

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات 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.

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

والله خير الشاهدين

DECLARATION

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

It also acknowledged the right of the Academy of Management and Policy Studies in Higher copyright to this letter and it may not be publishing a formal written only with the consent of the academy.

Allah and the good of the witnesses

Student's name:	نانل عطية أبو عبيد	اسم الطالب:
Signature:	نانل	التوقيع:
Date:	2014/10/22	التاريخ:



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة
تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد



برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأزهر

**تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى أصحاب
الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني
في محافظات قطاع غزة**

" دراسة تطبقية على جهاز الشرطة "

إعداد الباحث /

نائل عطية أبو عبيد

إشراف /

د. رائد حسين الحجار

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ نائل عضية محمد أبو عبيد، لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد وموضوعها:

" تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى أصحاب الرتب السامية

في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة "

وبعد المناقشة التي تمت اليوم السبت 03 ذو الحجة 1435 هـ، الموافق 2014/09/27 م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:





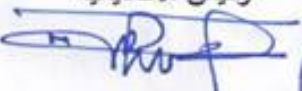
د. راشد حسين الحجار مشرفاً ورئيساً

د. نبيل عبد اللوح مناقشاً داخلياً

د. أحمد عبد الفتاح كلوب مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله وازوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

(المجادلة: 11)

صدق الله العظيم

إهداء

إلى أرواح الشهداء الذين سطروا بدمائهم أروع معاني البطولة والفداء في معارك الوفاء والنصر والتمكين

والشهداء القادة العظام ، شهداء مدينة رفح /

الشهيد القائد محمد أبو شمالة، والشهيد القائد رائد العطار، والشهيد القائد محمد

برهوم والشهيد القائد سلامة البحابصة، والشهيد القائد نظمي زعرب، والشهيد القائد

دنيال منصور، والشهيد القائد صلاح أبو حسنين..

إلى الشعب الفلسطيني المرابط المجاهد على أرض فلسطين.

إلى الجرحى البواسل وإلى أسرانا العظام القابعين خلق القضبان .

إلى روح والدايِّ الأحبة الذين لم يدخرا جهداً في تربيّتي ومساندتي في حياتي الشخصية والتعليمية.

إلى إخواني وأخواتي الأحباب على قلبي.

إلى زوجتي الغالية التي وقفت بجانبني وساندتني في مشواري هذا وأبنائي الأعراء..

إلى أصدقائي ورفقاء دربي الأعراء الذين ساندوني في مسيرتي التعليمية.

إلى الأساتذة الكرام الذين بذلوا الجهد من أجل وصول هذا البحث إلى النور.

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

شكر وتقدير

إلى الدكتور رائد الحجار الذي مدني من منابع علمه بالكثير، والذي ما توانى يوماً عن مد يد المساعدة لي وفي جميع المجالات، وإلى العاملين والطلبة في أكاديمية الإدارة والسياسة ونخص بالذكر الأخ المهندس سمير مطير أبو العبد.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل محكمي الاستبانة في الجامعات الفلسطينية، جامعة (النجاح، بيرزيت، بيت لحم، القدس المفتوحة فرع الخليل، الأزهر، فلسطين، والجامعة الإسلامية).

كما أتقدم بوافر الشكر والعرفان الى الاستاذ الفاضل الأستاذ/ ابراهيم شقفة "أبو خليل" (مدقق الرسالة اللغوي)، والى الأستاذ/ محمود أبو عزوم (المحلل الاحصائي للرسالة).

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة النقاش الموقرين الدكتور / نبيل اللوح، والدكتور أحمد كلوب، على ما تكبوه من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة، كما وأتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى قيادة الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأخ/ محمد أبو زايد " أبو يوسف شولي " وجميع الأخوة والعاملين في مكتبة القدس.

وإلى أخي المحاضر بجامعة النجاح الوطنية الدكتور/ أحمد عطية أبو عبيد لمساعدته في تحيكم الرسالة من جامعات الضفة، وإلى أختي المحاضرة بجامعة الأقصى الدكتورة/ رائدة عطية أبو عبيد.

ولن أنسى أن أتقدم بفائق الشكر والاحترام والتقدير إلى أختي الغالية أم سعيد وعائلتها، وإلى أفراد أسرتي جميعاً وزوجتي الغالية وأبنائي الأعراف وأصدقائي ورفقاء دربي الذين ساندوني ووقفوا بجانبني منذ بداية مسيرتي العلمية وجزاهم الله عني كل خير.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة، والتعرف على أثر متغيرات كل من (الرتبة، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، المحافظة) على العلاقة بين ممارسة القيادات الإدارية لتفويض الصلاحيات، ودرجة امتلاك الموظفين للمهارات القيادية.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، واشتمل مجتمع الدراسة على أصحاب الرتب السامية العاملين في جهاز الشرطة التابع لوزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة والبالغ عددهم 266 موزعين حسب الرتب والمحافظة، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية بنسبة 43% من مجتمع الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة ما يلي:

- درجة ممارسة القيادة الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة لتفويض الصلاحيات كانت بنسبة (74.961%).

- درجة امتلاك أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة للمهارات القيادية كانت بنسبة (84.105%).

وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بمفهوم التفويض وأهمية ممارسته في كافة دوائر وأقسام وزارة الداخلية والأمن الوطني. كما دعت الدراسة إلى اعتماد نظام الحوافز لرفع الروح المعنوية للموظفين من أجل قبولهم للأعمال المفوضة لهم. وأكدت الدراسة على ضرورة ارتباط السلطة بالمسئولية، أي يجب أن يتحمل المفوض تبعات عمله، وأن يتحمل المسئولية كاملة.

كما أكدت الدراسة على أهمية الحفاظ على المهارات القيادية قوية لدى أصحاب الرتب السامية بوزارة الداخلية وخاصة: (القدرة على استغلال الأفكار المرتدة من الرؤساء، القدرة على توجيه المرؤوسين، القدرة على اتخاذ قرارات تساعد على إنجاز العمل). وضرورة منح المسؤولين مزيداً من الصلاحيات بما يتناسب مع حجم مسؤولياتهم، وبما يسهم في تمكينهم من التجديد والابتكار. والعمل على تعزيز وتطوير المهارات الفكرية من خلال تنمية ملكة الخيال الإبداعي، مما ينعكس على سلوكهم وسلوك العاملين فيطبع تصرفاتهم بطابع يثير الإبداع، ويجعل منهم مجموعة متعاونة.

Abstract

The study aimed to identify the devolution of powers and its role in the development of leadership skills among employers of high ranks in the Ministry of Interior and National Security in the Gaza Strip, and to identify the impact of the variables of each of (rank, period of service, qualification, conservative) on the relationship between the practice of administrative leaders to delegate power, and the degree of possession of employees of leadership skills.

The study followed a descriptive approach to analyze the phenomenon, revealing the relationships between its various dimensions, and the study included the owners of the High-level personnel in the police force under the Ministry of Interior and National Security in the provinces who were 266 according grade the provinces.

The study showed the following:

-The degree of administrative leadership in the Ministry of Interior and National Security in the provinces of Gaza to the devolution of powers was (74.961%).

-Degree of owning High ranks in the Ministry of Interior and National Security in the provinces of Gaza's leadership skills was (84.105%).

The study recommended the need to raise awareness of devolution and the importance of exercising it in all departments and sections of the Ministry of Interior and National Security. The study also called for the adoption of a system of incentives to boost the morale of staff for acceptance of the work delegated to them. The study confirmed the need to linking the power of responsibility, which should bear the consequences of its Commissioner, who should bear full responsibility.

The study also confirmed the importance of maintaining strong leadership skills at the High-ranking Interior Ministry and especially: (ability to exploit the ideas of feedback from superiors, the ability to direct subordinates, the ability to make decisions to help ensure the success of work). The officials should be given greater powers commensurate with the size of their responsibilities, and thereby to enable them to innovate. and to work to strengthen and develop the intellectual skills through the development of creative imagination, which is reflected in their behavior and the behavior of workers which should be applied for raising the nature of their creativity and make them a cooperative group.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	البيان
ب	آية قرآنية كريمة
ت	الإهداء.
ث	شكر وتقدير.
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية.
ح	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
خ	قائمة المحتويات.
ر	قائمة الجداول.
س	قائمة الأشكال.
س	قائمة الملاحق.
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
2	المقدمة.
4	مشكلة الدراسة.
4	أسئلة الدراسة.
5	فرضيات الدراسة.
5	أهداف الدراسة.
6	أهمية الدراسة.
7	منهج الدراسة.
7	حدود الدراسة.
8	متغيرات الدراسة.
8	مصطلحات الدراسة.
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول تفويض الصلاحيات	
12	مفهوم تفويض الصلاحيات.
14	عناصر تفويض الصلاحيات.
15	أنواع تفويض الصلاحيات.
18	مبادئ تفويض الصلاحيات.

20	حدود تفويض الصلاحيات ودرجاته.
21	أهداف تفويض الصلاحيات.
22	مزايا تفويض الصلاحيات.
24	خطوات تفويض الصلاحيات.
24	معوقات تفويض الصلاحيات.
28	الصعوبات التي تواجه عملية تفويض الصلاحيات وسبل علاجها.
30	علاج الصعوبات والمشكلات التي تواجه عملية تفويض الصلاحيات.
المبحث الثاني المهارات القيادية	
34	أولاً. مفهوم القيادة.
35	ثانياً. نظريات القيادة.
40	ثالثاً. المهارات القيادية.
المبحث الثالث وزارة الداخلية والأمن الوطني وجهاز الشرطة في محافظات قطاع غزة	
52	نبذة عامة عن وزارة الداخلية والأمن الوطني.
55	نبذة عامة عن جهاز الشرطة الفلسطيني.
55	- تعريف جهاز الشرطة الفلسطيني.
56	- وظائف الشرطة الفلسطينية.
57	- أهداف العمل الشرطي.
59	- هيكلية جهاز الشرطة الفلسطينية.
62	- توزيع أعداد عناصر الشرطة الفلسطينية.
63	- تعريف عام عن إدارات الشرطة الفلسطيني.
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
67	الدراسات السابقة الخاصة بتفويض الصلاحيات
67	▪ الدراسات الفلسطينية
70	▪ الدراسات العربية
72	▪ الدراسات الأجنبية
74	الدراسات السابقة الخاصة بالمهارات القيادية
74	▪ الدراسات الفلسطينية
77	▪ الدراسات العربية
79	▪ الدراسات الأجنبية

80	الدراسات السابقة الخاصة بوزارة الداخلية والشرطة الفلسطينية
80	▪ الدراسات التي تناولت وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.
84	▪ الدراسات التي تناولت جهاز الشرطة الفلسطيني.
88	التعقيب على الدراسات السابقة.
96	الفجوة البحثية للدراسة.
الفصل الرابع: منهج الدراسة	
98	منهجية الدراسة.
99	مجتمع الدراسة.
99	عينة الدراسة.
100	أداة الدراسة.
102	صدق الاستبانة.
109	ثبات الاستبانة.
111	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
113	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
118	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
121	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
123	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
125	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.
127	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.
130	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس.
134	النتائج المتعلقة بالسؤال السابع.
141	التوصيات.
142	المقترحات.
قائمة المراجع	
144	المراجع العربية.
155	المراجع الأجنبية.
157	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	بيان الجدول	رقم الجدول
62	توزيع عناصر الشرطة حسب المحافظة.	1.
62	توزيع عناصر الشرطة حسب الرتبة.	2.
63	جدول يوضح إدارات الشرطة ومهامها المختلفة.	3.
90	جدول يوضح ملخص الدراسات السابقة.	4.
96	يوضح الفجوة البحثية للدراسة.	5.
99	أعداد الرتب السامية في المحافظات العاملين في جهاز الشرطة.	6.
100	العينة الاستطلاعية لأصحاب الرتب السامية موزعين حسب المحافظات.	7.
100	توزيع عينة من أصحاب الرتب السامية موزعين حسب المحافظات.	8.
102	درجات مقياس (1-5).	9.
103	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أهمية تفويض الصلاحيات" والدرجة الكلية.	10.
104	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عوامل لها علاقة بالمرؤوسين" والدرجة الكلية.	11.
104	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تمكين الافراد" والدرجة الكلية.	12.
105	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عوامل لها علاقة بالهيكل التنظيمي" والدرجة الكلية .	13.
105	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "ممارسة تفويض الصلاحيات" والدرجة الكلية.	14.
106	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الذاتية" والدرجة الكلية.	15.
107	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الفنية" والدرجة الكلية.	16.
107	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الإنسانية" والدرجة الكلية.	17.
108	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الفكرية" والدرجة الكلية.	18.
108	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الفكرية" والدرجة الكلية.	19.
109	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.	20.
110	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.	21.
111	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	22.
113	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	23.
114	توزيع عينة الدراسة حسب الرتب العسكرية.	24.

114	توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة.	.25
115	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	.26
119	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجال ممارسة تفويض الصلاحيات.	.27
119	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات مجال ممارسة تفويض الصلاحيات.	.28
121	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجالات الفرعية لمجال المهارات القيادية.	.29
122	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات مجال المهارات القيادية.	.30
124	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجال ممارسة تفويض الصلاحيات.	.31
124	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات مجال أهمية تفويض الصلاحيات.	.32
125	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجالات الفرعية لمجال معوقات التفويض.	.33
126	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات مجال معوقات التفويض.	.34
127	معامل الارتباط بين ممارسة تفويض الصلاحيات وامتلاك المهارات القيادية.	.35
127	معامل الارتباط بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الذاتية.	.36
128	معامل الارتباط بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الفنية.	.37
129	معامل الارتباط بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الإنسانية.	.38
129	معامل الارتباط بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الفكرية.	.39
130	معامل الارتباط بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الإدارية.	.40
131	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي.	.41
132	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة.	.42
132	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المحافظة.	.43
133	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة.	.44
134	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي.	.45
135	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة.	.46
136	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المحافظة.	.47
137	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة.	.48
139	جدول يوضح ملخص أسئلة الدراسة ونتائجها.	.49

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	بيان الشكل	رقم الشكل
60	هيكل جهاز الشرطة الفلسطيني.	1
61	الهيكل التنظيمي بجهاز الشرطة بقطاع غزة.	2
113	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	3
114	توزيع عينة الدراسة حسب الرتب العسكرية.	4
115	توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة.	5
116	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	6

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	بيان الملحق	رقم
157	الاستبانة بصورتها الأولية.	.1
166	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة.	.2
167	الاستبانة بصورتها النهائية.	.3

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- أولاً. مقدمة الدراسة.
- ثانياً. مشكلة الدراسة.
- ثالثاً. أسئلة الدراسة.
- رابعاً. فرضيات الدراسة.
- خامساً. أهداف الدراسة.
- سادساً. أهمية الدراسة.
- سابعاً. منهج الدراسة.
- ثامناً. حدود الدراسة.
- تاسعاً. متغيرات الدراسة.
- عاشراً. مصطلحات الدراسة.

أولاً. المقدمة

يعتبر التفويض أحد المهارات التي يقوم بها المدير الناجح وتمتاز بأن لها أصولاً وقواعد ومراحل، وتتصف بأنها سيف ذو حدين، بمعنى أن لها حداً من السلبيات وحداً من الإيجابيات، علاوة على أنه ليست كل صلاحية قابلة للتفويض، بل إن هناك أموراً لا يجوز فيها إجراء التفويض والبعض الآخر من الممكن إجراء التفويض فيه، وإن عملية تنظيم الأقسام والوظائف ستكون مستحيلة بدون التفويض، والذي يمكننا تعريفه على أنه دفع السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس، ويرجع ذلك إلى أن توزيع المسؤولية لقسم ما أو وظيفة ما يسير عادة يداً بيد بتفويض سلطة كافية لضمان إنجاز الوظيفة(عبد القادر، 2007:286).

وتفويض الصلاحيات لا يعني التخلي عنها، ولا يفقد المدير المفوض للسلطة سلطته بل يبقى محتفظاً بها ومسؤولاً عن ممارستها مسؤولية كاملة ، وله الحق في استرداد هذا التفويض في أي وقت من المرؤوسين وإعادة تفويضه للآخرين إذا ما اتضح له سوء استخدامهم للتفويض. والتفويض يدفع حركة العمال في المنشأة إلى الأمام ويخفف من أعباء المديرين، وكما يكشف عن قدرات العاملين في المنشأة وينميها ويرفع من روحهم المعنوية(العتيبي وآخرون، 2007، 221).

ومما لا شك فيه أن عملية التفويض تتأثر بالعديد من العوامل، منها زيادة الرقابة على المستويات الدنيا، وخطورة القرار فعندما يكون ذا أثر عظيم على حياة المنشأة فإن الإدارة العليا يجب أن تتخذ القرارات الهامة ولا تقوم بتفويضها، وتوفر الكوادر الإدارية الكفؤة، وقد يكون حجم المنشأة أو المشروع أو المصنع كبيراً لدرجة لا يمكن معها التنسيق مع الأفراد وهنا يتجه المديرون إلى تقسيم العمل إلى وحدات/ وتفويض الصلاحيات لمديري هذه الوحدات.

