علي صيغتين في أسئلة الاستبيان وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المغلقة المتمثلة في محاور الاستبانة الخمسة، والأسئلة المفتوحة وهي عبارة عن سؤالين تتعلق بمحورين وهما حول المقترحات والمشكلات ، وقد تمت الإجابة علي السؤالين من المبحوثين بشفافية عالية وقد تم اعتماد مجموعة كبيرة من إجاباتهم علي الأسئلة وهي كالتالي:

السؤال الأول: ما مقترحاتك لتحسين أداء إدارة العمليات اللوجستية فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها للعاملين في الوزارة؟

- أجاب عدد كبير من مجتمع الدراسة على هذا التساؤل بحيث تم إبراز أهم هذه الإجابات وهي كالتالي:
- عقد المزيد من الدورات والمحاضرات التي تخص العمل في إدارة اللوجستيات واستضافة أصحاب الخبرات وعقد ورش العمل المستمرة لمعالجة المشكلات التي تعاني منها إدارة العمليات اللوجستية
  - متابعة جميع المراكز وتوفير جميع احتياجاتها للاستمرارية في خدمة المواطنين وحفظ الأمن.
  - إرسال لجان رقابية إلى المراكز والإدارات بشكل مفاجئ للاطلاع الميداني علي ما تقدمه إدارة العمليات اللوجستية.
  - البحث عن إقامة مشاريع إنتاجية لتوفير الدخل المستمر والمنظم للإنفاق على الاحتياجات الضرورية مثل المحروقات والصيانة والقرطاسين وتحسين وضع الغذاء للأفراد والنزلاء كما ونوعاً
  - تبني مشاريع زراعية وتوظيف أفراد من مراكز الإصلاح والتأهيل للعمل فيها وأخرى صناعية بكل أنواعها.
  - صرف الموازنات بانتظام حتى تستطيع إدارة العمليات اللوجستية القيام بالمهام.
  - النزول ميدانيا لكل إدارة ودراسة الاحتياجات اللازمة لها وعمل خطط بديلة للأشياء الغير موجودة
  - الاهتمام بالهندام للعاملين في الميدان بحيث يتم صرف الهندام 4 مرات سنويا للعاملين في الميدان ( شرطة مرور - النجدة - قوة التدخل - مكاتب التبليغ ).

- توفير مطبخ مركزي في كل محافظة
- وضع كادر متخصص وذو خبر للقيام بالأعمال والمهام التي توكل لإدارة الإمداد والتجهيز المركزية.
- مراعاة الهندسة الأمنية في تصميم وبناء المواقع العسكرية.
- الاهتمام بتحسين وضع المراكز العاملة وخاصة التي تخدم أكبر تجمع سكاني من حيث الإمكانيات الميكانيكية المركبات وأيضا الدعم والتموين.
- إشراك أصحاب الخبرة في وضع الخطط الإستراتيجية.
- مواكبة التطور الدائم في العالم للجيش ووزارات الداخلية .
- وضع الخطط المناسبة لتحسين أداء إدارة العمليات اللوجستية بما يناسب الوضع الأمني للقوات وتحسين الجودة والعدالة في التوزيع لجميع المحافظات.
- توفير مركبات نقل للأفراد والضباط أثناء حضورهم والعودة من العمل.
- وضع تقديرات مسبقة للحاجات اللوجستية بشكل سنوي ونصف سنوي وربع سنوي
- ان يكون هناك سرعة استجابة في المطالب العاجلة مثل المهام التي يعتبر سرعة الاستجابة فيها نجاح للمهام.
- إعادة النظر في المصروفات من المحروقات للعاملين كلا حسب رتبته العسكرية والمسمى الوظيفي
- ضرورة توفير المياه النقية للشرب بمراكز الشرطة وذلك لوجود أعداد كبيرة من الموقوفين.
- الالتزام بالقانون والعدالة التوزيعية وبالأوقات المحددة للتوزيع.
- تسخير كافة الإمكانيات المالية والمادية لتوفير جو مناسب للعمل بكافة الطاقة للأفراد
- المتابعة المستمرة للإدارات و المواقع العسكرية ومعرفة مواقع الضعف وعلاجها ومناطق القوة وتدعيمها.

السؤال الثاني: ما المشكلات التي تواجهكم فيما يتعلق بإدارة العمليات اللوجستية ؟

- عدم وجود مطابخ مركزية لدى الأجهزة لكي يقوموا بتوفير الطعام الجاهز بشكل أفضل.
- الاعتماد على البطالة في كثير من الأعمال مما يؤدي الى خلل عند انتهاء عمله.
- عدم وجود خبراء وفنيين فيما يتعلق ببعض الأمور الإدارية واللوجستية.
- عدم وجود وسائل نقل كافية لنقل الضباط والأفراد لتأمين وصولهم إلى عملهم.
- الإمكانيات مركزية مما يؤثر على جودة الخدمات وصعوبة وصولها بالشكل الصحيح.
- عدم توفير المخزون المناسب من المواد الخام للورش مثلا ورشة النجارة في الشرطة وورشة الحدادة علما بأنهم يوفران عشرات آلاف الشواقل على الحكومة من خلال الفنيين العاملين بها.
- عدم تحديد إدارة الإمداد والتجهيز (العمليات اللوجستية ) المتطلبات في ضوء الاحتياجات لكل إدارة بكل صراحة وأمانة بما يناسب المهام الموكلة لها.
- عدم توفير الاحتياجات الضرورية لأوقات الطوارئ بكميات كافية للعاملين.
- عدم اطلاع المراكز والإدارات بخطة عمل العمليات اللوجستية ولا حتى السياسة العامة لها.
- عدم وجود تخطيط مركزي بخصوص إدارة إعمار المباني المدمرة حيث يوجد نقص في المباني.
- عدم الاستجابة من قبل القائمين على الدعم اللوجستي للطلبات المرفوعة من قبل الإدارات سواء بالقبول او الرفض مما يحدث إرباك في العمل نتيجة عدم معرفة الإدارات بإمكانية توفير المتطلبات أم لا.
- صعوبة في الصيانة الدورية للمركبات نتيجة الضائقة المالية التي تمر بها الإدارة.
- عدم وجود مخازن مجهزة لدى الإدارات بالشكل الذي يضمن الحفاظ على المخزون.
- عدم مراعاة مواصفات الجودة فيما يخص الهدام والقيافة العسكرية.
- وضع الرجل الغير مناسب في المكان المناسب.
- الخلل يرجع إلى الحصار على قطاع غزة بشكل عام والتضييق على الحكومة
- استكاف الموردين للتموين لعدم صرف مستحقاتهم المالية
- نقص الإمداد من المحروقات بكافة أنواعها وخصوصا الزيوت.
- مشكلة المعابر وصعوبة توفير الاحتياجات اللوجستية المناسبة.
- عدم الاستقرار الأمني واستنزاف المواقع العسكرية.

# الفصل السابع

## النتائج والتوصيات

## أولاً: نتائج الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة العملية المتمثلة في الاستبيان، أظهرت الدراسة أن تأثير إدارة العمليات اللوجستية على أداء جهاز الشرطة ضعيف في بعض العمليات التي تؤديها وهي عمليات المشتريات والتخزين، وعمليات توزيع وسائل النقل والصيانة، وعمليات الإنشاءات الهندسية والصيانة، وذلك لعدم تمكن الإدارة من تقديم الخدمات اللوجستية المطلوبة لتنفيذ العديد من المهام الأمنية وهذه المتطلبات تصعب تقديمها نتيجة للوضع الاقتصادي الذي تعاني منه السلطة الفلسطينية بقطاع غزة والمتمثلة بالحصار الذي يفرضه الاحتلال الإسرائيلي على قطاع غزة، وأظهرت وجود دور لإدارة العمليات اللوجستية في عمليات توزيع التموين والإعاشة، وتخطيط العمليات اللوجستية وهذه النتيجة ظهرت من خلال البحث الميداني المتمثل في الاستبانة، وقد تبين العديد من النتائج التي من أبرزها التالي:

### أ. عمليات المشتريات والتخزين:

1. تؤثر عمليات الشراء والتخزين على أداء جهاز الشرطة بشكل ضعيف، وذلك للدور الضعيف الذي تؤديه إدارة العمليات اللوجستية، وعدم انتظام في توفير الاحتياجات المطلوبة وتسليمها باستمرار لتأدية المهام الأمنية، نتيجة عدم توفر الموازنات المخصصة للشراء، وتوقف عدد من الموردين عن توريد المتطلبات اللازمة.

2. توفر إدارة العمليات اللوجستية تدفق مستمر من المواد والأجزاء والخدمات اللازمة لتنفيذ المهام، وبجودة مناسبة، وبخاصة الهدام العسكري ومستلزماته بما يغطي الحاجة الدائمة نتيجة لوجود مصنع خاص بإدارة العمليات اللوجستية ينتج الهدام العسكري بجودة عالية ومستمرة.

3. لا تفوض إدارة العمليات اللوجستية السلطة للإدارات الفرعية لشراء احتياجاتها، نتيجة النظام المتبع في تسجيل وإدخال الاحتياجات التي يتم شراؤها المخزون، لضبط العمليات إدارياً، وعدم وجود مخازن فرعية في المحافظات الأخرى تؤدي تلك المهمة.

### ب. عمليات توزيع وسائل النقل والصيانة:

1. تؤثر عمليات توزيع وسائل النقل والصيانة على أداء جهاز الشرطة بشكل ضعيف، وذلك للدور الضعيف الذي تؤديه إدارة العمليات اللوجستية في عمليات توفير المركبات بما يناسب طبيعة العمل من جانب، وكذلك خدمة الضباط والأفراد من خلال نقلهم من وإلى العمل، نتيجة عدم وجود نظام لتوزيع المركبات بما يخدم المهام.

2. تتابع إدارة العمليات اللوجستية إجراءات الترخيص والتأمين للمركبات، وحل الإشكاليات الناتجة عن الحوادث المرورية للمركبات الأمنية والشرطية بشكل سريع .
3. تتابع إدارة العمليات اللوجستية المركبات بما يضمن قيادتها بشكل قانوني ووفق المعايير، إلا أنها لا تتعامل مع أعطال المركبات بسرعة ويسر ودقة متناهية، نتيجة عدم توفر موازنات لشراء قطع غيار بشكل دائم.
4. تقوم إدارة العمليات اللوجستية بإجراء فحص دوري للمركبات بما يضمن الحفاظ عليها وعدم توقفها، نتيجة وجود ورش فنية لصيانة المركبات بأنواعها.
5. لا يوجد اكتفاء كامل من المحروقات بأنواعها.

#### ج. عمليات الهندسة الإنشائية والصيانة:

1. وجود ضعف في تأثير عمليات الهندسة الإنشائية والصيانة علي أداء جهاز الشرطة، وذلك للدور الضعيف الذي تؤديه إدارة العمليات اللوجستية في إنشاء المباني على أساس الاحتياجات وعدم وجود عدالة في توزيع المباني حسب الحاجة، نتيجة تعدد الجهات التي تقوم بعملية الإنشاءات ولا يوجد جهة واحدة مخولة بالمهام الهندسية بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
2. توفر إدارة العمليات اللوجستية المباني والمقرات الملائمة للعمل علي أساس هندسي وأمني وعسكري، تراعي فيه الاحتياجات الفعلية من المرافق الصحية والمطابخ أثناء بناء المقار والمراكز.

#### د. عمليات توزيع التموين والإعاشة:

1. أظهرت الدراسة وجود تأثير لعمليات توزيع التموين والإعاشة علي أداء جهاز الشرطة، وذلك للدور الكبير التي تؤديه حيث أنها تقدم التموين الجاف والطازج بكميات مناسبة كما وتوفر احتياطي من المواد التموينية للطوارئ ، نتيجة للإمكانيات التي توفرها الحكومة والأولوية الممنوحة لعمليات التموين إذ أنه لا يمكن التوقف عن تزويد الأفراد بالطعام تحت أي ظرف.
2. وجود نقص في الوجبات الطازجة وعدم رغبة من الأفراد بتناولها نتيجة لعدم وصولها في الوقت المناسب وبالكميات المناسب.

#### هـ. عمليات تخطيط العمليات اللوجستية:

1. وجود تأثير لتخطيط العمليات اللوجستية علي أداء جهاز الشرطة.