وإن القيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم، ويبقى هناك دور مهم يلعبه القائد في إدارة المنظمة أو المؤسسة التي يتولى قيادتها وتنظيمها ونجاحها واستمراريتها، فإن من الضروري أن يجمع الإداري الناجح بين المواصفات القيادية التي يجب أن يوصف بها، والمسؤوليات أو السلطات الموكلة إليه، والتي تتطلب مهارات معينة يجب أن يمتلكها القائد، وهذا ما يساعد في تطوير المؤسسة وتقدمها، وخصوصاً في عصر التطور والتقدم السريع والثورة المعرفية والتكنولوجية المعاصرة.

وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود ، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستلزمة في مشاعره وعواطفه، كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع والتي من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات ، ولكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها يجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم، وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة الأعداد القادرة نسبياً. فالقدرة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع (المغربي، 1995: 164).

لقد 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 للعدوان المتكرر على مقاربه ومنشأته، والاستهداف الممنهج لجميع مقدراته المادية والبشرية مما أثر على أدائه، هذه الاعتداءات المتكررة على جهاز الشرطة والتدمير الشامل لمقاربه زاد من المتطلبات المادية والبشرية، فأصبح العبء أكبر على الجهات المتخصصة في مجال تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات القيادية.

ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (عزام، 2013)، ودراسة (الخالدي، 2012)، دراسة (أبو العلا، 2009)، دراسة (أبو كويك، 2012)، دراسة (الغماري، 2012) والتي تناولت وزارة الداخلية والأمن الوطني وجهاز الشرطة الفلسطيني، أوضحت العديد من نتائج تلك الدراسات وجود فجوة وخلل في عملية تفويض الصلاحيات وعدم ممارستها بشكل فاعل في المؤسسات الأمنية، لذلك برزت الحاجة من خلال احساس الباحث بأهمية تطبيق مجال الدراسة على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني وخاصة في مجال الربط بين عملية تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات القيادية لدى أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظات غزة.

ثانياً: مشكلة الدراسة

أكدت بعض الدراسات، مثل دراسة (أبو معمر، 2009) و دراسة (الحلو، 2010) ضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات والسلطات، كي يتمكنوا من إنجاز العمل على أكمل وجه من خلال تشجيع القيادات الإدارية لتفويض الصلاحيات، كما أكدت دراسة (أبو وطفة، 2010) من خلال نتائجها على ضرورة تشجيع القيادات الإدارية على ممارسة التفويض وتغيير النظرة الخاطئة عن التفويض حيث الشك وعدم الثقة بقدرات المرؤوسين، والعمل على إيجاد نظام لمتابعة التفويض.

ومع تزايد الحاجة لدى المؤسسات لتحقيق أهدافها، وتكريس المنهج الإداري السليم في التعاطي مع مفردات العمل الإداري، فإن الحاجة الماسة لصناعة الأفراد القادرين على النهوض بواقع المؤسسة، يتطلب ابتداءً قيام المدراء بدورهم في القيام بتفويض الصلاحيات لدى العاملين الذين يقعون تحت إشرافهم، ولما كانت وزارة الداخلية والأمن الوطني تمثل أهمية خاصة في المجتمعات، لما يترتب على نجاحها من تحقيق للأمن والاستقرار في المجتمع، فقد كانت هذه الدراسة المتخصصة في التعرف على واقع تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة، حيث ينعكس ذلك على جميع الفئات الوظيفية في الوزارة.

ثالثاً: أسئلة الدراسة

يتمثل سؤال الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى أصحاب الرتب السامية في

وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس للدراسة، عدد من الأسئلة الفرعية، وهي:

1- ما درجة ممارسة القيادة الإدارية في جهاز الشرطة في محافظات قطاع غزة لتفويض

الصلاحيات من وجهة نظر أصحاب الرتب السامية؟

2- ما درجة امتلاك أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة في محافظات قطاع غزة

للمهارات القيادية(المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية،

المهارات الإدارية) من وجهة نظرهم؟

- 3- ما درجة أهمية تفويض الصلاحيات كما يراها أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة؟
- 4- ما درجة توافر العوامل التي تحد من فعالية تفويض الصلاحيات كما يراها أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة من وجهة نظرهم؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات العينة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية لعملية تفويض الصلاحيات ومتوسطات تقديراتهم حول امتلاكهم للمهارات القيادية؟
- 6- هل تختلف درجة ممارسة أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة في محافظات قطاع غزة لعملية تفويض الصلاحيات باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، الرتبة، المحافظة، مدة الخدمة)؟
- 7- هل تختلف درجة امتلاك أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة في محافظات غزة للمهارات القيادية باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، الرتبة، المحافظة، مدة الخدمة)؟

رابعاً: فرضيات الدراسة

1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات العينة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية لعملية تفويض الصلاحيات ومتوسطات تقديراتهم حول امتلاكهم للمهارات القيادية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات العينة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية في الداخلية والأمن الوطني لعملية تفويض الصلاحيات تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، الرتبة، المحافظة، مدة الخدمة).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات العينة حول درجة امتلاك أصحاب الرتب السامية في الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة للمهارات القيادية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، الرتبة، المحافظة، مدة الخدمة).

خامساً: أهداف الدراسة

- 1- التعرف على درجة ممارسة القيادة الشرطية في جهاز الشرطة في محافظات غزة لتفويض الصلاحيات.

2- معرفة درجة أهمية تفويض الصلاحيات كما يراها أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة.

3- فحص درجة توفر العوامل التي تحد من فعالية تفويض الصلاحيات كما يراها أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة.

4- التعرف على درجة امتلاك الموظفين في جهاز الشرطة في محافظات غزة للمهارات القيادية: (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية).

5- الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة أصحاب الرتب السامية لعملية تفويض الصلاحيات ودرجة امتلاكهم للمهارات القيادية.

6- معرفة درجة اختلاف ممارسة أصحاب الرتب السامية لعملية تفويض الصلاحيات باختلاف متغيرات: (المؤهل العلمي، الرتبة، المحافظة، مدة الخدمة).

7- معرفة درجة اختلاف امتلاك أصحاب الرتب السامية للمهارات القيادية باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، الرتبة، المحافظة، مدة الخدمة).

سادساً: أهمية الدراسة

تناقش الدراسة موضوعاً هاماً وحيوياً، وهو التفويض وأثره على المهارات القيادية، وبخاصة في ظل الظروف التي نواجهها من تطور وتوسع مستمرين، والذي يتطلب من الإدارة أن تضع سياسات واستراتيجيات تتعامل مع تلك الظروف بالأساليب المناسبة، لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يتطلب من أصحاب المناصب القيادية العليا إيجاد البيئة التنظيمية التي توفر الحرية والشفافية والوضوح في مختلف جوانب العمل، وتحقيق فوائد عديدة قد تعم المستويات القيادية من خلال توضيح أهمية التفويض.

وتكمن أهمية الدراسة في:

1. حاجة المجتمع الفلسطيني لقيادة ذات مؤهلات إدارية ومهنية عالية تؤمن بتفويض الصلاحيات وتنمية المهارات القيادية، مما ينعكس إيجاباً على وزارة الداخلية وأجهزتها المتعددة بشكل خاص وعلى المجتمع الفلسطيني بشكل عام.

2. تساعد على رفع الضغط عن كاهل القادة الإداريين، لكي يتفرغوا لمهام القيادة الأساسية كالخطيط والتوجيه والتنسيق، ويترك للموظف مهمة إنجاز الأعمال الأخرى.
3. ستساعد نتائج الدراسة وزارة الداخلية الفلسطينية في التعرف على واقع تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية.
4. قد تسهم هذه الدراسة بزيادة فاعلية التفويض لدى قيادات وزارة الداخلية ولدى أصحاب الرتب السامية من أجل تطوير العمل وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
5. ستوفر الدراسة فرصة أكبر ونظرة أشمل لوزارة الداخلية لكي تقف على الصورة الحقيقية لواقع عملية تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطيني، والتعرف على الايجابيات وتعزيزها وكذلك السلبيات ومحاولة تصويبها.
6. ستساعد نتائج الدراسة القائمين على جهاز الشرطة على فهم العلاقة التي تربط تفويض الصلاحيات والمهارات القيادية.

سابعاً: منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويتم وصفها وصفاً دقيقاً حيث يتم جمع البيانات للتعرف على تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية الإدارية، والمنهج الوصفي هو المنهج الذي يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها، وذلك من خلال جمع المعلومات التي تجيب على أسئلة البحث (جامعة القدس المفتوحة، 2008: 18).

ثامناً: حدود الدراسة:

يتحدد مجتمع الدراسة في الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على درجة ممارسة القيادات الإدارية لتفويض الصلاحيات ودورها في تنمية المهارات القيادية الإدارية عند الرتب السامية في جهاز الشرطة في محافظات قطاع غزة.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة (رائد، مقدم، عقيد فما فوق).
- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني للعام الجامعي 2014/2013م.
- **الحد المكاني:** جهاز الشرطة في محافظات قطاع غزة.

تاسعاً: متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: تفويض الصلاحيات.
- المتغير التابع: تنمية المهارات القيادية.

عاشراً: مصطلحات الدراسة

- تفويض الصلاحيات:

التفويض اصطلاحاً: هناك عدة تعاريف للتفويض أوجز منها الآتي:
التفويض: (هو ممارسة إدارية لتفويض المهام والصلاحيات للآخرين، دون التخلي عن النتائج.
التفويض: هو توزيع العمل على الأشخاص لغرض إنجازه (عبد القادر، 2007:286).
التعريف الإجرائي للتفويض: يعرف الباحث التفويض بأنه مجموعة من الصلاحيات ينقلها المدير إلى أشخاص آخرين للتصرف بها بدون الرجوع إليه على أن تبقى المسؤولية على عاتق صاحب الاختصاص الأصلي.

الصلاحيات: هي اعطاء الحق في صنع القرارات، وهي شكل من أشكال السلطة تهدف إلى توجيه الآخرين بناءً على الموقع الوظيفي داخل المؤسسة وليس على أساس رغباتهم الشخصية (الحسنية، 1998: 58).

التعريف الإجرائي للصلاحيات:

يعرفها الباحث بأنها القرارات التي يمتلكها موظفو وزارات السلطة الفلسطينية في إنجاز العمل من خلال توجيه رؤسائهم.

- القيادة: هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (كامل المغربي وآخرون، 1995: 163-164).

التعريف الإجرائي للقيادة: يعرفها الباحث بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة".

- المهارات القيادية: هي المهارات السلوكية التي تلزم القائد للقيام بمهامه على الوجه المطلوب، وتتمثل في تطبيق أو استخدام المعلومات والمفاهيم والمبادئ والأسس والقواعد والإجراءات والفروض والنظريات بحيث يؤخذ بعين الاعتبار عند صياغتها أن تبدأ بفعل سلوكي أو بمصدر فعل سلوكي أما المهارة المباشرة فهي تلك التي ترتبط ارتباطاً مباشراً

بأداء المهام بينما المهارة المساندة وهي تلك التي لا يمكن بدونها أداء المهارات المباشرة(الأعرجي،1999: 56).

التعريف الإجرائي للمهارات القيادية: يعرفها الباحث بأنها المهارات الفنية والفكرية والإنسانية والإدارية والذاتية التي يمتلكها القائد، للقيام بمهامه على الوجه المطلوب، وذلك من خلال سرعة البديهة والقدرة على فهم الذات والقدرة على التخيل والقدرة على تحقيق التوافق في القيم لإنجاز العمل المطلوب.

- **جهاز الشرطة الفلسطينية:** الشرطة هيئة مدنية نظامية تؤدي واجبها في خدمة الشعب وتكفل للمواطن الطمأنينة والأمن، وتسهر على حفظ النظام العام والآداب وتتولى 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: 84).

- **الرتب السامية:** تبدأ من رتبة رائد حتى رتبة فريق في جهاز وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، وهي: (رائد، مقدم، عقيد، عميد، لواء، فريق) (مجلس الوزراء، 2010).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- **المبحث الأول: تفويض الصلاحيات**
- **المبحث الثاني: تنمية المهارات القيادية**
- **المبحث الثالث: واقع تفويض الصلاحيات والمهارات القيادية بوزارة الداخلية والأمن الوطني وجهاز الشرطة في محافظات غزة .**

المبحث الأول

تفويض الصلاحيات

- أولاً: مفهوم تفويض الصلاحيات.
- ثانياً: عناصر تفويض الصلاحيات.
- ثالثاً: أنواع تفويض الصلاحيات.
- رابعاً: مبادئ تفويض الصلاحيات.
- خامساً: حدود تفويض الصلاحيات ودرجاته.
- سادساً: أهداف تفويض الصلاحيات.
- سابعاً: مزايا تفويض الصلاحيات.
- ثامناً: خطوات تفويض الصلاحيات.
- تاسعاً: الصعوبات التي تواجه عملية تفويض الصلاحيات وسبل علاجها.
- عاشراً: علاج الصعوبات والمشكلات التي تواجه عملية تفويض الصلاحيات.

المقدمة:

يرتبط التفويض بجميع عناصر العملية الإدارية وفروعها، فهو يرتبط بالقيادة الإدارية ومجال الاتصالات ورسم السياسات وتحديد الإجراءات وتوصيف الوظائف والتدريب والرقابة، ويزداد هنا الارتباط بالتنظيم الإداري ونطاق الإشراف حيث يؤدي إلى إمكانية توسيع نطاق الإشراف. والتفويض لا يعني التخلص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته الشاملة على هذه الواجبات المعينة رغم ذلك أم لم يرغب، كما أنه لا يعني التخلي الدائم عن هذه الالتزامات، ولكنه يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد، أو بعبارة أخرى إن التفويض له خاصية مزدوجة نظراً لأن المرؤوس يحصل على السلطة من رئيسه بالتفويض ولكن وفي نفس الوقت لا يزال رئيسه يحتفظ بسلطته بالكامل. ويعرض الباحث في هذا المبحث مفهوم التفويض، والأسس التي يقوم عليها، وعناصر عملية التفويض وحدوده، ودرجاته، والنشاط الإداري الذي لا ينبغي التفويض فيه، كذلك عرض أهداف التفويض، ومن ثم التعرف على مزاياه وخطواته وما يواجهه من معوقات، مع بيان عيوب وأخطاء التفويض.

أولاً: مفهوم تفويض الصلاحيات

إن المركزية واللامركزية تعني التفويض وتطوره، واختلاف التسمية التي تطلق على هذه الممارسة الديمقراطية، فقد أطلق عليها البعض تسمية (التفويض) بينما البعض الأخر سماها (التحويل)، لكن في الواقع لا يوجد اختلاف في التسميات، حيث تدلان على معنى واحد، فمثلاً في واقع الإدارة يقال تفويض وفي أحيان أخرى تحويل وأحيان أخرى باللامركزي (اللوزي، 1990: 144).

إن تركيز السلطة في يد رجل واحد في المؤسسة يمنع ازدواجية القرار، ويضمن تكاملها ويحافظ على وحدة الهدف وتأزر الجهود هذا من ناحية نظرية، أما من الناحية العملية فإنه يصعب على مدير المؤسسة أن يحتفظ لنفسه بالسلطة على الإشرافية على كل صغيرة وكبيرة بشكل مباشر مهما بذل من جهد، حتى لو كان متقانياً، لأن وقته قد لا يسمح بذلك (عريفج، 2007: 67).

تعددت تعريفات تفويض الصلاحيات وتنوعت نتيجة للاختلاف في رؤى الباحثين لمفهومه، فقد عرف بأنه : "عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس،

وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال (الصيرفي، 2006:222).

إن عملية تفويض الصلاحيات بالنسبة لأي مؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية، حيثُ بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض تصل المؤسسة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد باستثناء مديرها أن يقوم بعمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة (مهنا، 2006: 25).

وعُرف تفويض الصلاحيات بأنه: "العملية التي يقوم من خلالها المسؤول بمنح مرؤوسيه التفويض اللازم لمساعدته في اتخاذ القرارات الخاصة والمهمة، وإعطائهم المرونة والحرية المناسبة في العمل وصولاً لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها المنظمة التي يديرها (الجزاني، 2007:47).

فالتفويض يتضمن في معناه مسؤولية ثنائية، والشخص المفوض إليه يصبح مسؤولاً أمام من فوضها إليه عند مباشرة الاختصاص الذي يفوض فيه، ومع ذلك يبقى الرئيس مسؤولاً عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه، والتفويض في المجال والنشاطات الادارية هو: العملية التي يتم من خلالها اعطاء الرئيس جزءا من صلاحياته الى المرؤوسين، لكي يتمكن المرؤوسون من إنجاز الاعمال المكلفين بها (اللوزي، 2003: 145).

تأسيساً على ما سبق يجب على القيادة الإدارية في المؤسسة أن تقوم بعملية تفويض الصلاحيات للمرؤوسين الذين يستطيعون القيام بها بصورة معقولة وبنجاح نسبي، فالتفويض لا يعني إعطاء السلطة من قبل الرئيس لمرؤوسيه فحسب، ولا يعني تخلي الرئيس عن سلطاته كلياً، وإنما يحق للرئيس أن يقوم بسحب أو إلغاء السلطة الممنوحة لمساعديه ولمن فوض إليهم القيام ببعض أعماله، بل يتبعه تحديد الواجبات والأعمال المطلوبة منهم للقيام بها في ضوء التفويضات المخولة لهم وجعلهم مسؤولين عنها وإعلامهم بأنهم سيحاسبون على أداء هذا العمل.