2. يساعد التخطيط في توفير البيانات المتعلقة بمراحل تنفيذ العمليات مما يزيد من احتمالات نجاحها.
3. يساعد تخطيط الإمداد طويل المدى القيادات العليا في إجراء التنسيق المطلوب بين كافة الجهات ذات العلاقة بتنفيذ العمليات.
4. يقلل التخطيط من الإرباك الناتج عن سوء توزيع المواد اللازمة لتنفيذ العمليات.
5. يمكن التخطيط من التنبؤ بالاحتياجات التي قد تطرأ خلال تنفيذ العمليات.
6. يتم إشراك المستفيدين من الخدمات اللوجستية إلى حد ما في وضع الخطط.

### ثانياً: توصيات الدراسة:

من خلال النتائج السابقة يوصي الباحث بإعطاء إدارة العمليات اللوجستية (المديرية العامة للإمداد والتجهيز) الاهتمام الكافي في جميع ما يتعلق بأعمالها، والاهتمام بتدريب الضباط العاملين بالأجهزة الأمنية على القيام بمهام إدارة العمليات اللوجستية من خلال إنشاء قسم متخصص بتدريس العلوم اللوجستية، واعتماد تدريس مقررات خاصة في مجال الإدارة اللوجستية في التعليم الأمني والشرطي لدى الكليات والأكاديميات المتخصصة في تأهيل الأفراد والضباط العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني. ويمكن إجمال أهم التوصيات المتعلقة بالدراسة موزعة حسب المحاور كالتالي:

#### أ. عمليات المشتريات والتخزين:

1. تعزيز عمليات الشراء لأنها أساس العمل اللوجستي ومن خلالها يتم توفير الاحتياجات والتدفقات المستمرة للمواد والأجزاء والخدمات اللازمة لتنفيذ المهام الأمنية.
2. تطوير مصنع الخياطة ليشمل جميع المستلزمات من الهندام العسكري بأنواعه.
3. وضع خطة لتوفير مخزون من جميع الاحتياجات والمتطلبات اللازمة لأداء المهام الأمنية تكفي لفترة زمنية لا تقل عن ستة شهور.
4. إنشاء مستودعات ومخازن موزعة على جميع المحافظات لتتمكن من استخدامها وقت الطوارئ وبالسرعة المطلوبة.

#### ب. عمليات توزيع وسائل النقل والصيانة:

1. الاهتمام بعمليات توزيع وسائل النقل وصيانتها وذلك بوضع نظام توزيع يعتمد على تقدير الاحتياجات الفعلية وبما يناسب طبيعة العمل وبعدالة على جميع المحافظات.
2. شراء مركبات مخصصة وبنوعيات محددة ومجهزة لتنفيذ العمليات الأمنية.
3. توفير وسائل نقل مخصصة لنقل الأفراد والضباط من وإلى أماكن عملهم وبشكل مستمر ودائم ووفقاً للحاجة.
4. تعزيز إجراءات الفحص الدوري للمركبات للتعرف على صلاحية المركبة لتنفيذ المهام الأمنية.
5. تعزيز إجراءات المتابعة القانونية لعمليات الترخيص والتأمين وحل الإشكاليات الناتجة عن الحوادث المرورية للمركبات الأمنية.

6. تطوير ورش صيانة المركبات التابعة لإدارة العمليات اللوجستية ليشمل إصلاح جميع الأعطال وإنشاء ورش جديدة في محافظات الجنوب والاهتمام بشكل أكبر بعمليات الصيانة.
7. توفير الوقود بشكل دائم للمركبات الأمنية بما يكفل تنفيذ المهام الأمنية دون انقطاع.

#### ت. عمليات الهندسة الإنشائية والصيانة:

1. الاهتمام بعمليات الهندسة الإنشائية والصيانة وتطوير العمل من خلال توحيد الجهود في هذا المجال بين كافة العاملين به ووضع خطط تدريبية للعاملين فيه.
2. وضع معايير هندسية لعمليات إنشاء المباني والمقار الأمنية والعسكرية تراعى فيها الاحتياجات الأمنية والعسكرية.
3. إنشاء المباني والمقار الأمنية على أساس الاحتياج لكل إدارة ومحافظة من خلال خطة إستراتيجية تهدف لتطوير جميع تلك المقار وإنشاء جديد .

#### ث. عمليات توزيع التموين والإعاشة:

1. تعزيز عمليات توزيع التموين والإعاشة بأنواعه الجاف (الشهري) والطازج (اليومي).
2. توفير احتياطي من التموين لحالات الطوارئ يكون موزع على جميع المحافظات يكفي لفترة زمنية لا تقل عن ستة شهور على الأقل، والاهتمام بتخزينه بشكل سليم بما يبقيه دون تلف.
3. إنشاء مطابخ مركزية واستقطاب أفراد متخصصين في الطبخ بما يضمن وصول وجبة صحية للأفراد أثناء عملهم.
4. الاهتمام بإطعام الأفراد المناوبين وجبات مناسبة وصحية ونوعيات مميزة.
5. توفير وسائل مخصصة لحفظ الطعام من التلف أثناء نقله، وإيصاله طازج وفي الوقت المناسب.

#### ج. عمليات تخطيط العمليات اللوجستية:

1. تعزيز دور التخطيط للعمليات اللوجستية من خلال توفير البيانات المتعلقة بالأفراد ومناوباتهم وطبيعة عملهم وأماكنها، والاحتياجات المطلوبة لهم، كي تتجنب الإرباك الناتج عن سوء التوزيع للمواد اللازمة لتنفيذ العمليات الأمنية، وإشراك الجهات المستفيدة من الخدمات اللوجستية في عمليات التخطيط.
2. التخطيط لتدريب الأفراد العاملين في إدارة العمليات اللوجستية علي كل ما هو جديد في مجال أعمالهم، وعقد ورش عمل وندوات لتطوير الدور المنوط بالعاملين في إدارة العمليات اللوجستية.
3. عمل دراسات فعلية لحجم الاحتياجات ونوعه حسب متطلبات العمل الأمني.

## المراجع:

## أولاً: الكتب العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن.(2006). "مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية". الإسكندرية : الدار الجامعية.
- الأشعري، احمد بن داود المزجاجي.(2000). "مقدمة في الإدارة الإسلامية". جدة :المملكة العربية السعودية.
- البطل، مني محمد.(1998). "إدارة المخازن المبادئ والأسس". مصر: كلية التجارة جامعة قناة السويس.ط.2.
- البيطار، فراس. (ب.ت). "الموسوعة العسكرية". عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى.
- بونابرت، نابليون.(2011). "مبادئ الحرب".(ترجمة هشام البطل). الجيزة : دار طيبة للطباعة.
- الحاج محمد، احمد.(2000). "التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد "عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الحريري، محمد سرور.(2012). " الإدارة الحديثة ،الأسس العلمية والتطبيقية"دار البداية ناشرون وموزعون.
- حسن، راوية محمد.(1999). " إدارة الموارد البشرية ".الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- حمودة، محمد عفيفي.(1978). "إدارة المواد"القاهرة: مكتبة عين شمس.
- حنفي، عبدالغفار؛ قياقص، رسمية.(2003). " أساسيات إدارة المواد والإمداد"الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- درة، عبد الباري إبراهيم.(2003). " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة "القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الزعبي، على فلاح؛ عزام ، زكريا احمد.( 2012 ). " إدارة الأعمال اللوجستية مدخل التوزيع والإمداد". عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- زويلف، مهدي حسن؛ العلاونة، علي سليم.(2008). "إدارة الشراء والتخزين، مدخل كمي" عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- شاويش، مصطفى.(2005). " إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد ". عمان: دار الشروق.

- الشريف، علي.(2001). " مبادئ الإدارة: مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية"، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- الشقاوي، عبد الرحمن عبد الله.(1994). "إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية ". الرياض: جامعة الملك عبد العزيز.
- الشهراني، سعد علي،(2006). " إدارة عمليات الأزمات الأمنية" الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- صالح، محمد فالح.(2004). " إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل" عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- صابر، محمد عبد العليم.(2007). "إدارة اللوجستيات". الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الصيرفي، محمد.(2009). " إستراتيجيات الشراء" القاهرة، مصر: المكتب العربي للمعارف.
- عبيدات، سليمان خالد؛ شاويش، مصطفى نجيب.(2009). "إدارة المواد، الشراء والتخزين". عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبده، سعيد.(1994). "أسس جغرافية النقل". القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- عبد الفتاح، محمد سعيد .(1990). "إدارة المشتريات والمخازن". الإسكندرية ( مصر ) :دار المستقبل للنشر و التوزيع.
- غربي، علي وآخرون.(2007). " تنمية الموارد البشرية ". القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- عفيفي، صديق محمد.(2009). "إدارة الاحتياجات، مدخل تطبيقي في تصميم نظم الشراء والتخزين". مصر: مكتبة عين شمس. ط.15.
- عقيلي، عمر وصفي؛ وآخرون.(2008). "إدارة المواد، الشراء والتخزين من منظور كمي". الاردن: دار وائل للنشر، ط.3.
- فالتة، اليمين.(2008) " إدارة المخزون، بإستخدام التقنيات الكمية الحديثة لتخفيض التكاليف". القاهرة، مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- قندلجي، عامر؛ السامرائي، إيمان.(2009). " البحث العلمي الكمي والنوعي". عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- كامل، محمد فاروق عبد الحميد.(2004). " القواعد الفنية للعمل الشرطي لمكافحة الجريمة" العين: دار الكتاب الجامعي.
- اللوزي، موسي.(2002). " التنظيم وإجراءات العمل"، عمان: دار وائل للنشر.

- محمود، علاء الدين.(2011). "إدارة المنظمات". عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- المعزاوي، علي عبد السلام؛ التوني، فتحي عبد العزيز.(2006). "إقتصاديات النقل، الطرق، السكة الحديدية، النهري، الجوي، الأنابيب" مصر: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة.
- مصطفى، نهال فريد؛ وآخرون(2008). "مقدمة في إدارة اللوجستيات". الإسكندرية: قسم إدارة الأعمال.
- مصطفى، نهال فريد؛ ديب، أسرار.(2006). "إدارة اللوجستيات". الإسكندرية: قسم إدارة الأعمال.
- حافظ، محمد عبده.(2009). "إدارة اللوجستيات". القاهرة: المكتب العربي للمعارف.
- المغربي، عبد الحميد.(2007). " دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ". المنصورة: دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1.
- المنصور، كاسرنصر؛ الغدير، حمد راشد.(2002). "المدخل الحديثة في إدارة المواد" عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم.(2005). "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ". عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2.
- هلال، تقيدة علي.(2000). "إدارة المواد والإمداد". الإسكندرية: الدولية للإنتاج الإعلامي.

### ثانياً: الرسائل الجامعية:

- أبو كويك ،حسن محمد سعيد.(2012). "دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية". رسالة ماجستير غير منشورة.الجامعة الإسلامية: غزة.
- أبو هاشم، محمد خليل.(2007). "واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويرها" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- أبو حطب،موسي محمد.(2009). "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره علي مستوي أداء العاملين".رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الأشقر ،صلاح يوسف.(2012). "مدي فاعلية الإتصالات في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني ،دراسة مسحية علي المناصب الإشرافية في الإدارات المركزية في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني".رسالة ماجستير غير منشورة.الجامعة الإسلامية:غزة.
- أَل الشيخ، عبد المجيد بن عبد المحسن،(2011). "معوقات الاتصال الإداري المؤثرة علي أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

- الأغا، عبد الهادي سعيد،(2005). "النظريات العسكرية بين الإعداد والتخطيط". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- بوخالفة، جمال الدين.(2011). "تشخيص الإمداد علي مستوى المؤسسات الجزائرية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضير: الجزائر.
- بن سبع، الياس.(2010). "استعمال الأساليب الكمية في إدارة النقل، دراسة حالة شركة نفضال". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- بعجي، سعاد(2007). "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف: الجزائر.
- بوهنتالة، نور الهدى.(2009). " دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الإسمنت بعين التوتة ". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضير: الجزائر.
- بن نصر، عفاف.(2010). " تخطيط النقل ودوره في المدينة. تجرّبي مدينة دبي واسطنبول نموذجا ". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضير: الجزائر.
- الجهني، عبد العزيز بن غانم.(2013). "الدورات التدريبية التخصصية في مجال التموين ودورها في تحسين أداء العاملين بقيادة حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية: الرياض.
- الحبسي، سالم عبد الله.(2007). " إدارة العمليات ودورها في مواجهة الأزمات الأمنية"رسالة ماجستير غير منشورة،أكاديمية مبارك: مصر.
- الحسنات، ساري عوض.(2011). "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الدول العربية،معهد البحوث والدراسات العربية: القاهرة.
- حمدان،محمد كمال.(2010). " الاتزان الانفعالي والقدرة علي إتخاذ القرار لدي ضباط الشرطة الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- حسن، طاهر.(2011)"إدارة التوريد والتخزين بالاستناد إلى محددات الطلب على الخدمات الصحية : دراسة ميدانية في مستشفيات القطاع العام والخاص في مدينة دمشق" المعهد العالي للتممية الإدارية،مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، العدد الثالث،المجلد27،:دمشق
- خليل،نبيل إسماعيل،(2012). "دور الصحافة في تشكيل الصورة الذهنية لرجل الشرطة لدي الرأي العام الفلسطيني" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية: مصر.