وعليه يرى الباحث أنه بدون تفويض الصلاحيات لا يمكن للمنظمات أن تستمر في العمل والبقاء، فانهدام التفويض يخلق حالة لا يمكن منها تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير الممكنة ومستحيلة التحقيق.

ولكي تتم عملية تفويض الصلاحيات لا بد من توافر عناصر أساسية حتمية، كتحديد الواجبات، ومنح الصلاحيات، وتحديد المسؤوليات، هذه العناصر الثلاثة متلازمة ولا يمكن تجزئتها الواحدة عن الأخرى لكي يصح القول أن هناك عملية تفويض.

ثانياً: عناصر تفويض الصلاحيات.

تتشابه جميع عمليات تفويض الصلاحيات في العناصر المكونة لها، وتتمثل تلك العناصر في الآتي:

أ. **الواجبات:** وتتمثل في المهام والأعمال التي هي من اختصاص الرئيس الإداري والذي يقوم بتفويض جزء منها إلى أحد مرؤوسيه لممارستها بدلاً منه ، وقد يظهر التفويض للواجبات إما في صورة نشاط يكلف المرؤوس القيام به أو في صورة نتائج محددة يكون على المرؤوس تحقيقها (النوخاني، 2007: 19).

ب. **السلطة:** تعد السلطة إحدى الضرورات الاجتماعية التي تضمن للمجتمع الحفاظ على نسقه الثقافي وبناءه الاجتماعي. والسلطة تتضمن حق إصدار الأوامر وحق التنفيذ، وحق اتخاذ القرارات، وحق استخدام الموارد حتى يمكن للرئيس الإداري إنجاز الواجبات المقررة عليه، لذلك فإنه يجب مراعاة توازن السلطة الممنوحة مع الواجبات المفوضة للمرؤوس، وهذا أمر هام حيث يؤكد المختصون أنه لا قيمة للواجبات التي تفوض للمرؤوس ما لم يرافقها سلطات تتناسب معها، فإذا ما حدث عدم التوازن فإن ذلك قد يؤدي إلى أمور غير متوقعة، كعطل في العمل وهدر في وقت كل من الرئيس والمرؤوس على حد سواء (حنفي، 1994: 282).

ج. **المساءلة:** ينشأ عن تفويض الصلاحيات حق الرئيس في مساءلة المرؤوسين الذين تم التفويض لهم عن كيفية استخدام السلطة وأداء الواجبات التي كلفوا بها (صقر، 1994: 23) وتتطلب المساءلة إيضاح الضوابط والمعايير القياسية للأداء، والتحقق من أن المرؤوس على فهم تام بالمهام المفوضة إليه (كينان، 1996: 47).

إن المرؤوس عندما يقبل المسؤولية والسلطة اللازمتين لإنجاز عمل ما، فإن ذلك يحمله التزاماً بإنجاز ذلك العمل مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة له، إن هذا الالتزام من جانب المرؤوس ومن وجهة النظر التنظيمية يطلق عليه اصطلاح المساءلة، معنى ذلك أن المرؤوس يُسأل أو يحاسب أمام رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه وعن إنجاز المسؤوليات والواجبات المحددة له (الفرا، وآخرون، 2002 : 133)

د. **المسئولية:** تعرف المسئولية على أنها: محاسبة الأفراد عند أداء الواجبات (حبتو، 2009: 171). وتُعرف على أنها تعهد أو التزام للقيام بوظائف وأعمال معينة (الصيرفي، 2003: 79). وعرفها البعض على أنها العبء أو الالتزام الذي يترتب على شخص مقابل حصوله على سلطة ما (العتيبي، 2005: 165).

فجوهر المسئولية إذن هو الواجب، وتنشأ المسئولية عندما تقوم علاقة بين رئيس ومرؤوس تقتضي بأن يكون لأحدهم الحق في أن يطلب من الآخر القيام بمهام معينة أو واجبات محددة وفاء لالتزامات تعهد بقبولها (حبتو، 2009: 170).

مما سبق يتضح أن المسئولية لا تفوض أما السلطة فتفوض ولا تغيب معها درجة المساءلة، وقد يحق للمدير أن يفوض السلطة لمرؤوسيه للقيام بمهمة ما وهذا بدوره يقوض قسماً من سلطته المعطاة، فلا يجب أن يصاحب ذلك تفويض في المسئولية؛ ذلك أن المسئولية واجب يلزم القيام به وتشكل ديناً للرئيس على المرؤوس لا يمكن الانتقاص منه عن طريق الطلب إلى الآخرين القيام به، ولو أن خطأ ما حدث لأمر ما من الأمور فلا يجوز للمدير أن يسند أسبابه إلى أي من مرؤوسيه لأنه هو المسؤول الأول ولا ينبغي أن يتخلى عن مسؤوليته.

ثالثاً: أنواع تفويض الصلاحيات:

تفويض الصلاحيات له أنواع عدة وصور متنوعة، وتختلف بالتالي حسب العلم الذي يتناوله سواء في علم القانون الإداري، أو علم الإدارة العامة، وذلك على النحو التالي:

أنواع التفويض من حيث الأداة الصادر بها: يقسم التفويض من هذه الزاوية إلى التفويض المباشر وغير المباشر والتفويض الاختياري والإلزامي، والتفويض للمرؤوس المباشر وغير المباشر، وأخيراً التفويض البسيط والمركب:

١ - **التفويض المباشر والتفويض غير المباشر:** يقصد بالتفويض المباشر التفويض الذي يتم بناءً على قرار يصدر عن سلطة أعلى من صاحب الاختصاص الأصلي، فيفوض بعضاً من اختصاصات هذا الأخير إلى غيره مباشرة ودون أي عمل إداري مستقل من جانبه (حسين، 1998: 73).

فعلى سبيل المثال يفوض قائد الشرطة نائبه ببعض الصلاحيات الخاصة مثلاً بالإجازات والبعثات الدراسية وغير ذلك.

أما التفويض غير المباشر، فهو الذي يصدر على مرحلتين، حيث القرار الآذن بالتفويض إلى إحدى السلطات، ثم تقوم الأخيرة بإصدار قرارها بالتفويض استناداً إلى النص الآذن بذلك، وعليه فالتفويض غير المباشر هو الذي يصدر من الأصل نفسه. ومثال ذلك أن يفوض قائد الشرطة (مدير الشرطة) بمتابعة حادثة معينة أو أزمة أمنية معينة، فيقوم مدير شرطة المحافظة بتفويض مدير المباحث العامة أو غيره من مدراء الأفرع التخصصية بتفويض غير مباشر.

٢ - **التفويض الاختياري والتفويض الإلزامي:** التفويض الاختياري، يتحقق عندما يكون للأصيل حرية الاختيار بين التفويض ببعض من اختصاصاته من عدمه بشرط ألا يكون هناك نص صريح يقضي بغير ذلك، وهذا هو الأصل في التفويض.

أما التفويض الإلزامي، فهو الذي يكون فيه الأصيل ملزماً بإجرائه، وليس لديه فرصة الخيار بين التفويض من عدمه.

فالفرق بين هذين النوعين من التفويض، أنه في التفويض الاختياري يكون المفوض حراً في أن يفوض جزءاً من اختصاصه من عدمه وفقاً لتقديره وما يراه مناسباً لظروف العمل، أما التفويض الإلزامي فلا يكون للمفوض حرية التقدير أو الاختيار.

٣ - **التفويض للمرؤوس المباشر والمرؤوس غير المباشر:** يكون التفويض للمرؤوس المباشر إذا كان الأصيل رئيساً مباشراً للمفوض إليه، كتفويض الوزير لوكيل الوزارة، أما التفويض للمرؤوس غير المباشر فهو الذي يتم من سلطة إلى سلطة أخرى لا تتبعها مباشرة، كتفويض الوزير لرؤساء المصالح أو مديري الفروع ببعض سلطاته، وتفويض وكيل الوزارة إلى أحد الفروع... الخ. ويعلق بشار عبد الهادي على النوع الأخير وهو التفويض للمرؤوس غير المباشر بضرورة الحد من أعماله وعدم التوسع في الأخذ به إلا في الحالات الضرورية وفي أضيق نطاق ممكن، ويستند في ذلك إلى عدة مبررات، أهمها: (عبد الهادي، ١٩٨٢ : ١٧٢)

4- **التفويض البسيط والتفويض المركب:** التفويض البسيط، يتم إذا تضمن قيام مفوض إليه بعينه باختصاص محدد بدلاً من الأصيل، أما التفويض المركب، فيتحقق

إذا وكل المفوض الأصل عملية كبيرة إلى عدد من المفوض إليهم بحيث يمارسونها في صورة مشتركة بينهم(الرشيد، 1972: 165)، كأن يخول الرئيس صلاحيات التنفيذ أو بعض صلاحيات التخطيط إلى عدد من مرؤوسيه.

ب) أنواع التفويض من حيث الشكل الصادر به:

يقسم التفويض من حيث الشكل الصادر به إلى: التفويض الكتابي والشفهي، والتفويض الصريح والضمني، وسوف نتناولها بإيجاز في ما يلي: (الوالي، ١٩٧٩: ٢٦١)

١ - **التفويض الكتابي والتفويض الشفهي:** التفويض الكتابي، هو الذي يصدر به قرار مكتوب، أن قرار التفويض هو قرار إداري كغيره من القرارات الإدارية التي لا تعد الكتابة ركناً أساسياً فيها، إلا أن النص الآن قد يتطلب في بعض الحالات أن يتم التفويض كتابة بل وعلى نمط معين.

أما التفويض الشفهي فيعنى به، التفويض الذي لم تتضمنه وثيقة مكتوبة تجمع أركانه.

٢ - **التفويض الصريح والتفويض الضمني:** يقصد بالتفويض الصريح، التفويض الذي يصدر في لفظ صريح، وتنتج نية الأصل فيه إلى التفويض في اختصاصات محددة لا تحتل التأويل، وقد يستعمل لذلك ألفاظ متعددة، إلا أن إراداته تكون واضحة ومؤكدة في دلالتها على التفويض، فقد يعبر عن إمكان التفويض بألفاظ متعددة، وقد يستعمل لفظ يفوض أو يعهد أو ينيب، وذلك بقصد الدلالة عليه. أما التفويض الضمني، فيعنى به ذلك التفويض الذي يرخص به نص آذن، ولكن لا يصدر به قرار من السلطة الأصلية.

أنواع تفويض الصلاحيات في علم الإدارة العامة.

تتناول الدراسات المختلفة في علم الإدارة العامة، أن السلطة في أية منظمة تتركز أساساً في رئيسها، وأنه لدى إعداد الهيكل التنظيمي الخاص بها يتم إنشاء الوظائف، إما بالتخصيص فيتم شغلها بالمناصب الرئيسية الثابتة، وبالتالي تجرى فيها تفويضات فرعية، وإما بالوظائف المفوضة فيتم التفويض بشأنها في كل الاتجاهات لذا يقسم التفويض في علم الإدارة العامة إلى الأنواع الآتية:

١ - **التفويض إلى أسفل:** وهذه الصورة هي الغالبة في التفويض، حيث يفوض الرئيس الأعلى بعض اختصاصه إلى السلطة الأدنى، كما في تفويض مدير الإدارة العامة إلى مدير إدارة فرعية فيها.

٢ - **التفويض إلى أعلى:** ويتم ذلك حينما تقوم السلطة الأدنى بالتفويض إلى سلطة أعلى، كما في حالة تفويض المساهمين في إحدى الشركات إلى مجلس إدارتها التصرف في بعض أمورها، وهذه الصورة نادرة في التطبيق العملي.

٣ - **التفويض الجانبي:** وقد يسمى هذا النوع من التفويض على مستوى إداري موازي، لأن كلاً من المفوض والمفوض إليه يكونان في مستوى متقارب أو بدرجة وظيفية واحدة، ويتحقق هذا النوع من التفويض، حينما يتم بين الرؤساء المختصين في الفروع ورئاستهم المركزية المختصة.

٤ - **التفويض المشروط والتفويض غير المشروط:**

التفويض المشروط، هو الذي يتطلب حصول التابع على موافقة الرئيس الأعلى ومراجعته قبل إجرائه، أما التفويض غير المشروط، فيتحقق عندما يكون التابع حراً في أداء العمل المفوض إليه دون تحفظات.

٥ - **التفويض الرسمي والتفويض غير الرسمي:** التفويض الرسمي، هو الذي تتضمنه قواعد مكتوبة من خلال القوانين أو الأوامر، أما التفويض غير الرسمي فيبنى على أساس العادات والاتفاقات والتفاهم.

٦ - **التفويض الكامل والتفويض الجزئي:** يكون التفويض كاملاً عندما يفوض الموظف السلطة الكاملة في القيام بمهمة معينة، أما التفويض الجزئي فيتم عندما يقوم الموظف المفوض إليه بالرجوع إلى السلطة المفوضة لطلب الرأي والتوجيه عن نقاط معينة.

رابعاً: مبادئ تفويض الصلاحيات:

للقيام بعملية تفويض ناجحة وفعالة وقادرة على تحقيق الغرض منها، لابد من توافر شروط ومبادئ أساسية عديدة ليس فقط في الكفاءات البشرية وإنما في عملية التفويض نفسها بكل جوانبها، لكي يمكن اعتماده لأكثر من منظمة ومسؤول اداري، وفي أدناه عرض لتلك الشروط والمبادئ: (الياسري، 2007: 10-15)

1- **قانونية التفويض:** أي توافقه وانسجامه مع الانظمة والقوانين النافذة، حيث لا تفويض بدون نص، وهذا يعني أن المدير لا يتمكن من تفويض أية سلطة إذ لم يكن مخولاً قانونياً بتفويضها على توضيح حدود لمسؤولية بين المفوض والمفوض إليه وأن يتم تحديد الواجبات تحديداً واضحاً وليس عاماً.

2- **جزئية التفويض:** أي أن التفويض لا يكون إلا لبعض الاختصاصات والسلطات التي قد يساعد تفويضها على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار، فإن كان التفويض شاملاً لكل اختصاصات المدير عُد تنازلاً وليس تفويضاً، فهناك أعمال من صلب مسؤوليات المدير ليس بالإمكان تفويضها.

3- **علنية التفويض:** يجب أن يبلغ التفويض للمفوض إليه بالسلطة للعاملين في المؤسسة كافة، وان يكون صريحاً لا ضمنياً، وان يكون تفويض السلطات مكتوباً وليس شفويّاً وان يكون تفويض الصلاحيات والأعمال المخولة محددة بدقة وواضحة المعالم، إذ لا عبرة بالتفويض الشفهي، لأن أمر التفويض قرينة من قرائن الاثبات في حالة حدوث خلاف أو نزاع حول تفسير السلطة أو تجاوزه أو في الحالات التي تتطلب تحديد المسؤوليات، ولهذا يجب أن يكون التفويض مكتوباً لتسهيل الرجوع إليه.

4- **توضيح حدود السلطات المخولة قبل التفويض :** يتوجب على الرئيس الأعلى توضيح حدود السلطات المفوضة للمرؤوسين بما يضمن أداء العمل دون الخروج عن قواعده وأساليبه، الأمر الذي لو حدث قد يتطلب وقتاً لتصحيح الأخطاء الناجمة عنه، وربما يتسبب في سوء العلاقة بين المدير والمرؤوس.

5- **تفويض المسؤولية:** إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من سلطته واختصاصاته لا يعني تخليه عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تفويضاً لبعض المرؤوسين، فيجب عليه القيام بالمتابعة المستمرة للأعمال التي قام بتفويضها، إذ إنه المسؤول الأول عن تلك الأعمال.

6- **تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي:** على الرئيس أن تكون لديه القدرة على اختيار الأشخاص المناسبين للقيام بالمهام التي سيتم تفويض أدائها اليهم، وأن تتوفر لديه المعرفة بأن هؤلاء المرؤوسين على قدر كبير من المسؤولية والحرص والاطلاع وإن استخدامهم للتفويض لن يخرج عما هو متفق عليه.

7- **صدور تفويض الصلاحيات للمفوض بصفته الوظيفية لا الشخصية:** بحيث لا يتأثر أو يتغير بتغير شاغل المنصب، باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر لشخص باسمه وذلك تلافياً للتدخلات في العمل.

8-عدم تفويض ما تم تفويضه : أي لا يجوز للمرؤوس أن يقوم بإعادة تفويض الصلاحيات التي انتقلت إليه إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي، وإلا أصبح الأمر بلا حدود، مما يجعل المسؤولية تضيع بين عدد كبير من الإداريين.

9-التفويض لا يكون إلا من الأعلى إلى الأسفل، فالتفويض يُعد وسيلة للتخلص من المركزية، وكذلك عدم التركيز الشديد للسلطات في قمة السلم الإداري، فيلجأ المدير إليه لغرض نقل جانب من تلك الاختصاصات التي تعوقه عن أعماله الرئيسية إلى من هم أدنى منه:

خامساً: حدود التفويض ودرجاته:

قد يكون التفويض تفويضاً كاملاً في ممارسة السلطة، وذلك نتيجة عذر معين يلحق بصاحب السلطة الأصلي، وقد يكون التفويض عاماً، بمعنى أن يتعلق بمباشرة عمل بأكمله، أو يكون قاصراً على مهمة معينة أو هدف جزئي محدد (عساف، 1982: 372).