- الخالدي، معتز ديب،(2012). "ضوابط ومعايير إختيار وتعيين أفراد الشرطة وأثرها علي فعالية الأداء الشرطي من وجهة نظر ضباط الشرطة الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- السحبياني، عبد الرحمن بن عمر.(2008). "الإمداد والتموين بمديرية الأمن العام بين المركزية واللامركزية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض .
- السليم، صالح عبد الله. ( 2001 ) . "اثر تخطيط مهام الإمداد والتموين في أداء العمليات الأمنية دراسة مسحية علي القوات الأمن الخاصة"رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية : الرياض .
- شبات، أحمد يوسف.(2012). " شبكة النقل البري في مدينة غزة ". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الشهراني،محمد ناصر،(2013). " دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين في الأمن الصناعي بشركة سابك". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- شليل، عبد الله سليمان محمد،(2013). " تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تحسين أداء العاملين بالرقابة لشؤون المستهلك في وزارة التجارة والصناعة بمدينة الرياض".رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- الشكره، منصور عبيد جهيمان.(2013). " دور القيادة التحويلية في تحسين مستوي الأداء لدي العاملين بالإدارة العامة للمرور". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- شاهين، ماجد ابراهيم.(2010). " مدي فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره علي الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الشريف، طلال عبد الملك.(2004). " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ".رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- الشاعر، عدلي داوود محمد.(2007). "معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدي مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة ".رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية: غزة.

- صوفي، هاني.(ب.ت) " الشؤون الإدارية – اللوجستية ". الموسوعة العربية، المجلد الحادي عشر، نسخة الكترونية.
- الطناني ، رامي عمر.(2010). " مهارات رجل الشرطة في التعامل مع الجمهور وأثرها علي فعالية تقديم الخدمة الأمنية " رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية:غزة.
- عبید، عوني فتحي.(2009) " واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي "دراسة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية:غزة.
- عبید ، ماجد علي غالب .(2010) . "الإمداد والتموين اللوجستي المفاهيم والمهام" ،مجلة الطيران والدفاع ، العدد 49:صنعاء
- عريف، زياد.(1998). " الشرطة الفلسطينية، المهام – الواجبات – الصلاحيات" ورقة عمل مقدمة للهيئة الفلسطينية لحقوق الانسان: فلسطين.
- العنزي، بسام.(2004). " الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية علي العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الملك سعود:الرياض.
- العماج، حمود.(2003). " علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني".رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية: الرياض.
- غيرة،يوسف محسن.(2011). " استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الأزمة الأمنية ".دراسة دكتوراه غير منشورة،أكاديمية الشرطة: مصر.
- الغزالي، مشتاق بشير،(2008). " التموين الغذائي للجند وأثره علي حركة الفتوحات الإسلامية خلال العصر الأموي جبهة المشرق". بحث منشور في مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد العاشر: الكوفة.
- الغماري،علاء محمد.(2012). "العوامل المؤثرة في واقع توزيع أفراد الشرطة في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة.الجامعة الإسلامية :غزة.
- الغصين،إيهاب رحي.(2012). " أثر الإعلام الأمني علي أداء العاملين في الأجهزة الأمنية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- غنية،علوش.(2011). " التسويق والإمداد، دراسة حالة مجمع رونو لصناعة السيارات" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العقيد الحاج لخضير:الجزائر.
- فاتح، حواس.(2011). " النقل والإمداد دراسة حالة : الشركة الوطنية للنقل البري.SNTR. وحدة باتنة". رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة لخضير:الجزائر.

- الفايز، منصور بن ناصر. (2013). "التدريب علي التقنيات الحديثة ودوره في تطوير أداء العاملين بالدوريات البحرية بحرس الحدود". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية: الرياض.
- الفرجاني، عبد الفتاح محمد. (2008). "واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة.
- القحطاني ، غانم بن علي. (2009). "دور الرقابة المستودعية في ترشيد المال العام في حرس الحدود". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية: الرياض.
- كندري، كريمة. (2011). "دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الأوراس، وحدة آريس" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضير: الجزائر.
- كلوب، أحمد عبد الفتاح. (2012). " دور القيادة الشرطية في إدارة الأزمة الأمنية "رسالة دكتوراه غير منشورة ، أكاديمية الشرطة: مصر.
- الكثيري، عبد الله محمد . (2009). "مدي إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين بالمديرية العامة للجوازات". رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- اللوح، نبيل عبد. (2006). " تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره علي الكفاءة الإدارية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- مشمش، اشرف محمد، (2011). "الرقابة المستودعية في الجامعات والكليات الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها علي ترشيد المال العام". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- مشتهي، سهي لبيب. (2010). "أثر وسائل النقل الحديثة علي سفر المرأة ". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- المركز العرب للدراسات الأمنية والتدريب، (1994). "التخطيط الأمني". أبحاث الحلقة العلمية الحادية عشرة: الرياض.
- المير، عبد الحليم علي. (1995). " العلاقة بين ضغط العمل وبين الولاء التنظيمي ، الداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية " دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة العدد "3". معهد الإدارة العامة، الرياض.
- نعيم، محمد حسين. (2012). " واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوي الأداء الإداري "رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.

- كاخيا، إبراهيم إسماعيل، (2004). "ضبط التسلح في المنطقة وأثره علي التوازن الإستراتيجي العربي الإسرائيلي". مجلة الفكر السياسي: دمشق.
- نوفل، أمين. (2009). "قانون الخدمة في قوي الامن الفلسطيني" ط1.

### ثالثاً: مواقع الكترونية:

- البلعة، ندين. (2011). "فوج النقل". مجلة الجيش. تم الاطلاع عليه علي الرابط (http://www.lebarmy.gov) بتاريخ 2013/11/26م، الساعة 11:00 مساءً.
- بيبري، جلال. (2009). "الشئون الإدارية والإستراتيجية" مجلة المسلح. تم الاطلاع عليه علي الرابط (http://almusallh.ly/index.php) بتاريخ 2013/10/26م، الساعة 8:00 صباحاً.
- حماة الوطن، تم الإطلاع عليه علي الرابط (http://www.nsf.pna.ps/index) بتاريخ 2013/10/10م الساعة 7:30ص.
- الخدمات العسكرية الهندسية، تم الإطلاع عليه علي الرابط (http://mes.gov.in) بتاريخ 2013/10/8م الساعة 10م.
- فدائي صاعقة، تم الاطلاع عليه علي الرابط (http://www.facebook.com) بتاريخ 2013/4/5م
- مجلة البسالة. (2013). "أهمية الإمداد والتموين" نسخة الكترونية، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2013/9/10م، علي الرابط (http://albasalh.com/vb/showthread.php?t=61)
- الموسوعة العربية، تم الإطلاع عليه علي الرابط (http://www.arab-ency.com/index.php?module=pnEncyclopedia&func=display\_term&id=3274&m=1) بتاريخ 2013 /6/10م ، الساعة 12:10 مساءً.
- مركز صبر، (2012). "الحرب الحديثة وأثرها في عمليات الإمداد والتموين"، تم الإطلاع عليه علي الرابط (http://soutalgnoub.net/index.php?option=com) بتاريخ 2013/4/3م.
- المديرية العامة للإمداد والتجهيز، غزة، تم الإطلاع عليه علي الرابط (http://moidev.moi.gov.ps/sites/page.aspx?sd=69&cat=18&Dept) بتاريخ 2012/10/1م
- ويكيبيديا. تم الإطلاع عليه علي الرابط (http://en.wikipedia.org/wiki/Military) بتاريخ 2013/10/10م الساعة 11:00م

- وزارة الداخلية والأمن الوطني، غزة، تم الإطلاع عليه علي الرابط (Pagehttp://www.moi.gov.ps/) بتاريخ 2012/11/1م.
- وزارة الداخلية والأمن الوطني، رام الله، تم الإطلاع عليه علي الرابط (http://www.moi.pna.ps) بتاريخ 2012/11/12م.
- وزارة الدفاع الكويتية. تم الاطلاع عليه على الرابط.
- (<http://www.alnmr.bizhosting.com/25.htm>) بتاريخ 2013/6/10م ، الساعة 9:30 مساءً.
- هيئة التنظيم والإدارة ،الأرشيف،(2013)،غزة.
- إدارة التنظيم والإدارة ،الشرطة الفلسطينية،(2013م)،غزة.
- التقرير السنوي للإدارة العامة للإمداد والتجهيز: تقرير (2012). غزة: المديرية العامة للإمداد والتجهيز.
- المديرية العامة للإمداد والتجهيز،(2013): إدارة الترخيص والمحروقات.
- المديرية العامة للإمداد والتجهيز،(2013): إدارة التموين والإعاشة.
- المديرية العامة للإمداد والتجهيز، (2013): إدارة الإنشاءات الهندسية.
- المديرية العامة للإمداد والتجهيز،(2013): إدارة المستودعات والتسليح.

#### رابعاً:المراجع الأجنبية:

- Alexander. Leslie H.(1994)." **Foreign Military Sales: Contracting Integrated Logistics Support for Out-of-Inventory Equipment**" Naval Postgraduate School . Monterey, CA.
- Brain, Tom H.(1967 ) " **road division logistics training - is it adequate?** " U.S. Army Command and General Staff College 1 Reynolds Ave. Fort Leavenworth, KS 66027.
- Bentz,Randall.(1999) "**leap-ahead logistics management technology: turning the evolution in military logistics into a true revolution**" School of Advanced Military Studies Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas.
- D. Thomas and R. Griffin , (2005) "**Supply Chain Management** "European Journal Management ,Vol .94.

- DOLE. MARK J. (2001)." **Military Interaction with Nongovernmental Organizations: A Comparison of Medical Logistics**". Baylor University, Texas.
- D. Lowe.(2002)."**The Dictionary of Transport and Logistics**" The Institute of Logistics and Transport, Kogan Page, London.
- Felke .Tim(2009)." **Prognostics and Logistics "**. PHM Conference,San Diego.
- Gutierrez. John T.(2001)." **Contracted Logistics Support in Operational Environments: The Legal Issues and Their Effects on the Decision to Outsource**" Naval Postgraduate School. Monterey.CA
- G. Ghiani, G. Laporte& R. Musmanno, (2004) ", **Introduction to Logistics Systems Planning and Control**" Department of Industrial Engineering and Operations Research, University of California ,Berkeley, CA, USA.
- Hester. Jesse(2009)." **A TECHNIQUE FOR DETERMINING VIABLE MILITARY LOGISTICS SUPPORT ALTERNATIVES "** School of Aerospace Engineering Georgia Institute of Technology: , USA.
- I.L.Holdridge.(1999)." **United States Army Field Manual**". Department of the Army, Washington DC:USA.
- Jacobsen. Scott. (1996)." **INTEGRATED LOGISTICS SUPPORT IN SPECIAL OPERATIONS AVIATION - A CASE STUDY OF THE MH-60K AND MH-47E**. Naval Postgraduate School Monterey CA.
- "**Logistics Support To Operations**" . operational plans and interoperability directorate . joint force employment
- MULLEN. M. G (2008)" **Joint Logistics**". Joint Publication ,usA.
- Mckenna. Dave(2002),"**Us Military logistics Management privatization and contractors on the battlefield what does this all mean?"** U.S. Army War College. PENNSYLVANIA.
- Muhirwa. Richard.(2000)."**Rwandese Patriotic Army Logistics unit (G4) Assessment and Recommendations for Change "**. Naval Postgraduate School . Monterey, CA.