كذلك فإن التفويض قد يكون مستمراً، كأن يخول الشخص سلطة الإدارة في مجال معين مسؤولية رئيس أعلى، وذلك بحكم الوظيفة التي يشغلها ذلك الشخص، أو قد يكون التفويض مؤقتاً إلى أجل محدد، كما لو كلف أحد العاملين بمعالجة مشكلة معينة وله أن يتخذ قرارات نهائية بشأنها، ومن ناحية أخرى قد يكون التفويض فردياً إذ يفوض صاحب السلطة فرداً واحداً بمباشرة السلطة التي يفوضها له.

مما سبق يتضح أن للتفويض حدوداً ودرجات، يتفاوت أمرها بين الاتساع والضييق، والاستمرار والتوقيت، ويتوقف مدى ذلك التفاوت على عدة عوامل من أهمها ما يأتي:

1- طبيعة واستعدادات صاحب السلطة الأصلي، فقد يعمل المدير على الاحتفاظ بالسلطة الكلية لنفسه استجابة لبعض غرائزه.

2- مدى توافر معاونين من ذوي الكفايات الملائمة.

3- أهمية القرار من حيث خطورته وتكلفته.

4- التقسيمات الإدارية داخل المؤسسة.

5- مدى الحاجة إلى صف ثان من المدراء.

وهناك بعض نواحي النشاط الإداري لا يجوز تفويض الصلاحيات بشأنها أو يحسن وضع حدود ضيقة لتفويضها، ومن أهم هذه النواحي ما يلي:

1. المسائل المالية لخطورتها وأهميتها (كنعان، 2009: 232).

2. مسؤولية وضع الخطط الخاصة بالمنظمة وتفسيرها وما يحيط بتطبيقها.
3. القرارات النهائية الخاصة باختيار، وترقية العاملين.
4. عمليات التنسيق بين وحدات المنظمة وبين المنظمة ككل والمنظمات الأخرى(كنعان، 2009: 233).
- 5.القرارات المهمة في سياسة عمل المنظمة وتعيين المرشحين للوظائف الرئيسية فيها (حبتو، 2009 : 169).

سادساً: أهداف تفويض الصلاحيات.

يهدف تفويض الصلاحيات إلى تحقيق ما يلي:

- 1- **الإصلاح الإداري:** ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ، وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة.
- 2- **توفير الكفاءة الإدارية:** حيث إن التفويض يساعد على اكتشاف الكفاءة الإدارية لمن لديه استعداد للعمل والإنجاز(حبتو، 2009: 169).
- 3- **التخلص من المركزية :** والتي من سلبياتها عدم القدرة على المتابعة والتنفيذ، وكبت الأفكار في المستويات التي ما دون المدير (Certo, 2007:248).
- 4- **الصحة التنظيمية:** وتعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة، ويلعب المدير الدور الرئيس في الاستجابة لمتطلبات التغيير، وهذا يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات(كنعان، 2009 : 24).
- 5- **تطوير عملية الاتصال:** فالمدير يتواصل مع من دونه في السلم الإداري، ويتشاور مع أصحاب الكفاءات المرتبطة بعمله من أجل تطوير أدائه وأداء من معه، ويساعد التفويض على العمل التعاوني بما يحقق للجميع المشاركة في تطوير أداء المؤسسة، ومن ثم يحدث تبادل للمنافع بين المدير والعاملين معه، وينجم عن ذلك فرص للنمو الإداري لدى جميع العاملين بالمؤسسة(عبد المجيد، 2005 : 326).

سابعاً: مزايا تفويض الصلاحيات:

أولاً :- المزايا الخاصة بالمسؤول المفوض.

1. توفير الوقت : يساعد التفويض في نقل جزء من مهام المسؤول المفوض مما يتيح له الوقت والجهد لتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية البسيطة (كنعان، 2009: 240).

2. فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها، حيث يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت، وتفرغ الرؤساء للأمور الإدارية المهمة (حبتو، 2009 : 178).

3. مواكبة التقدم والتطور: فمن خلال التفويض يستطيع المدير القيام بالأعمال الأكثر أهمية، ويفتح الباب واسعاً أمامه وأمام غيره إلى الإنتاج (Certo, 2007, 249).

4. تحقيق السيطرة: إن ممارسة التفويض بشكل جيد مع المتابعة المستمرة تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج، مع توفير الأداء والخبرات للعاملين المفوضين لإتمام وانجاز الأعمال المطلوبة، كما يتيح فرص النظر إلى المواقف بموضوعية، ومن ثم يكون الحكم على الموقف أفضل والسيطرة أكبر.

5. إعطاء المزيد من الإبداع والابتكار: حيث إن تفرغ المدير للمهام الأساسية دون إهدار الوقت في مشكلات روتينية وجزئيات قليلة الأهمية، يعطيه قدراً من التفكير واعتدال المزاج مما يهيئ له فرصة التفكير الإبداعي واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج (Mullins, 2008: 440).

6. التخطيط والإشراف والتقييم : فالتفويض يتيح الوقت للمدير من أجل إعداد الخطط اللازمة والإشراف على تنفيذها وتقييم نتائجها المرحلية والنهائية.

ثانياً:- المزايا الخاصة بالموظفين الذين يفوضون لتنفيذ المهام.

1. تطوير أداء العاملين: يساعد التفويض الموظفين المفوضين على تعزيز المهارات الكامنة لديهم من خلال استخدامها والاستفادة منها لأقصى حد ممكن.

2. تعزيز الانتماء الوظيفي : سوف يشعر الموظفون بالانتماء ومن ثم سيصبحون أسعد حالاً في عملهم (Murray, 2008:144).

3. **تعزيز الثقة بالنفس:** إن تفويض الصلاحيات يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ذلك لأن إعطاء القائد السلطة لمن فوضهم حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته والوقوف على النتائج، كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه كما يولد الإحساس بالمسئولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه(كنعان، 2009: 241).

4. **استغلال المهارات والقدرات:** يساعد التفويض على ضمان استخدام أفضل لمهارات المرؤوسين وقدراتهم ومعارفهم، وبانعدام التفويض لا يتحقق ذلك(حريم، 2000: 174).

ثالثاً: - مزايا تفويض الصلاحيات الخاصة بالمؤسسة:

1. يعمل التفويض على صناعة قادة جدد من خلال منحهم الفرصة لإظهار مهاراتهم وأعمالهم بهذا التفويض.
2. يساعد التفويض في تحقيق التقارب بين أعضاء المستويات الإدارية العليا والإدارات الأخرى (الفراء وآخرون، 2003 : 132).
3. تساهم عملية التفويض في سرعة اتخاذ القرارات وخصوصاً في حال غياب المدير أو إذا كان هناك فروع للشركة(الفراء وآخرون، 2003: 132).
4. تفويض الصلاحيات هو العلاج الممكن في الوقت الحاضر للتخلص من عيوب الروتين وانحصار السلطة في يد الرئيس الإداري وحده.
5. زيادة فاعلية المشاركة الفاعلة في صنع القرارات، وتحديد المسؤوليات(حبتو، 2009 : 168).
6. يؤدي التفويض إلى رفع مستويات المشاركة الروحية في العمل للعاملين في الجهاز الإداري والى زيادة شعورهم بالثقة في مرؤوسيهم.
7. يعتبر التفويض أداة فاعلة لتطوير أداء العاملين(Mullins, 2008:440).

ثامناً. خطوات تفويض الصلاحيات:

1. **تحديد الاختصاصات والأنشطة:** أي يتم تحديد واضح لمجموعة الأعمال والأنشطة التي سيقوم بممارستها المفوض إليه. (Certo,2007: 245).
2. **اختيار الشخص المناسب لأداء العمل:** أي أنه يتم تحديد الموظف الذي يتمتع بالكفاءة اللازمة لأداء المهمة المفوضة إليه مع منحه السلطة اللازمة لتنفيذ الاختصاصات بحيث يكون هناك تطابق بين السلطة والمسئولية.
3. **وضع المعايير الرقابية:** وضع مجموعة من المعايير والتي يتم على أساسها مساءلة المرؤوس أمام الرئيس عما تم تفويضه إليه من صلاحيات، وسلطات، ويجب أن تكون هذه المعايير معروفة تماماً للمفوض إليه، كما يجب إعلامه بالأخطاء المسموح بها.
4. **القيام بتدريب العاملين على المهام التي يتم تفويضهم بها.**
5. **ايجاد نظام سليم للمهام لمتابعة المهام التي يتم تفويضها**(Mullins,2008: 442)

تاسعاً. سبل علاج معوقات تفويض الصلاحيات.

ذكرنا سابقاً أن عدم تفويض الرؤساء لمرؤوسيههم واستثنائهم بالسلطة في أيديهم يعد مشكلة في قيام المنظمة بالعمل المنوط بها على أكمل وجه، وهو ما دفع بخبراء التنمية والإصلاح الإداري إلى أن يثبتوا ضمن توصياتهم ضرورة الاهتمام بتفويض الرؤساء اختصاصاتهم إلى مرؤوسيههم، لينتقروا إلى التخطيط والسياسة العامة إلا أنه توجد عقبات وصعوبات تحول دون تحقيق هذا الهدف، وهو ما تناوله العديد من الكتاب في تحديد المعوقات الرئيسية لتفويض الصلاحيات حيث أشاروا إلى أنها تعود إلى الآتي:

- معوقات تنظيمية عامة.
- معوقات شخصية من جانب الرئيس (المفوض).
- معوقات شخصية تعود إلى المرؤوس (المفوض إليه).

أولاً معوقات تنظيمية عامة:

تظهر هذه المعوقات من خلال التنظيم القائم داخل الجهاز الإداري، بمعنى أن التنظيم هو الذي يوجد أو قد لا يوجد، ولذلك سميت بالمعوقات التنظيمية، ومنها:

1- **عدم تحديد الاختصاصات الوظيفية:** إن تحديد الاختصاصات الوظيفية يستلزم إبلاغ كل موظف من الموظفين داخل المنظمة الإدارية باختصاصاته بدقة، بحيث لا يرجع إلى أي موظف آخر إلا في الحالات التي تخرج من نطاق اختصاصاته (عبدالهادي، 1982 : 202).

٢ - **عدم استقرار طرق العمل والإجراءات:** إن عملية التغيير في الطرق وإجراءات العمل، وكذلك كثرة التعاميم والأوامر والتداخل بين الموظفين في أداء العمل يؤدي إلى إعاقة التفويض من قبل المنظمة (حسن، 1984 : 124).

٣ - **صغر حجم المنظمة وتمركزها في مكان واحد:** كلما اتسع حجم المنظمة كلما كان من الصعب على عدد محدود من رجال الإدارة تنفيذ معظم مسئوليات المنظمة، وبالتالي استلزم ذلك تفويض السلطات من قبل الرؤساء لمروسيهم.

٤ - **عدم الاستقرار الوظيفي:** إن عدم استقرار الموظف في وظيفته وتعرضه المستمر للنقل أو الإعارة يؤدي في الغالب إلى إحجامه عن القيام بالتفويض.

٥ - **المركزية الشديدة:** تسير كثير من الإدارات والمصالح على نظام مركزي شديد المركزية، وفي مثل هذا النظام يكون الرؤساء موجّهين أنظارهم إلى من يعلنونهم من الرؤساء والمسؤولين وبالتالي وفي وسط هذا الجو من المركزية نجد أن الرئيس يخشى دائما تفويض سلطاته إلى من دونه لئلا يحدث هذا ما يجلب غضب الرؤساء الأعلى منه، فهو يقبض على السلطة في يديه حتى يتحكم في الأمر بما يرضي رؤساءه الأعلى (الشبكشي، 1996 : 257).

٦ - **عدم توافر وسائل الاتصال والرقابة والإشراف:** إن عدم توافر هذه الوسائل المهمة داخل المنظمة يؤدي إلى امتناع الرئيس عن القيام بالتفويض لعدم إشرافه ومراقبته المباشرة لحسن تنفيذ الاختصاصات المفوضة من قبله، أما إذا لم تتوفر تلك الوسائل فإنه يتمتع خاصة وإن مسئوليته عن تنفيذ الاختصاصات لا تفوض (عبد الهادي، 1982 : 203).

عيوب وأخطاء التفويض:

1. **تفويض مهام غير واضحة:** فنقص المعلومات المتاحة لمدير المؤسسة عند تفويضه المهام إلى العاملين يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد.

2. **عدم وجود ضوابط لعملية التفويض**، مثل عدم تحديد الوقت اللازم للإنجاز، وعدم تحديد السلطات والصلاحيات المتاحة للعاملين المفوضين، وهذا من شأنه أن يحدث فوضى عند أداء المهام المفوضة (Whetten,2005: p430-431).
3. **تفويض المهام لأفراد بعينهم** اعتماداً على قدراتهم أو الثقة بهم، يؤدي إلى عدم الاستفادة من كل الطاقات الموجودة بالمؤسسة وبذر الأحقاد بين العاملين، ومن ثم تصبح المؤسسة مجالاً للصراع لا للعمل.
4. **الاستئثار بالأعمال** التي تشتمل على أكبر قدر من التحدي، حيث يستأثر كثير من المدراء بالأعمال التي تشتمل على أكبر قدر من التحدي، بحجة أنهم يعرفون كيفية القيام بهذه الأعمال أكثر من العاملين جميعاً بما لديهم من معرفة وخبرة فنية.
5. **وجود ثغرات** تسمح للمفوض إليه التهرب من المهمة المفوضة إليه، فهناك كثير من الأعمال التي قد تظهر من وقت لآخر دون أن يكون لها مكان للسمات الرسمية للوظيفة (فلييه، 2005 : 338).

ثانياً المعوقات الشخصية التي تعود للرئيس:

- ١ - **التعطش إلى السلطة**: من الأسباب الهامة في عدم رغبة الرئيس للتفويض تعطشه للسلطة، فهو يرى في رئاسته نفوذاً وسلطات يفرضها على كثير من مرؤوسيه. والتعطش للسلطة بهذه الصورة يكون في الحقيقة مرضاً في نفس الرئيس، ولا يمكن تقويمه بمجرد تشبيهه لذلك باللوائح أو التعليمات، ولكن برغبة الرئيس في معرفة نفسه وإدراك عيبه، كما أن المدير نظراً لاستمتاعه بممارسة سلطاته يقاوم تفويض الصلاحيات (صقر، 1994، 262).
- ٢ - **الاعتقاد بأن التفويض في الغالب يضعف النفوذ**: يرى بعض المديرين أن تفويض الصلاحيات يقلل من أهميتهم ويسلبهم اختصاصاتهم ويقوي معاونيهم، وهم في ذلك ينسون أن اللجوء إلى التفويض ربما يكون في بعض الأحيان ضرورة لا بد منها لتجنب الانهيار.
- ٣ - **عدم توافر الخبرة العملية الكافية لدى الرئيس**: إن بعض الرؤساء قد يكونون ملمين بقواعد الإدارة، لكن ليس لديهم الخبرة اللازمة للقيام بالعمل. لأنه لا يخفى أن الخبرة العملية من أهم مقومات النجاح في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى أنها تكسب الرئيس الإداري المرونة في تنفيذ اختصاصاته (عبدالهادي، 1982: 105).

4- **ضعف الثقة في المرؤوسين:** يتردد بعض الرؤساء في تفويض سلطاتهم لمرؤوسيهـم بحجة أنه يفضل الاحتفاظ بالسلطة واتخاذ القرارات بنفسه في مختلف المسائل، وأن المرؤوسين ليست لديهم القدرة على القيام بممارسة السلطة، وهو بذلك يرجع السبب إلى عدم ثقته في مرؤوسيهـم وخوفه من الفشل، لكن هذا يرجع في الأصل إلى عدم كفاءة المدير وعدم معرفته لما ينبغي تفويضه وما يجب الاحتفاظ به، فعدم ثقة بعض المدراء في المرؤوسين لإنجاز مهام معينة يجعلهم يحجمون عن تفويض الصلاحيات لمرؤوسيهـم حتى لا يقعوا في خطأ يجعل المدير عرضة للمساءلة (العتيبي، 2005: 75).

5 - **الخوف من منافسة المرؤوس:** قد يشعر الرئيس بأن هناك من المرؤوسين من هم على كفاءة ممتازة، فيعتمد إلى عدم تفويض الصلاحيات إلى أي منهم، لأنه يدرك أن هذا المرؤوس يعتبر نفسه منافساً له ويخشى من تعيين هذا المرؤوس بدلاً عنه (الشبكشي، 1996: 268).

6 - **عدم ممارسة التفويض من قبل:** يرجع إحجام بعض الرؤساء للتفويض بسبب أنه لم يسبق له أن فوض سلطاته من قبل طوال فترة خدمته، ولم يسبق كذلك أن فوضت إليه السلطة، فعدم ممارسته لها يجعل الرئيس لا يشعر بالفائدة الحقيقية من تطبيقها (الشبكشي، 1996: 271).