- Piggee, Aundre F.(2002)." **Transformation – Revolution in Military Logistics**" U.S. Army War College CARLISLE BARRACKS, PENNSYLVANIA 17013.
- Parapob ,S &Suthikarnnarunai ,N &Buranaprapa,P(2009)." **The Survey of Thailand’s Military Logistics Key Performance Indicators** " Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science 2009 Vol II ,WCECS 2009, October 20-22, 2009, San Francisco, USA.
- Sreenivas. M.(2005)." **the role of transportation in logistics chain**". Institute of Management Sciences. India.
- Skoglund,Per.(2012)" **Sourcing decisions for military logistics in Peace Support Operations .A case study of the Swedish armed forces** " Jönköping International Business School . Printed by ARK Tryckaren AB, 2012.
- Tatham. Peter &Spens. Karen.(2011)." **Towards A humanitarian Logistics Knowledge Management System**". the Journal “Disaster Prevention and Management. Finland.
- Usa.Navy.(2008)." **Joint Logistics** ".Joint publication4-0:USA.

## الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة المحكمين.

ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية.

ملحق رقم (1):  
قائمة بأسماء المحكمين

م	اللقب	الاسم	الوظيفة
1.	الدكتور	نضال عبد الله	عميد كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الأقصى.
2.	الدكتور	ياسر الشرفا	أستاذ مساعد بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية.
3.	عميد.دكتور	كمال تزيان	عميد أكاديمية الكلية الجامعية للعلوم الأمنية.
4.	الدكتور	محمد اشتيوي	أستاذ مساعد بكلية التجارة بجامعة القدس المفتوحة.
5.	الدكتور	أحمد المشهراوي	عميد الشؤون الأكاديمية بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
6.	مقدم.دكتور	إبراهيم حبيب	مدير الشؤون الأكاديمية بكلية الشرطة الفلسطينية
7.	مقدم.دكتور	أحمد كلوب	الشرطة الفلسطينية.
8.	عميد	محمود شاهين	مدير عام المديرية العامة للإمداد والتجهيز بوزارة الداخلية.
9.	عقيد	محمود صلاح	مدير عام المديرية العامة للتدريب بوزارة الداخلية

ملحق رقم (2)  
الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
تخصص قيادة وإدارة

**السادة / ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية حفظهم الله.**  
**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...**

يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان " دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية " بغرض الوقوف على دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء مجتمع الدراسة وتقديم مقترحات يرى أنها قد تسهم في تحسين هذا الأداء. وثقة من الباحث بكم وبمهنيتكم العالية وموضوعيتكم وحرصكم على تطوير أداء جهازكم الرائد فإنه يضع بين أيديكم الأمانة هذه الاستبانة راجياً تكرمكم بالإجابة عليها بكل دقة وأمانة علماً بأن استجاباتكم على بنودها ستكون موضع احترام الباحث واهتمامه ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وبارك الله فيكم

الباحث

وسام تيسير محمد جودة

## البيانات الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى.
2. العمر:  (30) سنة فأقل  (31-45) سنة  (46) سنة فأكثر.
3. المؤهل العلمي:  دكتوراه  ماجستير  بكالوريوس  دبلوم متوسط فما دون.
4. الرتبة:  عميد  عقيد  مقدم  رائد  نقيب.
5. المسمى الوظيفي الحالي: .....
6. عدد سنوات الخدمة:  (3) سنوات فأقل  (4-7)  (8) سنوات فما فوق
7. المحافظة (التي تعمل بها):  الشمال  غزة  الوسطي  خانينونس  رفح.

\* إدارة العمليات اللوجستية هي: المديرية العامة للإمداد والتجهيز في وزارة الداخلية والأمن الوطني.  
يرجى منكم التكرم بوضع علامة (√) أمام الخانة التي تعبر عن درجة تقديرك لدور الخدمات التي تقدمها إدارة العمليات اللوجستية في تسهيل مهام عملكم.

البعد الأول: المشتريات والتخزين.						
م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	توفر إدارة العمليات اللوجستية تدفق مستمر من المواد والأجزاء والخدمات اللازمة لتنفيذ العمل الموكل.					
2.	توفر إدارة العمليات اللوجستية احتياجات الإدارات بالجودة المناسبة للمشتريات.					
3.	تشتري إدارة العمليات اللوجستية المواد والاحتياجات وفق متطلباتكم الخاصة.					
4.	تهتم إدارة العمليات اللوجستية بتوفير الاحتياجات لجميع المحافظات والإدارات بنفس القدر.					
5.	تُسَلَّم إدارة العمليات اللوجستية الاحتياجات المشتراه بشكل مستمر ومنتظم.					
6.	تفوض إدارة العمليات اللوجستية السلطة للإدارات الفرعية لشراء احتياجاتها					
7.	تتميز إدارة العمليات اللوجستية بسرعة الإستجابة للطلبات الواردة إليها.					
8.	توفر إدارة العمليات اللوجستية كل ما يتم طلبه في المخزن.					
9.	تُسَلَّم إدارة العمليات اللوجستية الاحتياجات في الوقت المناسب.					
10.	تشارك إدارة المستودعات إدارتكم في دراسة الاحتياجات بغرض تقدير الاحتياج الفعلي من كل صنف.					
11.	تُسَلَّم إدارة العمليات اللوجستية الهدام العسكرية(الذي العسكري ومستلزماته) بما يحافظ علي القيافة بالجودة المطلوبة وبما يلائم المقاس وطبيعة العمل.					
12.	يوجد مستودعات فرعية في كل محافظة تلبي احتياجات المحافظة.					
13.	تقوم إدارة العمليات اللوجستية بتسليم الاحتياجات بكميات كاملة دون نقص ودفعة واحدة.					
14.	تُسَلَّم إدارة العمليات اللوجستية الهدام العسكري (الذي العسكري ومستلزماته) بشكل دوري بما يغطي الحاجة الدائمة.					

البعد الثاني: وسائل النقل والصيانة.