ثالثاً. المعوقات الشخصية التي تعود للمرؤوس:

1 - **ضعف ثقة المرؤوس في نفسه:** إن ضعف ثقة المرؤوس في نفسه بسبب نقص الخبرة والمهارة والمعرفة تجعله يحجم عن قبول التفويض ويخشاه، بالإضافة إلى أن من أهم الأسباب وراء قيام المرؤوسين بتجنب التفويض هو خشيتهم من توجيه الانتقاد لهم على الأخطاء التي يقعوا فيها (ديسلر، 1985: 288).

2- **الاختفاء وراء القائد والاعتماد عليه:** إن كثيراً من المرؤوسين يرون أنه من الأيسر عليهم الرجوع لقائدهم لاتخاذ قرار معين، ويعود السبب في ذلك إلى خوفهم من الوقوع في أخطاء، وبالتالي المساءلة أو أنهم يخافون من قسوة رؤسائهم وتجريحهم في حالة إخفاقهم في أي عمل (عبد الهادي، 2005: 210).

3 - **عدم توافر الخبرة الكافية للمفوض اليه:** إن بعض المرؤوسين لم يحصلوا على الخبرة الكافية، وذلك لعدم وضعهم في الوظيفة المناسبة التي تتناسب مع مؤهلاتهم وميولهم العملية . بالإضافة إلى عدم توافر الوسائل اللازمة لتنفيذ الاختصاص المفوض اليه.

٤ - الخوف من عدم منحه السلطة الكافية: يؤدي عدم منح المفوض إليه السلطة الكافية لتنفيذ الواجبات المفوضة، يؤدي ذلك إلى عجزه عن تنفيذها، فيصبح عرضه للمساءلة مما يرجع إلى رئيسه في كل صغيرة وكبيرة خوفاً من الخطأ والمسئولية (حسين، 1998: 200).

٥ - عدم وجود حوافز مادية أو معنوية: إن مما يدفع المفوض إليه إلى عدم الاهتمام الكافي في تنفيذ ما فوض فيه، وعدم إعطاء هذا التنفيذ الوقت والجهد اللازمين له، هو عدم حصوله على حوافز عند اتمامه ما فوض له، سواء كانت حوافز مادية أو معنوية (عبد الهادي، ١٩٨٢: 210).

عاشراً. الصعوبات التي تواجه عملية تفويض الصلاحيات وسبل علاجها:

إن عملية التفويض يعترضها الكثير من الصعوبات والمعوقات أثناء العمل، وبالرغم من ذلك فإن هذه العملية تبقى هي الأداة الفعالة في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات، ومن أهم الصعوبات التي تواجه عملية تفويض الصلاحيات ما يأتي:

أولاً: الصعوبات العملية لتفويض الصلاحيات الإدارية:

تقابل عملية تفويض الصلاحيات صعوبات في كثير من الأحيان، يتعين تحديدها بدقة حتى يمكن القضاء عليها أو التخفيف منها، إذ إن تركها وعدم علاجها كثيراً ما يؤدي إلى إخفاق تطبيق التفويض كأسلوب عدم تركيز السلطة، والعودة من جديد إلى تركيزها بأشخاص العمداء مما له مساوئ على نشاط المؤسسة الإدارية، ويرجع الباحثون والكتاب المختصون في الإدارة الصعوبات إلى عدة عوامل منها ما يرجع إلى الرؤساء أنفسهم، وبعضها الآخر ترجع إلى المرؤوسين، وبعضها يرجع إلى التنظيم، كما أن هناك صعوبات أخرى يمكن ردها إلى أحد هذين الطرفين (Anisworth, 2003:253).

ثانياً: العوامل المتعلقة بالرؤساء الإداريين:

نلخص أهم هذه الصعوبات في الآتي:

1- المدراء الذين تنقصهم الخبرة العملية يبقون في حالة تردد فيما يواجههم من اتخاذ القرارات، وهذا التردد يعد من الصعوبات التي تواجه عملية التفويض.

2- التردد في ممارسة التفويض من قبل الرئيس، ويعود لعدم توافر الخبرة لديه وعدم وضوح الرؤية أمامه، إذ تشكل اعتقادات عند بعضهم بأن هناك بعض المنافسين لهم، فيتولد لديهم

شعور بعدم الأمان تجاه المستقبل، فضلاً عن الخوف من حدوث أخطاء أو عيوب نتيجة للتفويض (Boeuf, 1996 :267).

3 - عدم وجود ثقة من المدراء بمعاونيهم ورؤساء أقسامهم، وعدم وجود نضوج فكري لديهم نتيجة لحسابات خاطئة تتكون من معتقدات وأفكار غير صحيحة، أضف إلى ذلك أن هنالك مدراء يخافون من تمرد بعض معاونيهم ورؤساء الأقسام، ومن ثم تكون النتيجة السلوكية لكل هذه الاعتقادات هي إيقاف عملية التفويض بغض النظر عن الآثار المترتبة عليها (فليه، 1998 :56-57).

4- عدم الإلمام الكامل بطبيعة تفويض الصلاحيات، أي عدم إدراك البعض من المدراء لمزايا التفويض المهمة التي تعود على العمل بالفائدة (David, 2005 : 331-336).

5- رغبة بعض المدراء في الاستئثار والظهور بمظهر القوة كي يرجع إليهم معاونوهم ورؤساء أقسامهم في الاستئناس برأيهم جراء عدم تفويض الصلاحيات لهم، وجراء هذا قام المدراء بالإشراف على كل صغيرة وكبيرة في الشؤون الإدارية والمالية والعلمية، وإخضاع كل الأمور الإدارية والأنشطة اليومية تحت سيطرتهم ليدلوا فيها برأيهم واصدار تعليماتهم بشأنها (الشماع، 1991:199).

6- عدم فهم بعض المدراء لوظيفتهم الإشرافية، إذ أنهم ينظرون إلى الأمور نظرة قصيرة تهتم بأداء العمل الإداري والمالي والعلمي بدلاً من النظرة الواسعة التي تهتم بفعالية فريق العمل، إذ إن النظرة الخاطئة في عدم تفويضهم للصلاحيات قد تعني لهم التخلي عن السلطة (Mclaughlin, 2003: 221).

7- جهل بعض المدراء بأبعاد عملية تفويض الصلاحيات، وعدم قدرتهم على إعداد قائمة محددة واضحة بالمهام والأعمال التي يرغبون في تفويضها (الهادي، 1981: 229).

8- عدم رغبة بعض الرؤساء في تهيئة معاونيهم مهنيًا أو تطوير معارفهم وقدرتهم ومهارتهم حتى لا يصبحوا قادة لقيادة المؤسسات مستقبلاً (الفاروعي وآخرون، 2000: 83).

ثالثاً: العوامل المتعلقة بالمرؤوسين:

تتمثل الصعوبات المتعلقة بالمرؤوسين في عملية تفويض الصلاحيات بما يلي:

1- عدم توافر حوافز فعالة بعد انتهاء عملية التفويض تعمل على دعم السلوك الناجح الذي قام به معاونون، ونتيجة لذلك فإن المرؤوسين يعتذرون عن قبول عملية التفويض.

2- عدم توافر أنظمة معلومات كاملة تشجع على إنجاز عملية التفويض (عبد الفتاح، 1972: 136).

3- عدم توافر الخبرة الكافية في الشخص المفوض إليه، وعدم استعمال المنهجية العلمية فيما يتعلق بدرجة ملاءمة الشخص المفوض إليه من حيث القدرات والمهارات وكذلك الاختصاص (ابو شيخة، 1999: 49).

4- عدم ثقة واطمئنان معاونين حول ردود فعلهم في حالة ارتكاب بعض الأخطاء، نتيجة للقيام بعملية التفويض (السامرائي، 2007: 71).

5- ضعف بعض معاونين في مواقعهم للاضطلاع بالمهام المفوضة لهم، وذلك لعدم رغبتهم في خسارة علاقاتهم ببعض زملائهم بالعمل (مصطفى، 2000: 223).

الحادي عشر. علاج الصعوبات والمشكلات التي تواجه عملية تفويض الصلاحيات.

بما أن المدراء ومعاونيهم هم من يقفون في سلم الهرم الإداري والسلم الوظيفي في المؤسسة، لذا فإن مواجهة المشكلات تقع على عاتقهم، فبالإمكان استخدام مجموعة تدابير تكون بمثابة استراتيجيات وخطط تخفف من هذه المشكلات ومنها ما يأتي:

1- عدم اختيار المدراء وفق أسس عاطفية أو اجتماعية، بل يجب الاعتماد على الأسس العلمية في عملية الاختيار، وأن يتم تحديد الملامح والصفات الواجب توافرها لديهم، وهذه تتضمن الخبرة العلمية والعملية والقدرة على اتخاذ القرارات، وضرورة توافر خاصية سعة الأفق والرؤى الواسعة والنضوج الذهني والفكري (كنعان، 1998: 23).

2- ضرورة العمل على تدريب المدراء، لتنمية مهاراتهم في مختلف العمليات الإدارية ولاسيما عملية تفويض الصلاحيات، والتأكد من أن لديهم الفهم الكامل بشأن عملية التفويض ومزاياها، وما يمكن أن تحققه من سرعة وكفاءة في إنجاز الأعمال (عليان، 2005: 214).

3- العمل على توافر أنظمة اتصال فعالة، أي أن تكون العمليات التنظيمية على قدر كبير من الوضوح والفعالية بشكل يسهل عملية تفويض الصلاحيات (كشك، 1999: 239).

4- وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية تُمنح بموجبه مكافآت مالية أو معنوية للمعاونين ورؤساء الأقسام العلمية مما قد يدفعهم إلى قبول الأعباء الجديدة للعمل (سلمان، 1998: 298)، فالتحفيز الإداري الفعال يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين ومعاونيهم، يعد ركيزة مهمة للقيادة الديمقراطية.

5- وجوب العمل على تعديل معتقدات المدراء القيادية والإدارية، وتغيير نظرتهم الخاطئة في كثير من الأحيان إلى تفويض الصلاحيات، وذلك من خلال توعيتهم بفوائد التفويض عليهم وعلى أداء مؤسساتهم، وأن لا يعدوا التفويض دلالة على عدم كفاءتهم وقدرتهم على إدارة كلياتهم، وكذلك أن لا يعدوه انتقاصاً من كرامتهم (حسين، 1998: 177).

ويتضح مما تم عرضه أن المدراء وبمختلف مستوياتهم يحتاجون إلى مساعدة معاونيهم ورؤساء أقسامهم، لأنهم لا يستطيعون أداء الأعمال والأنشطة الإدارية لوحدهم.

أما فيما يتعلق بالتخفيف من صعوبات التنظيم الناتجة من الدور الوظيفي للمعاونين فهي:

1- العمل على تعليم معاونيهم وتدريبهم على العمل الإداري، بهدف زيادة كفاءتهم وتنمية مهاراتهم، وذلك للحصول على الخبرة الجيدة اللازمة لإنجاز الأعمال المفوضة لهم (Carnage, 1975 : 128).

2- العمل على احترام معاونيهم ومشاركتهم في أنشطة اجتماعية وثقافية وتحسين العلاقات الإنسانية بهدف زيادة الثقة المتبادلة لديهم (Newman, 1995: 477).

3- أن يفهم المدراء مشاكل معاونيهم جيداً، ويعملون على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية من دون أن يثيروا لديهم استجابات عدائية (الجيوسي وآخرون، 2000: 118)، وبهذا السلوك يكون المدراء ناجحين في بث روح الحماس بين معاونيهم من أجل أداء المهام الموكولة إليهم وإنجازها بسرعة ودقة وكفاءة.

وتتحدد كذلك سبل العلاج المتعلقة بالجانب التنظيمي بما يأتي:

1- عدم تحديد الاختصاصات الوظيفية:

وذلك باستعمال التوصيف الوظيفي الدقيق لكل الواجبات والمهام والمسؤوليات المتعلقة بكل وظيفة، ومن ثم يصبح من السهل على الموظف معرفة ما هو مطلوب منه.

2- عدم وضوح خطوط السلطة داخل التنظيم:

يعد وضوح خطوط السلطة الرسمية أمراً ضرورياً لبيان درجة الترابط والمرجعية بين المستويات الإدارية داخل التنظيم، وهذا يساعد المدراء في تعريف معاونيهم بدرجة من الترابط والتكامل بينهم، وتوضح خطوط الاتصال ودعم مبدأ وحدة الأمر منعاً للازدواجية والتضارب فيما بينهم. (الفارسي، 1994: 457).

3- عدم وضوح الأهداف:

يجب أن تكون المؤسسة واضحة الأهداف، كي يستطيع المدراء ومعاونوهم إدارة العمل بوضوح وخاصة، فيما يتعلق بتفويض المهام.

4- عدم ضرورة توافر أنظمة اتصال فعالة ورقابة إدارية جيدة:

كلما كانت البيئة التنظيمية تتمتع بدرجة كبيرة من الجودة في أنظمة الاتصال والرقابة، كلما كان بالإمكان تطبيق عملية التفويض الفعال بكفاءة عالية.

5- عدم تحقيق الاستقرار الوظيفي:

إن توفر الثقة الوظيفية لدى الرؤساء والمعاونين فيمن سيفوض لهم من الصلاحيات سيؤدي إلى زيادة الإنجاز بكفاءة وفعالية (اللوزي، 1999، 161).

عوامل أخرى:

توجد صعوبات متفرقة تعرقل سير عملية تفويض الصلاحيات وتحول دون نجاحها، وهذه الصعوبات لا يمكن ردها إلى هذا الطرف أو ذاك (الرؤساء أو المرؤوسين)، ومن هذه الصعوبات:

- الاعتبارات السياسية المختلفة.
- عدم الاقتناع العام سواء من المدراء والمعاونين ورؤساء الأقسام بفوائد تفويض الصلاحيات (الطيب، 1999: 58-59).
- عدم وجود معايير محددة لقياس أداء معاونين ورؤساء الأقسام في الأعمال والواجبات الإدارية والعلمية المفوضة إليهم.
- تاريخ المؤسسة ولا سيما فيما يتعلق بتفويض الصلاحيات من قبل المدراء السابقين لمعاونيهم لجزء قليل من صلاحياتهم على مدى السنوات السابقة ربما قد يخلق لدى العاملين مقاومة إن أراد المدراء توسيع صلاحيات التفويض (هلال، 2001: 35).

المبحث الثاني

المهارات القيادية

أولاً: مفهوم القيادة.

ثانياً: نظريات القيادة.

ثالثاً: المهارات القيادية.

مقدمة:

تلعب القيادة دوراً هاماً ورئيسياً في حياة الأفراد والأمم والشعوب، وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات، خاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بمستوى أدائها؛ لتصل مصاف مثيلاتها في المجتمعات المتقدمة. وأصبح الحديث اليوم ينصب على القيادة أكثر من الحديث عن الإدارة حتى اقترنت الإدارة بمفهوم الاستراتيجية فيما يعرف بالقيادة الاستراتيجية، فهما وجهان لعملة واحدة، فالاستراتيجية متجسدة في المفهوم الشامل للقيادة.

يهدف هذا الفصل إلى التطرق إلى بعض أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع البحث، بدءاً بالتعرف على مفهوم القيادة والقيادة الإدارية، كما نتعرف من خلاله على النظريات القيادية وأنماط القيادة، وكذلك التعرف على المهارات القيادية. وتكمن أهمية هذا المبحث في تزويد القارئ بمختلف المفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، والمساعدة في بناء أداة الدراسة وتفسير النتائج.

أولاً. مفهوم القيادة:

إن اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد الصدفة، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدّره لكافة الأنشطة، ولقدّم هذا المصطلح وتطور وتعدّد وتقلص وتوسع مهامه، أضافه إلى أنه لم تعد الرؤية كما كانت لكثير من الأمور، فمفاهيم الحرية، الديمقراطية، الاشتراكية... الخ، جعلت من اختلاف المفاهيم أمراً طبيعياً.

القيادة اصطلاحاً عُرفت في معجم لسان العرب هي (القود) نقيض السوّق: يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها (لسان العرب: 83). ويمكن أن نستشف من هذا التعريف أن القائد يتصدر الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم فمعنى أن تقود هو أن تكون في المقدمة.

تعد القيادة العنصر الموجه للسلوك والجهد الإنساني في جميع المنظمات، لذا نجد أن المنظمة التي تشكو من أمراض إدارية أو تنظيمية تؤثر في نشاطاتها ونموها تلجأ إلى غير قياداتها، ويصح فيها القول بأن الحصول على الرجل المناسب للوظيفة القيادية يعني حل جميع المشكلات (ضرار، 1999 : 267).

وقد عُرفت القيادة على أنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارها (الطالب، 2006: 52).

ولقد عُرفت القيادة أيضاً على أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ودون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه مُعبِّراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً (القيوتي، 2003: 181).

ومن خلال ملاحظة التعاريف الأنفة الذكر يمكن أن نلاحظ مجموعة مشتركة للتعاريف السابقة وهي:

- 1- وجود قائد يمتلك صفات ومهارات وقدرات عملية، عقلية، بدنية.
- 2- وجود هدف أو مجموعة أهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها.
- 3- وجود تابعين مقتنعين بالأهداف والمشاركات فيما بينهم وبين القيادة والتنظيم.
- 4- وجود موقف أو ظرف معين يؤدي القائد والتابعين فيه وظائفهم.
- 5- نتاج تفاعلي ذو تأثير تبادلي بين القائد وجماعات العمل فالقيادة حصيداً جهدهما.
- 6- يرتبط نجاح القيادة بالموقف وطاعة الاتباع ومهارة القائد ووضوح الهدف.
- 7- اتباع أساليب التحفيز المختلفة لتحقيق الأهداف.

ثانياً: نظريات القيادة: The Leadership Theories

لقد بذل الكثير من العلماء والباحثين جهوداً مضمّنية في العصر الحديث لمعرفة الأسباب التي تدفع الكثير من الأفراد والجماعات للانقياد إلى شخص ما وقبولهم له كقائد نحو تحقيق أهدافهم، فقد ظهرت الكثير من النظريات حول تفسير السلوك القيادي و القيادة وسوف نتناول بعض هذه النظريات مثل : نظريات السمات، ونظريات الأنماط، والنظريات الموقفية، والنظريات السلوكية أو التفاعلية.

وفيما يلي خمس من تلك النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة ، وهي:

1. نظرية السمات.
2. نظرية الرجل العظيم.
3. النظريات السلوكية.
4. نظريات الموقف.

5. النظرية التفاعلية.

- نظريات السمات Trait Theories

تفترض نظرية السمات أن القائد يجب أن يتوافر فيه عدد من السمات الشخصية والخصائص التي تميزه عن غيره من القادة. وبالتالي فهي توضح السمات الواجب توافرها في القيادة الفعالة، كما يجب أن يتم توافرها في كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة، وتتناسب مع المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق كل قائد (حسين، ١٩٩٨: ٢٢٢).

وقد أفاض علماء النفس والإدارة والقانون في ذكر مقومات القيادة الإدارية وتوضيح السمات الواجب توافرها فيمن يرشح لمنصب قيادي، ومن هؤلاء الكتاب: بارنارد، براو، تايلور وغيره، هربوت سايمون، وآخرون (البناء، ١٩٨٥: ٣٠).

ونظرًا لكثرة هذه الصفات فقد تم جمعها في مجموعات متقاربة، وأهم مجموعات الصفات هي (الصفات الصحية، الصفات الذاتية، الصفات الأخلاقية، الصفات المهنية وغيرها من الصفات).

نقد نظرية السمات:

واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات، ومنها:

1. عدم اتفاق الكتاب والباحثين في مجال القيادة الإدارية على عدد محدد من السمات التي يجب أن يتمتع بها القائد (النمر، وآخرون، ١٩٩٧: ٣٢٢).
2. فشلت هذه النظرية في تحديد الصفات المهمة من بين الصفات الموروثة والضرورية لدعم شخصية القائد (المغربي، ١٩٨٨: ٤١٨).
3. اعتماد هذه النظرية على المنهج الوصفي دون المنهج التحليلي، بمعنى أنها تصف من هو القائد الناجح وتغفل في الوقت نفسه التعرف على أبعاد سلوك هذا القائد (جستنية، وآخرون، ١٩٩٣: ٤٥).
4. افتراض هذه النظرية أن سمات القيادة الفعالة أمر يورث ولا يكتسب، وهذا افتراض قد لا يكون بالضرورة صحيحاً (توفيق، ١٩٩٨: ٦٦).
5. أن بعض الأفراد ليسوا قادة ولكن يتمتعون بفعالية هذه الصفات (بدر، ١٩٨٢: ٣٢١).

6. استحالة توافر جميع السمات التي ذكرت في شخص واحد ، وافترض ذلك يعد من قبيل الخيال(البناء، 1985 :40).

7. إغفال تأثير ظروف الزمان والمكان على الأعمال ، كما أن عوامل الموقف المحيط بالأعمال والقادة لها تأثير كبير عليهما.

- النظريات السلوكية:

تعطي نظريات السمات مفهوماً دقيقاً للقيادة و لم تقدم تمييزاً واضحاً بين القائد الفعال والقائد غير الفعال، مما حدا بالباحثين إلى انتقال التركيز من سمات القائد إلى تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية . لهذا يطلق على هذه النظريات، النظريات السلوكية والتي من أهمها:

نظرية (Y) و (X) Theory (X) & (Y)

حيث يطلق على نظرية (X) أحيانا نظرية القيادة الاوتوقراطية (المغربي،1994) وتفترض هذه النظرية أن سلوك الفرد تجاه عمله يمكن وصفه كما يلي:

- إن لم يكن العمل مكروها للفرد، فهو وظيفة شاقة وضرورية من أجل البقاء.
- بسبب كره الفرد للعمل، فان معظم الأفراد يجب أن يرغبوا على العمل، وأن يراقبوا، ويعاقبوا من اجل حثهم لبذل الجهود الضرورية لتحقيق الهدف(حنفي،1990).
- يفضل الفرد العادي أن يقاد دائما تجنباً للمسئولية، وهو بطبيعته غير طموح، ولا يسعى للعمل إلا من أجل الأمان فقط (جان دفكان،1989).

ويؤخذ على هذه النظرية أنه يصعب تعميمها بشكل مطلق، وإن كانت تتفق مع العديد من الأفراد.

أما نظرية (Y) فيطلق عليها أحيانا نظرية القيادة الديمقراطية (كنعان،1995)، وتفترض هذه النظرية أن سلوك الفرد تجاه عمله يمكن وصفه بما يلي:

- ينظر الفرد العادي للعمل كشيء طبيعي مثل: اللعب و الراحة، و بالتالي فهو لا يكره العمل بطبيعته.
- يؤدي ارتباط الفرد بأهداف العمل إلى الأداء بشكل فعال عن طريق الرقابة الذاتية.
- يلتزم الفرد الهادي بالهدف و يحصل على المكافأة المرتبطة بالإنجاز (المغربي، 1994).

- النظرية الموقفية Situational Theory

وللتعرف على الشخص المناسب للقيادة وفقا لهذه النظرية يتم وضع ذلك الشخص في موقف معين، وتترك له حرية التصرف ويتم بعد ذلك دراسة تصرفه وصلاحيته للقيادة. ومن أهم النظريات الموقفية نظرية فيدلر الطرفية Fiedler Contingency Theory والتي تشير إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح في كل مكان وزمان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب تو فرها في كل قائد، وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات (العسيلي، 1999)

ويرى فيدلر أن تحديد الموقف الملائم يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد ومرؤوسيه عملهما في إطاره، من خلال تحليل عناصر الموقف الذي يرى أنها ثلاثة وهي: (أبو حرب، 2002)

1. العلاقة بين القائد وأعدائه، مدى الثقة بينهم وحبهم له وصدافته وهذا بنظر فيدلر يعتبر من أقوى متغيرات الموقف.

2. هيكلية العمل و مدى وضوح مهام العمل، وهذا يشير إلى درجة الروتين في العمل

3. قوة المركز، ويعود إلى درجة القوة التي يمنحها المركز مما يمكن القائد من إجبار مرؤوسيه للانصياع، وتقبل قيادته وتوجيهاته (المغربي، 1995).

ويقول فيدلر بعد تحليله لعناصر الموقف، أن فاعلية القيادة ترتبط بمعرفة القائد لهذه العناصر و طبيعة المتطلبات لكل عنصر منها (كنعان، 1995).

يتضح مما سبق أن نظرية الموقف تقدم مفهوما مرنا للقيادة لأنها لا ترتبط بسمات شخصية لفرد فقط، وإنما ترتبط بالموقف الإداري والمتغيرات المرتبطة بذلك الموقف.

- النظرية التفاعلية The Interaction Theory

تحاول هذه النظرية الجمع بين النظريتين السابقتين (نظرية السمات ونظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم التفاعل بين شخصية القائد و جميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي (كنعان، 1995). وهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي تستند على الأبعاد الثلاثة التالية: (حميد، المعاز، 1983).

1. السمات الشخصية للقائد.

2. عنصر الموقف المراد قيادته.

3. خصائص الجماعة المراد قيادتها.

وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، وهذا ما أكدت عليه الباحثة "ماري فوليت" منذ سنوات عندما قالت إن دور الأتباع في تحديد السمات القيادية المطلوبة في القائد تبدو في غاية الأهمية، وإن دورهم يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد ليظل دائم الحكم في المواقف التي تواجهه.

في ضوء كل ما سبق يمكن التعقيب على أن كل نظرية من النظريات السابقة كان لها تفسير معين لمفهوم القيادة، و قد أظهرت النظريات أن القيادة مهما كان نوعها أو نمطها ، لها مهمات ووظائف محددة ومتنوعة، ويمكن من خلال دراسة هذه النظريات السابقة في القيادة استنتاج ما يلي:

1. لا توجد طريقة مثلى محددة وواضحة لقيادة الأفراد، وفي الحياة العملية نادرا ما نجد قادة ديمقراطيين، أو أوتوقراطيين مائة بالمائة.

2. عملية القيادة عملية معقدة نظرا لتشابك العوامل و المتغيرات التي تؤثر فيها، مثل الخبرة السابقة للقائد، والظروف المحيطة، وشخصية القائد.

3. القائد الفعال هو الذي يستطيع التأثير في مرؤوسيه بشكل يزيد إنتاجهم، ويرفع من الروح المعنوية لهم.

4. هناك صفات رئيسه مثل الثقة، والإحساس والتعاطف والقدرة على الاتصال يجب أن يتحلى بها أي قائد يريد زيادة فعاليته، وضمان نجاحه في قيادة الآخرين.

ثالثاً: المهارات القيادية

مفهوم المهارة:

المهارة هي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو بالتعليم وتصلق بالتدريب، وتجعل الفرد قادراً على الأداء جسمياً وذهنياً، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين (العمرى، 2000)، وتكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء، ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتعمل على رفع مستوى رضاهم، وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية (العديلي، 1993).

إن المهارة هي القدرة على أداء عمل، أو تنفيذ إجراء، أو اتخاذ هدف باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقيق أفضل النتائج من الموارد والإمكانيات المتاحة، ومصدرها المهارة قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب، والملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيراً في القيادة الإدارية حيث إن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها للتأثير هي مهارات مكتسبة يتم تنميتها بالتدريب عليها وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة (السلمي، 1999).

المهارات والمقومات القيادية في الفكر الإداري:

يوجد اختلاف بين علماء الإدارة والممارسين لها في تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في المستوى الإداري، فقد حدد روبرت كاتز المهارات القيادية بثلاث مهارات يجب توفرها للمدير في جميع المستويات الإدارية وهي:

- المهارات القيادية الفنية.
- المهارات القيادية الإنسانية.
- المهارات القيادية الإدراكية.

كما أن سيد هواري أشار إلى أن الإدارة مهنة تتطلب ثلاث مهارات وهي: (مهارات فنية، مهارات فكرية، مهارات إنسانية).

ويشير (درويش وتكلا، 1995) إلى أن القادة في أنواع مختلفة من المنظمات والهيئات يتميزون ببعض الخصائص الشخصية التي يكون لها تأثير على نجاحهم، ويأتي في مقدمة هذه

الخصائص: الذكاء، قوة الأنا، الجاذبية، المبادأة، مستوى الطموح، الثقة بالنفس، الحماسة، الروح المعنوية العالية، قوة الإقناع.

ونتيجة لاختلاف وتعدد الخصائص الشخصية وكذا اختلاف دور القائد في مركز قيادي معين عنة في مركز آخر، فإنه من الصعوبة اختيار القائد على أساس توفر كل هذه الخصائص كما أنه من الصعوبة أن تجتمع كل هذه الخصائص في شخص واحد بدرجة عالية، وعلى ذلك يمكن القول بأنه إلى جانب مثل هذه الخصائص الشخصية فإن هناك عدداً من المهارات المكتسبة التي تؤثر في عمل القائد وأدائه والتي يمكن تنميتها بالتدريب منها:

- **المهارة الفنية** : وهي المهارة التي تعكس القدرة على التعامل مع الأشياء.
- **المهارة الفكرية** : وهي القدرة على وضوح الرؤية والنظر للمنظمة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي تعيش فيه، وهي مهارة تبصر الصالح العام وما يتطلبه من ربط بين أهداف المنظمة وسياستها وبين أهداف وسياسة النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.
- **المهارة الإدارية** : وهي المهارة التي تعكس القدرة على التعامل بشكل إيجابي مع الأفراد والجماعات، وتتطلب الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات وفهم ميول وحاجات واتجاهات الآخرين، وهي أكثر المهارات استعمالاً (درويش وتكلا، 1995).
- وقد أورد (العديلي، 1993) أن أهم مهارات القائد الإداري ما يلي:
- **مهارات فنية** : وهي تتعلق بإلمام القائد بالجوانب الفنية للعمل وتفهم الأنظمة واللوائح واستخدام المعلومات وتحليلها ومعرفة كيفية إنجاز العمل.
- **مهارات إنسانية** : وتتعلق بقدرة القائد على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وعلاقاتهم والعوامل المؤثرة على سلوكهم حتى يتمكن من التعامل معهم وإشباع حاجاتهم.
- **مهارات فكرية** : وتتعلق بقدرة القائد على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط والقدرة على التطوير والتغيير الإيجابي.
- **مهارات تنظيمية** : وتتعلق بقدرة القائد على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وفهم البيئة المحيطة وتوزيع المهام وتنسيق الجهود بين العاملين (العديلي، 1993).

ويرى العديد من الباحثين أن هناك عدة مهارات أساسية من الواجب توافرها لدى القائد وهي:

1. ضرورة تمتع القائد الماهر بعدة مهارات أساسية من الواجب توافرها لدى القادة قسمها إلى

مجموعات رئيسه هي: (الرشودي،2002) .

▪ المهارات الذاتية.

▪ المهارات الفنية.

▪ المهارات الإنسانية.

▪ المهارات الإدارية.

2. يرى العبودي إلى أن أهم المهارات القيادية التي يلزم توفرها فيمن يعهد إليهم بمسؤولية القيادة

هي: (العبودي1984: 122).

▪ المهارات الذاتية.

▪ المهارات الفنية.

▪ المهارات الإنسانية.

▪ المهارات الفكرية والسياسية.

كما يذكر السلمي أن المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد تنقسم إلى ثلاثة أنواع من المهارات

والتي يمكن تتميتها عن طريق التعليم والتدريب المستمر، وهي: (السلمي 2003 :124).

▪ المهارات الفنية.

▪ المهارات الإنسانية.

▪ المهارات الفكرية.

وقد خلص (كنعان 2002 : 147) إلى مجموعة من المهارات والمقومات القيادية بعد قيامه

بعدد من الدراسات شملت عينة كبيرة من مديري الأعمال الناجحين وهي:

- **المهارة الذاتية** : وتشتمل على السمات الجسمية، القدرات العقلية، المبادأة، الابتكار، ضبط النفس.

- **المهارة الفنية**: وتشتمل على القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمر، الحزم، الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.

- المهارة الإنسانية : وتشتمل على الاستقامة، الأمانة، الإخلاص، القدرة على التعامل مع الأفراد.

المهارة الذهنية وتشمل نوعين من المهارات:

1. المهارة السياسية : وتعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه ومهارته في تبصر الصالح العام.

2. المهارة الإدارية : تعني قدرة القائد على فهم عمله، وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم.

مجموعة المهارات القيادية المذكورة في أدبيات الدراسة :

يرى الباحث أن مجموعة المهارات القيادية المذكورة في أدبيات هذه الدراسة هي:

- المهارات القيادية الذاتية: بناء على ما سبق ذكره من تعريفات يقصد بالمهارات القيادية الذاتية في هذه الدراسة الصفات والمهارات المتمثلة في النواحي العقلية والمعرفية والخلفية والنفسية المكونة لشخصية المسؤول في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية:

وتنقسم المهارات الذاتية إلى عدة مهارات منها :

- القدرات الجسمية: وهي الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية مثل القامة، الهيئة، والاستعدادات الفسيولوجية وتتمثل في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية فالقيادة عمل شاق مضمّن، فهي تتطلب جهداً مركزاً متواصلًا، ويتطلب القيام بها استخداماً منظماً للطاقة البدنية والعصبية (كنعان، 2002).

- المبادرة: تمكن المبادأة القائد من اتخاذ القرارات الصائبة دون تردد، فهي الميل الذي يدفع الفرد إلى تقديم الاقتراحات وإنجاز العمل قبل الآخرين، وتعد إحدى المهارات اللازمة للقائد، إذ تمكنه من معرفة القوة المحركة للعمل لدى الموظفين وإثارتهم لإنجاز العمل (أوريك، 133)، والمبادأة ترتكز على ثلاث قدرات يجب أن يتصف بها القائد وهي : الشجاعة ، حسن التصرف وسرعته، القدرة على التوقع.

- القدرات العقلية: هي الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية، والاتجاهات العلمية، ويأتي الذكاء في صدارة القدرات العقلية اللازمة للقادة، حيث كشفت الكثير من الدراسات عن وجود علاقة بين الذكاء والنجاح في القيادة فالذكاء والقدرة على التصور والإبداع وسعة الأفق تساعد على نجاح القائد (درويش وتكلا، 1995). من خلال الذكاء يستطيع القائد أن يتعرف

على المشكلات وكيفية مواجهتها ورؤية موقف المنظمة والتنبؤ بالتغيرات اللازمة لصناعة النجاح ، ويرتبط أيضا بالذكاء القدرة على التحليل والتصور (إبراهيم،1997).