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	بشدة	غير موافق
1.	توفر إدارة العمليات اللوجستية المركبات وتجهزها بما يناسب طبيعة العمل.						
2.	توزع إدارة العمليات اللوجستية المركبات بما يغطي جميع الأعمال الموكلة.						
3.	توفر إدارة العمليات اللوجستية المركبات الشخصية بما يتناسب مع الرتب والمسمي الوظيفي.						
4.	تُرود إدارة العمليات اللوجستية المركبات وفق ما تطلبه الإدارات.						
5.	تتعامل إدارة العمليات اللوجستية مع أعطال المركبات بسرعة ويسر ودقة متناهية.						
6.	توزع إدارة العمليات اللوجستية المحروقات للمركبات بكميات تكفي لتغطية جميع المهام وتضمن إستمرارية العمل وفق نظام محدد وآليات واضحة.						
7.	توفر إدارة العمليات اللوجستية وسائل نقل خاصة لنقل الأفراد والضباط بشكل يومي.						
8.	توفر إدارة العمليات اللوجستية وسائل نقل مختلفة ومتنوعة لنقل المؤن والعتاد والمحروقات والمياه.						
9.	يوجد تناسب بين إمكانياتكم البشرية والتقنية والمادية وبين عدد ونوعية وسائل النقل الموجودة طرفكم.						
10.	يوجد نظام توزيع للمركبات وفق المعايير العالمية وبما يخدم العمل.						
11.	تُوجد إدارة العمليات اللوجستية إكتفاء كامل من المحروقات بأنواعها						
12.	تتابع إدارة العمليات اللوجستية إجراءات الترخيص والتأمين للمركبات بشكل متواصل.						
13.	تقوم إدارة العمليات اللوجستية بإجراء فحص دوري للمركبات بما يضمن الحفاظ عليها وعدم توقفها.						
14.	تتابع إدارة العمليات اللوجستية المركبات بما يضمن قيادتها بشكل قانوني ووفق المعايير.						
15.	تقوم إدارة العمليات اللوجستية بمتابعة الحوادث المرورية الناجمة عن المركبات العسكرية والشرطية بسرعة وحل الإشكاليات المترتبة عليها.						

البعد الثالث: الهندسة الإنشائية والصيانة.

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	توفر إدارة العمليات اللوجستية المباني والمقرات الملائمة للعمل.					
2.	يتم بناء المقرات علي أساس هندسي آمن وعسكري.					
3.	يتم إنشاء المباني علي أساس الاحتياجات لكل إدارة ودائرة وقسم.					
4.	يوجد عدالة في إنشاء وتوزيع المباني علي جميع الإدارات حسب الاحتياج.					
5.	يتناسب المبني مع حجم المهام والخدمات المقدمة.					
6.	تراعي إدارة العمليات اللوجستية معايير الجودة مثل(الإنارة، التهوية، والشبكات الكهربائية والالكترونية، والألوان )أثناء تصميم وبناء المقار والمراكز.					
7.	تراعي إدارة العمليات اللوجستية الاحتياجات الفعلية من المرافق الصحية والمطابخ أثناء بناء المقار والمراكز					
8.	تصرف إدارة العمليات اللوجستية الأثاث بما يناسب طبيعة العمل ودرجة الاحتياج					

البعد الرابع: آلية توزيع التموين والإعاشة.

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تصرف إدارة العمليات اللوجستية التموين بما يناسب المهام الموكلة.					
2.	توزع إدارة العمليات اللوجستية الطعام الطازج ( دجاج، لحوم، خضار، فواكه، الأجبان، البيض)علي الأفراد في الوقت المناسب.					
3.	تصرف إدارة العمليات اللوجستية للمناوبين وجبات طازجة وساخنة.					
4.	تصرف إدارة العمليات اللوجستية الطعام الطازج والجاف وفق الأعداد المعتمدة دون نقص.					
5.	توفر إدارة العمليات اللوجستية إحتياطي من المواد التموينية للطوارئ.					
6.	تقدم إدارة العمليات اللوجستية التموين الطازج بكميات مناسبة.					
7.	تقدم إدارة العمليات اللوجستية التموين الجاف بكميات مناسبة.					
8.	توفر إدارة العمليات اللوجستية مياه الشرب دون إنقطاع.					

					9. توفر إدارة العمليات اللوجستية مواد التنظيف بشكل دائم وكافي.
					10. تصرف إدارة العمليات اللوجستية الخبز الطازج يومياً بجودة عالية.
					11. توفر إدارة العمليات اللوجستية الدعم الكافي من التموين والاحتياجات اللازمة للقوات أثناء تواجدهم خارج مقرات عملها بسبب حالات الطوارئ.

### البعد الخامس: تخطيط العمليات اللوجستية:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يُمكن التخطيط من معرفة حجم الاحتياجات المطلوبة للعمليات.					
2.	يوفر التخطيط الإسناد للقوات في المكان والزمان المحددين لتنفيذ العمليات.					
3.	يوفر التخطيط الإسناد اللازم للقوات بالكم والكيف المطلوب لتنفيذ العمليات.					
4.	يقلل التخطيط من الإرباك الناتج عن سوء توزيع المواد اللازمة لتنفيذ العمليات.					
5.	يعطي التخطيط القدرة للإستجابة للتغيرات في مجري العمليات.					
6.	يساعد التخطيط في توفير البيانات المتعلقة بمراحل تنفيذ العمليات مما يزيد من إحتتمالات نجاحها.					
7.	تساهم مرونة التخطيط في التغلب علي الصعوبات المستجدة والطارئة خلال العمليات.					
8.	يمكن التخطيط من التنبؤ بالاحتياجات التي قد تطرأ خلال تنفيذ العمليات.					
9.	يساعد تخطيط سياسات الإمداد في وضع خطط العمليات المستقبلية بكافة أنواعها.					
10.	يساعد تخطيط الإمداد طويل المدى القيادات العليا في إجراء التنسيق المطلوب بين كافة الجهات ذات العلاقة بتنفيذ العمليات.					
11.	يتم إشراك المستفيدين من الخدمات اللوجستية في وضع الخطط.					
12.	تحدد إدارة العمليات اللوجستية المتطلبات في ضوء الخطط الأمنية.					
13.	تهتم إدارة العمليات اللوجستية بالاتصال بجميع المستويات الإدارية والمناطق أثناء إعداد الخطط.					

ما مقترحاتك لتحسين أداء إدارة العمليات اللوجستية فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها للعاملين في الوزارة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ما المشكلات التي تواجهكم فيما يتعلق بإدارة العمليات اللوجستية؟

.....

.....

.....

.....

.....

**الباحث**

**وسام تيسير محمد جودة**