إن مرونة القائد الذهنية وقدرته على تقبل الأفكار والتحليل السريع للموقف القيادي وقدرته على كسب ولاء وحب المرؤوسين وإقامة العلاقات معهم تتبع من ذكاء القائد، ومن خلالها يستطيع تحقيق الأهداف المطلوبة.

- **ضبط النفس:** هي قدرة القائد على السيطرة والتحكم في انفعالاته والتخلص من الاندفاع في أداء المهام، فالقائد الهادئ يدفع مرؤوسيه إلى التصرف بهدوء حتى يكون قادرا على مواجهة الجماعات والقوى المتصارعة وعدم الخضوع للضغوط.

وضبط النفس هو القدرة على النضج الانفعالي وهو القدرة على الإمساك بزمام الأمور والسيطرة على النفس والاتزان في حالات الرضا والغضب حتى يكون قدوة للمرؤوسين، فضبط النفس يجعل القائد متفاهما، متقبلا للنقد دون انفعال وغضب متجنباً اتخاذ قرارات سطحية وغير فعالة ، ويبعده عن التصرف وفق أهدافه فقط ويمكنه من التحكم في عواطفه وتوجيهها نحو انجاز العمل(كنعان،2002).

- **المهارات القيادية الإدارية:** بناء على ما سبق ذكره من تعريفات فإنه يقصد بالمهارات القيادية الإدارية في هذه الدراسة قدرة المسؤول في العمل الشرطي على قيامه بتوزيع العمل داخل المؤسسة الأمنية والشرطية، ووضع مقاييس للأداء وتحقيق التنسيق بين الأنشطة والإدارات المختلفة داخل المؤسسة الأمنية والشرطية ، وكذلك إعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وكذا تبسيط الأساليب والإجراءات.

تنقسم المهارات الإدارية إلى عدة مهارات منها :

1. مهارة اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية، والقدرة على اتخاذ القرار هو ما يميز القائد عن المرؤوسين، فالقائد هو من يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب(إبراهيم،1997)، فاتخاذ القرار السليم من بين البدائل المتاحة يعد من أهم التحديات التي تواجه القائد، ورغم أن عملية اتخاذ القرار عملية فردية تتأثر بخصائص القائد وخبراته السابقة، إلا أنه لا بد للقائد أن تكون لديه المهارة والقدرة على الحصول على المعلومات الصحيحة و الدقيقة ، فعلى

القائد أن يكون صاحب نظرة شاملة عند اتخاذ القرار لا أن ينظر إلى كل قسم أو شخص كجزء منفصل، بل ينظر إلى المنظمة ككل متكامل وأن ينظر إلى الحاضر والمستقبل، فالنظرة الشاملة هي أحد أركان سلامة صحة القرار.

كما تساعد المهارات الإدارية الخاصة بتحليل المشكلات للقائد في عملية اتخاذ وصنع القرار، واستثماره واستثمار المعلومات، والتقدير الصحيح لاجتماعات ناجحة وإشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار (السلمي، 1999).

2. إدارة الوقت: تعد إدارة الوقت من أهم المهارات القيادية اللازمة للقادة، فالوقت هو المورد الأثمن ندرة، فتتطلب الوقت وحسن إدارته واستغلاله من الأدوات والمبادئ المهمة للقيادة، ومن مهارات القيادة الأكيدة، فالوقت هو الوقود الأساس الذي تسيير به الحياة ويسير به العمل والإنتاج ويتحقق من خلاله النجاح، فوقت القائد ليس ملكا له ولكن ملك المرؤوسين والمنظمة ككل فهم يتوقعون منه القيام بأدوار محددة من أجلهم ومن أجل التنظيم (العقيل، 2004).

3. إدارة الاجتماعات واللجان: تمثل الاجتماعات إحدى المهام التي تشغل جزءاً كبيراً من وقت القائد فيجب أن تتوفر لديه المهارة والقدرة في إدارة الاجتماعات، وكذلك إدارة اللجان، فمن خلال مهارة القائد وقدرته في التأثير على المرؤوسين يستطيع حفزهم ودفعهم إلى تحقيق الأهداف فالاجتماعات تحقق تنسيق في وجهات نظر الأعضاء ونشاطاتهم، ويتم من خلالها طرح توصيات تستند إلى أسس مدروسة يحتاجها القائد عند اتخاذ القرار، وهي تعطي الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي الحماس لتنفيذها وتحمل المسؤولية في ذلك ومن خلال الاجتماعات يكرس روح الفريق في العمل الذي لا غنى عنه في الأعمال الكبيرة (محمد، 2006)، إدارة الاجتماعات واللجان تتطلب أن يكون لدى القائد مهارات معينة يستطيع من خلالها تحقيق فعالية في هذه اللجان والاجتماعات، ومن هذه المهارات القدرة على تحديد موضوع الاجتماع والمشاركين فيه والأهداف المراد تحقيقها منه وإعداد ورقة عمل لهذا العمل وتوزيعها على المشاركين (أبو الخير، 1989).

4. إدارة التغيير: التغيير ظاهرة حياتية من طبيعة الكون ومن نتاج الزمن، فالقيادة تعني التغيير، والقائد هو داعية تغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييرا في البناء التنظيمي

(كلادة، 2002)، مهارة القائد في التخطيط للتغيير وتحديد مداه ووقت حدوثه والوقت اللازم للوصول إلى الهدف منه يتطلب من القائد أن يكون ذا نظرة شمولية فيما يتعلق بتحديد الأهداف أو رسم السياسات ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية وافتراسات الأحوال في المستقبل وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية والتفاعل الإيجابي مع المرؤوسين بإرشادهم وتوجيههم ورفع الروح المعنوية لديهم والقدرة على تجنب الصراعات الداخلية والخارجية ووضع الخطط للتعامل مع الأفكار والمقترحات والعمل على حل المشكلات والقدرة على التعامل مع الحوادث كما أن مرونة القائد وإدراكه لأهمية التغيير مهم في إنجاح التغيير.

- المهارات القيادية الفكرية:

وما سبق ذكره من تعريفات يقصد بالمهارات القيادية الفكرية في هذه الدراسة قدرة المسؤول في وزارة الداخلية والأمن الوطني على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط والقدرة على التطوير والتغيير الإيجابي.

تنقسم المهارات الفكرية إلى عدة مهارات منها:

1. القدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب: فالتفكير السليم هو المفتاح الرئيس لحل المشاكل، وهو الذي يقود إلى فهم الحالة أو المشكلة ومعرفة مسبباتها، ومن ثم اتخاذ القرار السليم واكتساب ذلك كخبرة سابقة في معالجة المشاكل المستقبلية.
2. التفكير الإبداعي: يصادف القائد أحياناً مشاكل جديدة لم تواجهه من قبل أو مشكلة قديمة تحتاج إلى حلول جديدة غير مألوفة مسبقاً، وهنا يحتاج القائد إلى مهارات فكرية، وهي التصور وتعني: الانتقال من الطرق القديمة لعمل الأشياء إلى استحداث طرق وأساليب حديثة وألا يربط تفكيره بالأطر المستهلكة أو القديمة التي اعتاد عليها المرؤوسون بمعنى أن يحرر تفكيره من قيود الروتين الماضي.
3. الاستنتاجات الأخلاقية: القادة الأخلاقيون يعملون الأشياء الصحيحة من أجل أسباب صحيحة في كافة الأوقات بدون مراقبة من أحد، ولكن إدراك الأشياء الصحيحة وتطبيقها بأساليب أخلاقية هو المهمة الشاقة وأما إذا حافظ القائد على قيمه التي يستمدّها من دينه وقيم المهنة، فإنه سوف يكون قادراً على الاستنتاجات الأخلاقية، وخطوات الاستنتاجات الأخلاقية هي: التعريف

بالمشكلة، معرفة القواعد ذات العلاقة بالمشكلة، تطوير قيم وبدائل وحلول، اختيار أكثر الحلول تمثيلاً لقيم الدين والمهنة (David,1999).

4. التفكير الانعكاسي: تطوير القادة لا يأتي من فراغ، فيجب على القادة أن يكونوا رحيبين لاستقبال الأفكار عن أدائهم من خلال وجهات النظر المتعددة ومن خلال التغذية المرتدة، فالقادة القداماء ومن خلال نظرائهم بل حتى مرؤوسيهـم وأن كانوا رحيبين لاستقبال الأفكار المرتدة ليس كل شيء، وإنما هو جزء من معادلة تطوير للقادة، فعلى القادة أن يستمعوا لتلك الأفكار ويستخدموها، والانعكاس هنا يبرز في مقدرة القائد على أخذ هذه الأفكار والمعلومات وتقييمها وتطبيقها إلى سلوكيات وتصرفات لتوضيح الأخطاء وتصحيحها، كما أن وعي القادة للتغذية المرتدة عن أدائهم يرشدهم إلى مكامن القوة والضعف التي تعتبر ضرورية للقائد الذي يسعى دوماً لتطوير نفسه (David,1999).

5. من أهم مظاهر المهارات الفكرية:

- أ. القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين.
- ب. إذا كان هناك متسع من الوقت فإن القائد يقاوم القرارات التي تبني على معلومات أولية.
- ت. اتخاذ القرار بناء على معلومات صائبة وذات علاقة.
- ث. تكريس الجهود للتمييز بين المعلومات الهامة وذات العلاقة وبين المعلومات غير الهامة ولا تتصل بالمشكلة (David,1999).

- **المهارات القيادية الفنية:** بناء على ما سبق ذكره من تعريفات يقصد بالمهارات القيادية الفنية في هذه الدراسة المعرفة المتخصصة في مجالات العلم اللازم لإدارة وزارة الداخلية والأمن الوطني وعلى الفهم والأداء المميز لذلك، والقدرة على التبسيط والتطوير في العمل لكي يكون المسؤول مرجعاً في الجوانب الفنية المتعلقة بالعمل.

تنقسم المهارات الفنية إلى عدة مهارات منها:

1. **القدرة على تحمل المسؤولية:** إن التفويض ومنح الثقة لا يعفي القائد من تحمل المسؤولية العامة والخاصة تجاه المنظمة التي يديرها وتجاه ما هو منوط به من أعمال ومهام ، فالقيادة

قبل كل شيء مسؤولية وليست مركزا ، ويؤكد وليام كوهين هذه الحقيقة القيادية بقوله: "إن من الخطوات العملية لجعل الناس يتبعونك هو أن تتحمل مسؤولية أعمالك وأعمال المجموعة التي تعمل معك، وإذا حاولت أن تضع هذه المسؤولية على الآخرين فقد انتهى أمرك كقائد (العقيل،2004).

2. **القدرة على الفهم الشامل للأمور:** تعزيز قدرات القائد من خلال الإلمام بالمعارف الإنسانية مما يزيد في نطاق تأثيره في المجموعة، وليس المقصود أن يكون القائد خبيرا أو متخصصا في العلوم، ولكن يجب أن يكون لديه القدر الكافي من خلال الاطلاع الثقافي حتى يكون على معرفة شاملة تبني ثقته في نفسه وتنمي ثقة الآخرين فيه والتي تعتبر من متطلبات النجاح في القيادة.

3. **الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه:** تتطلب هذه المهارة من القائد القدرة على صياغة أهداف واقعية واضحة يسهل على المرؤوسين فهمها وتحقيقها (الرشودي، 2001)، وأن تكون الأهداف ملبية لطموحات واهتمامات العاملين، ويجب أن يكون للقائد القدرة على إقناع نفسه ومرؤوسيه بالأهداف وبإمكانية تحقيقها، ويتطلب الإيمان بالهدف من القائد الاهتمام بالعمل ورغبته الأكيدة في النجاح وشعوره بالسعادة عند إنجاز العمل (كنعان،2002).

4. **الحزم:** ويعني أن يكون القائد حازما وأوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحكم الصائب على الأمور ومراعاة شعور مرؤوسيه ، وقدرته على تميز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة والقدرة على تحليل الأهداف واختيار الأفضل منها.

- **المهارات القيادية الإنسانية:** بناء على ما سبق ذكره من تعريفات يقصد بالمهارات القيادية الإنسانية في هذه الدراسة قدرة المسؤول في وزارة الداخلية والأمن الوطني على التعامل مع الأفراد من أجل تنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتعاون بينهم.

تنقسم المهارات الإنسانية إلى عدة مهارات منها:

1. **مهارة الاتصال:** هي قدرة القائد على الاتصال الفعال والتي تتسم بالتعاون والتواصل والتنسيق المستمر، والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين والتي تسهم في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين وأهداف القائد، وتتصف بالصراحة والشفافية والصدق في نقل المعلومات بما يسهل عملية اتخاذ القرارات المختلفة وحسن التعامل مع المعلومات في كل الاتجاهات،

وأن تكون المعلومات مفهومه بنفس المستوى لدى الأطراف المتصلة، وعندما تكون الاتصالات فعالة فإن المنظمة تعمل بروح فريق متعاون ومترابط.

فالقائد الماهر ينظم أدواته التنظيمية والإدارية لتسير الاتصالات بينه وبين المرؤوسين وعلى مختلف المستويات بدرجة عالية من الفعالية، وأن يراعي سهولة تدفق المعلومات منه إلى المرؤوسين، ويتأكد من سهولة وصول المعلومات من المرؤوسين إليه (السلمي، 1999)، فالإتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه (العقيل، 2004).

2. إقامة العلاقات مع الآخرين: القائد يقيم علاقات واتصالات فاعلة مع كافة أطراف وأجزاء العمل مع الرؤساء والمرؤوسين وزملائه حتى يحصل على أقصى درجة من تعاونهم وتحقيق الأهداف المرغوبة وتجنب عرقلة الجهود (التوبجيري، 2006)، فإقامة العلاقات المختلفة مع فرق العمل والمرؤوسين تزيد من قوة القائد على التأثير وتزيد من قوة القائد في اتخاذ القرار، فالعلاقات الجيدة تسهم في تجنب المشكلات والمنازعات مع جماعات العمل، وتساعد على فهم احتياجات العاملين والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم والاستعداد لمشاركتهم الوجدانية، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أفراد الفريق وأيضاً بطبيعة العلاقة بين القادة والتابعين، وإن من أهم المؤشرات على توافر المهارات الإنسانية لدى القائد قدرته على إقامة علاقات طيبة مع الجميع وإدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه، وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، وإفساح المجال لهم لإظهار مواهبهم الابتكارية، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم (كنعان، 2002).

3. بناء فريق العمل: تظهر مهارات القائد الإنسانية في قدرته على تنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة، يقول جمس كوديس وباريبوزنز: إن الزعماء المثاليين يشركون بطريقه ما جميع الذين يجب أن يعايشوا النتائج، ويمكنوا الآخرين من القيام بعمل جيد، إنهم يشجعون التعاون ويشكلون الفرق ويمنحون السلطة للآخرين (العقيل، 2004).

وتتمثل قدرة القائد في تكوين فرق العمل من الذين يتميزون بالكفاءة والمسئولية والإبداع، وفرق العمل مفيدة وضرورية في أكثر الأحيان متى أحسن اختيار أعضائها، وحددت بشكل دقيق مهامها وتحركاتها ومسؤولياتها وصلاحياتها واتصالاتها والزمن اللازم لأداء مهمتها، فهي تساعد

على إنجاز وتطوير أعمال كثيرة والتعامل مع المشاكل المزمّنة والحوادث الطارئة، وكذلك هي ذات فائدة معنوية في تدريب المرؤوسين من خلال إشراكهم في مهام غير عادية ، وتحقق فرق العمل تحسين الإنتاجية والجودة تخفض التكاليف وتقلص المقاومة للتغيير والتطوير، وإلغاء الانعزالية التي تعوق تحقيق الأهداف (العديلي، 1993).

4. تقدير الآخرين: إن طريقة التعامل وممارسة العلاقات الخلاقة من الدعائم المهمة للتقدم والطمأنينة والاستقرار للمنظمات، وهي من المهارات والأدوات الهامة للقائد لكسب ولاء وحب المرؤوسين وتعاونهم ومساهماتهم معه في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، ويظهر تقدير الآخرين في الدعم المادي والمعنوي من القائد للمرؤوسين والمساندة للمرؤوسين المتميزين في العمل وتفويض السلطات إلى بعض الأفراد وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية، ومشاركتهم في صنع القرار (السلمي، 1999).

فالقائد دائما يتحدث بلهجة الجميع، لأن القائد الماهر هو من يقود المنظمة من خلال الآخرين، وإن التركيز على أهمية وضرورة المهارات الإنسانية لدى القادة تبدو أكثر أهمية في الدراسات والمؤلفات الحديثة للقيادة الإدارية، فقد أثبتت التطبيقات العلمية أن المهارة الإنسانية تعتبر من المهارات الفردية والهامة لنجاح القادة والمنظمات الحديثة وتحقيق أهدافها (كنعان، 2002).

من خلال ذلك يري الباحث ضرورة توافر المهارات القيادية لدى المدراء بمكوناتها وتضم (المهارات الفكرية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدارية، المهارات الذاتية)؛ لما لهذه المهارات من أهمية بالغة في حياة القائد، وخاصة إذا تعلق الأمر بشخصية القائد العامل في مؤسسة أمنية، حيث إن هذه المهارات تساعد بشكل كبير على تحسين مستوى الأداء وتزيد من فعالية وسهولة عملية تفويض الصلاحيات إذا ما توافرت لدى أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة الفلسطيني.

المبحث الثالث

نبذة عن وزارة الداخلية والأمن الوطني وجهاز الشرطة في محافظات قطاع غزة

أولاً. نبذة عن وزارة الداخلية والأمن الوطني.

ثانياً. نبذة عن جهاز الشرطة الفلسطيني.

وزارة الداخلية والأمن الوطني

أولاً: مقدمة:

أنشأت وزارة الداخلية منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994، وتعتبر وزارة الداخلية إحدى أهم الوزارات السيادية في الحكومة الفلسطينية لما لها من دور بارز في توفير الأمن للمواطن الفلسطيني.

وانطلق عمل القائمين على الوزارة منذ النشأة حيث كانت الخدمات في زمن الاحتلال تقدم من خلال مكتب الإدارة المدنية الإسرائيلية، ومن بعض المجالس القروية والبلدية.

ثانياً: الإطار القانوني الذي يحكم دور ووظائف الوزارة (منشورات وزارة الداخلية، 2005، 3-4):

في أي عمل في المجتمع يجب أن يكون هناك قانون يحكم هذا العمل تصدره الهيئات التشريعية بهدف إعطاء الصلاحية القانونية للوزارة في عملها وفي وزارة الداخلية بالذات هناك أهمية عالية لسيادة القانون. وهنا مجموعة من القوانين التي تتعلق بعملها في شقي الوزارة المدني والأمني وهي:

- قانون الجمعيات والهيئات الأهلية رقم (1) لعام 2000.
- قانون الأحوال المدنية رقم (1) لسنة 1999
- قانون رقم (2) لسنة 1998 بشأن الأسلحة النارية والذخائر.
- قانون الخدمة المدنية وتعديلاته 2005
- قانون رقم (3) 1998 بشأن الدفاع المدني.
- قانون رقم (12) 1998 بشأن الاجتماعات العامة.
- اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية.
- نظام الهيئة العامة للتخفيف من الكوارث والزلازل.
- نظام المحطات المرئية والمسموعة.
- قانون الخدمة العسكرية في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) سنة 2005
- قانون الشرطة وصفات رجل الشرطة (قانون مصري قديم).

ثالثاً: رسالة ورؤية وزارة الداخلية

تسعى وزارة الداخلية والأمن الوطني إلى خدمة المجتمع الفلسطيني وحفظ أمنه واستقراره من المخاطر الداخلية والتهديدات الخارجية من خلال الأجهزة الأمنية والإدارات والهيئات المختلفة المدنية والعسكرية ومن خلال التنسيق والتفاعل مع الوزارات الأخرى ومؤسسات المجتمع المدني وفق تعاليم الدين الإسلامي الحنيف.

الرؤية: الوصول إلى أعلى مستويات الأمن والاستقرار في المجتمع الفلسطيني، وأعلى درجة من المهنية والشفافية في الأداء (موقع وزارة الداخلية والأمن الوطني: <http://www.moi.gov.ps>)

رابعاً: الأهداف العامة والأهداف الجزئية لوزارة الداخلية الفلسطينية (الهيكلية والخطة التطويرية لوزارة الداخلية، 2005: 7)

الأهداف العامة:

1. خدمة المجتمع المحلي وذلك من خلال حصول المواطن على الوثائق المدنية التي تخصه شخصياً من ميلاده حتى وفاته.
2. العمل على تسجيل جميع مؤسسات المجتمع المدني كافة على أسس الشراكة والتعاون بين الجسم الحكومي والغير.
3. المساهمة في بناء مجتمع ديمقراطي حر من خلال تفعيل مبدأ سيادة القانون وتحقيق مبدأ العدالة، وحماية الحريات العامة في إطار القانون الأساسي والتشريعات المعمول بها والعمل على تعميق الانتماء الوطني.
4. بناء سجل بيانات للمواطنين الفلسطينيين.
5. تحقيق أمن وأمان المواطن.

الأهداف الجزئية:

1. المحافظة على النظام والسلامة العامة.
2. حماية الأرواح والأموال من خلال منع الجرائم وضبطها وتحقيق الأمن والطمأنينة للمواطنين وذلك من خلال التعاون والتنسيق مع هيئات وأجهزة الدولة بالاستناد للقوانين السارية.

3. رفع مستوى وتطوير آلية تقديم الخدمات العامة للمواطنين من أحوال مدنية وجوازات ودفاع مدني ومعايير وحدود.
4. تنظيم العلاقة والتنسيق والتكامل مع الوزارات والأجهزة والمؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة.
5. تحديث وتطوير الإطار القانوني والتشريعات واللوائح المنظمة لكافة مجالات عمل وزارة الداخلية.
6. تنمية وتطوير التعاون والتنسيق وتبادل الخبرات مع وزارات الداخلية في الدول الشقيقة والصديقة والمنظمات والهيئات العربية والإقليمية والدولية المعنية بمكافحة الجريمة.
7. العمل على تحسين وتطوير أوضاع مراكز الإصلاح والتأهيل ورفع مستوى أدائها وضمان حفظ النظام فيها وحماية ورعاية نزلائها.

جهاز الشرطة الفلسطينية:

- مقدمة:

تعد الشرطة من المنظمات التقليدية التي تؤدي مهام روتينية في المجتمع وذات هيكل تنظيمي قائم قبل وجود الأزمة، وفي نفس الوقت فإن مهامها بعد حدوث الأزمة والكارثة لا تختلف كثيراً عن مهامها التي تؤديها قبل الأزمة والكارثة. لذلك فإن هذا النوع من المنظمات تعاني من مشاكل تشغيل قليلة نسبياً مقارنة بغيرها من المنظمات، لكن في ظل حدوث الأزمة أو الكارثة تجد الشرطة صعوبات ومعوقات أثناء قيامها بمهامها الرئيسية الأربعة (حماية الأرواح والممتلكات- البحث والإنقاذ- السيطرة على المرور وعمليات التجمهر - التحذير والإخلاء).

(السيد، 2011 : 71)

أولاً. تعريف جهاز الشرطة الفلسطيني:

الشرطة الوطنية الفلسطينية هيئة مدنية نظامية رئيسها الأعلى الرئيس الفلسطيني وتتبع للإشراف المباشر من قبل وزير الداخلية والأمن الوطني، وتتولى تنفيذ ما تفرضه عليها القوانين واللوائح من واجبات من أهمها حفظ الأمن، وهي هيئة اجتماعية أيضاً لها أهميتها البالغة ولها حضورها الاجتماعي، فلم يعد رجل الشرطة أداة البطش أو وسيلة لإرهاب المواطن، وإنما حامياً لممتلكات ولأمن وطمأنينة المواطن ورد الأخطار التي تهدده وتأكيد سيادة القانون وموجهاً ومرشداً له (كلوب، 2005: 57).

وتعرف الشرطة على أنها هيئة مدنية نظامية ذات طابع عسكري تقوم بواجبات حفظ النظام العام والأمن داخل الدولة وأي تكاليف يحدده القانون. (حمدان، 2010: 65)

ثانياً. ميلاد الشرطة الفلسطينية:

بعد توقيع اتفاق أوسلو في واشنطن بتاريخ 13/09/1993، عادت إلى قطاع غزة قوات منظمة التحرير الفلسطينية والفصائل المؤيدة لمشروع السلام باسم الشرطة الفلسطينية لضمان الأمن الداخلي وحماية الجمهور والممتلكات العامة والخاصة والعمل على إشاعة الشعور بالأمن والاطمئنان وتبني كافة الإجراءات لمنع الجريمة وتفرعت الشرطة إلى ست فروع (كلوب، 2006 : 83).

1. الشرطة المدنية.
2. الأمن العام.
3. الأمن الوقائي.
4. المخبرات.
5. الدفاع المدني.
6. أمن الرئاسة.

ثالثاً. وظائف الشرطة:

الشرطة لها وظائف ثلاث نعرضها بإيجاز (كلوب، 2005: 23)

الوظيفة الإدارية للشرطة (الضبط الإداري): مجموعة الأنشطة التي تمارسها الشرطة كسلطة إدارية لصيانة الأمن والنظام وما تقتضيه من مراقبة نشاط الأفراد وتوجيهه، وهي ترمي إلى منع ارتكاب الجريمة باتخاذ التدابير اللازمة التي تقلل من فرص ارتكابها ومن أغراضها:

- **المحافظة على الامن العام:** إنشاء حالة يسود فيها شعور المجتمع بالطمأنينة بالقدر الكافي لإزالة مخاوف الفرد من الأخطار التي تهدده في حياته وماله.
- **المحافظة على النظام:** تنظيم مظاهر الحياة الخارجية للأفراد بصورة تمكنهم من مباشرة نشاطهم في يسر وسهولة دون مضايقة أو تعطيل مثل (تنظيم حركة المرور).
- **تنفيذ القوانين:** مثل قوانين الأسلحة والذخائر، والاستيلاء على الأراضي.

الوظيفة القضائية للشرطة (الضبط القضائي):

هي الوظيفة التي تمارسها نيابة عن السلطة القضائية ولمصلحتها وتتمثل في الإجراءات التي تقوم بها الشرطة عقب وقوع الجريمة بقصد معرفة الفاعل (كلوب، 2006: 98).

- الوظيفة الاجتماعية للشرطة:

لم تعد وظيفة الشرطة في المجتمعات الحديثة مقصورة على الوظيفتين التقليديتين للشرطة بل امتدت للقيام بخدمات اجتماعية عديدة ومد يد العون والرعاية للأفراد بقصد توفير المناخ الاجتماعي للأفراد في المجتمع (المراسي، 1995 : 128).

رابعاً. التكوين التنظيمي والإداري للشرطة الفلسطينية:

الشرطة الفلسطينية بنص القانون المعدل الأساسي الفلسطيني المعدل لعام 2003 هي هيئة نظامية تمتلك قوة مسلحة تتبع وزارة الداخلية تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة مدير عام الشرطة وهو الذي يصدر القرارات المنظمة لجميع شؤونها، فجميع أفراد الشرطة يتبعون مدير عام الشرطة ويعملون تحت إشراف وزير الداخلية وفقاً للتدرج الهرمي ابتداءً من أعلى الهرم حتى أسفله حيث توزع هيكلية الشرطة جغرافياً على محافظات الوطن ومن ثم إلى مراكز الشرطة في كل مدينة ثم تنقسم إلى إدارات ودوائر وأقسام وشعب تبعاً لظروف العمل في كل مدينة. (خليل، 2012).

تتكون المؤسسة الشرطة الفلسطينية من عدد من الإدارات التي تنظم العمل الشرطي وتهيكّل مساره من خلال توزيع الاختصاصات على مجموعات متنوعة من رجال الشرطة ذو اهتمامات وخبرات وتخصصات مشتركة.

ويتكون جهاز الشرطة من الرتب والدرجات النظامية التالية:

- فئة الرتب السامية ويتكون من (لواء، عميد، عقيد، مقدم، رائد).
- فئة الضباط وتتكون من (نقيب - ملازم أول - ملازم).
- فئة مساعدي الشرطة وتتكون من (مساعد أول - مساعد).
- فئة ضباط الصف والأفراد وتتكون من (رقيب أول - رقيب - عريف - شرطي - طالب شرطة).

خامساً. 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 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 صورته الوقاية من الجرائم الاقتصادية ومكافحتها بكافة أشكالها التقليدية والمستجدة ومن أمثلتها تزييف وتزوير العملة وغسل الأموال والاحتيال الإلكتروني، كما شمل 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 الشرطية بالتصدي لمحاولات تعكير الهدوء أو إحداث الضوضاء والجلبة وبصفة خاصة بالمناطق السكنية أو بالطرق العامة، ومثال ذلك الضوضاء المقلقة لراحة الناس والمنبعثة من أجهزة الكاسيت والتلفزيون ومكبرات الصوت، ولعل أبرز الأعمال التي تقوم بها الأجهزة الشرطية في هذا المجال العمل بالتنسيق مع الإدارات المحلية المختصة والبلدية على نقل المنشآت الصناعية أو الأنشطة المثيرة للضوضاء بعيداً عن المناطق السكنية للمحافظة على الهدوء فيها، ومما لا شك فيه أن أهداف العمل الشرطي تتحقق وبصورة فعالة من خلال قيام الجهاز الشرطي بالعديد من الأعمال والتي يتمثل البعض منها 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 يخل بالأمن.
- 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.

سادساً: هيكلية جهاز الشرطة الفلسطينية:

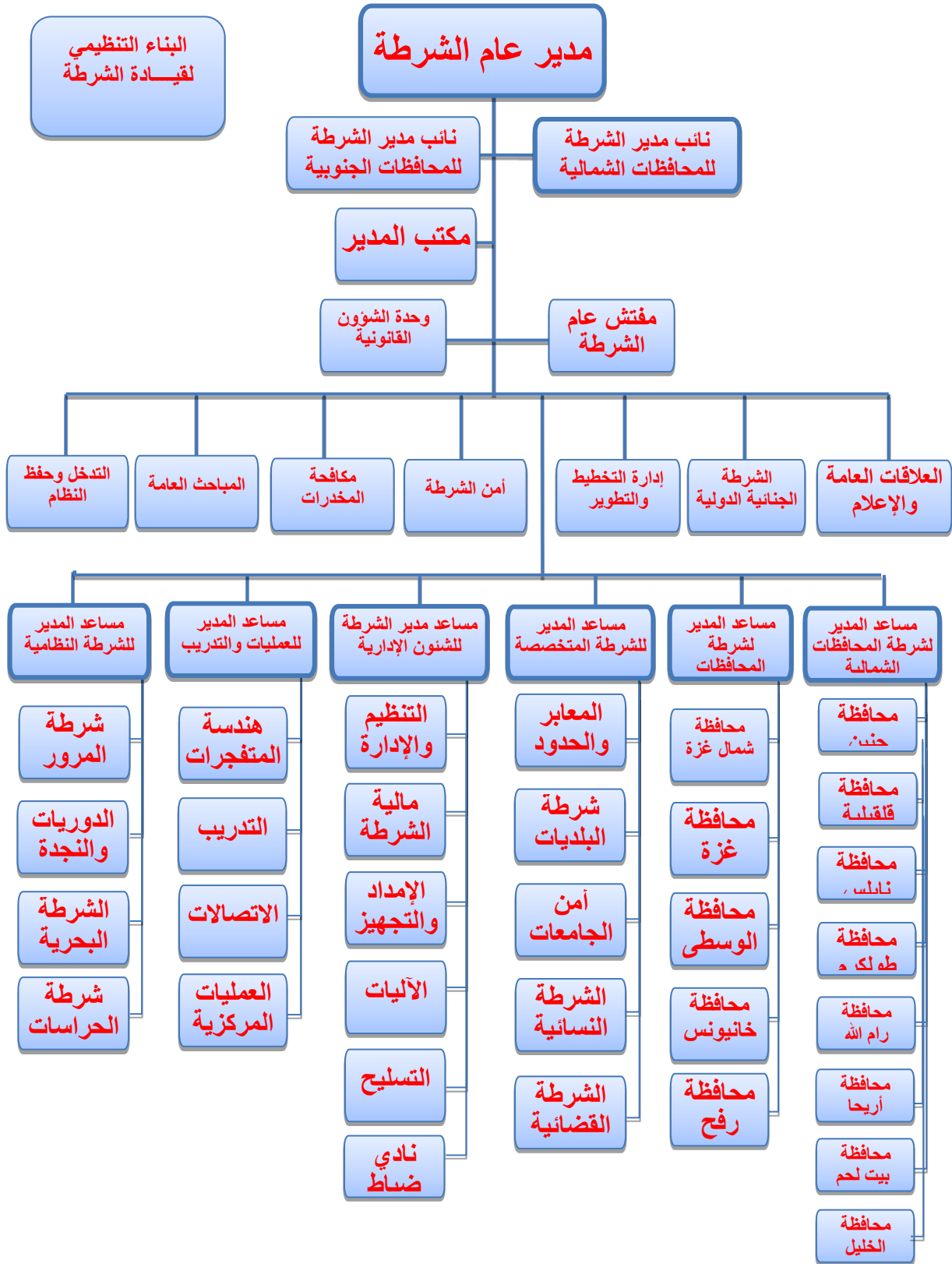
برز الاهتمام بالتنظيم بشكل واضح في وقتنا الراهن بسبب التوسع في حجم المجتمعات وزيادة عدد الأجهزة أو المنظمات التي تعتمد عليها هذه المجتمعات في تحقيق أهدافها، إلي جانب ازدياد التخصص المهني للأفراد وتنوع وسائل الإنتاج، من هنا برزت الحاجة إلي ضرورة الاهتمام بالتنظيم بجميع أشكاله وصوره بغرض توجيه المنظمات والأفراد العاملين فيها نحو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه المنظمات (محمود، 2011: 228).

وتسعي المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التالية: (اللوزي، 2002: 48).

1. توضيح الإدارات والأقسام ولوحدات داخل المنظمة.
2. توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسئوليات كل مستوى.
3. إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل وتقليل الازدواجية.
4. توضيح العلاقات الرسمية وتوضيح خطوط الاتصال.
5. تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام وتوضيح خطوط السلطة.

الشكل رقم (1)

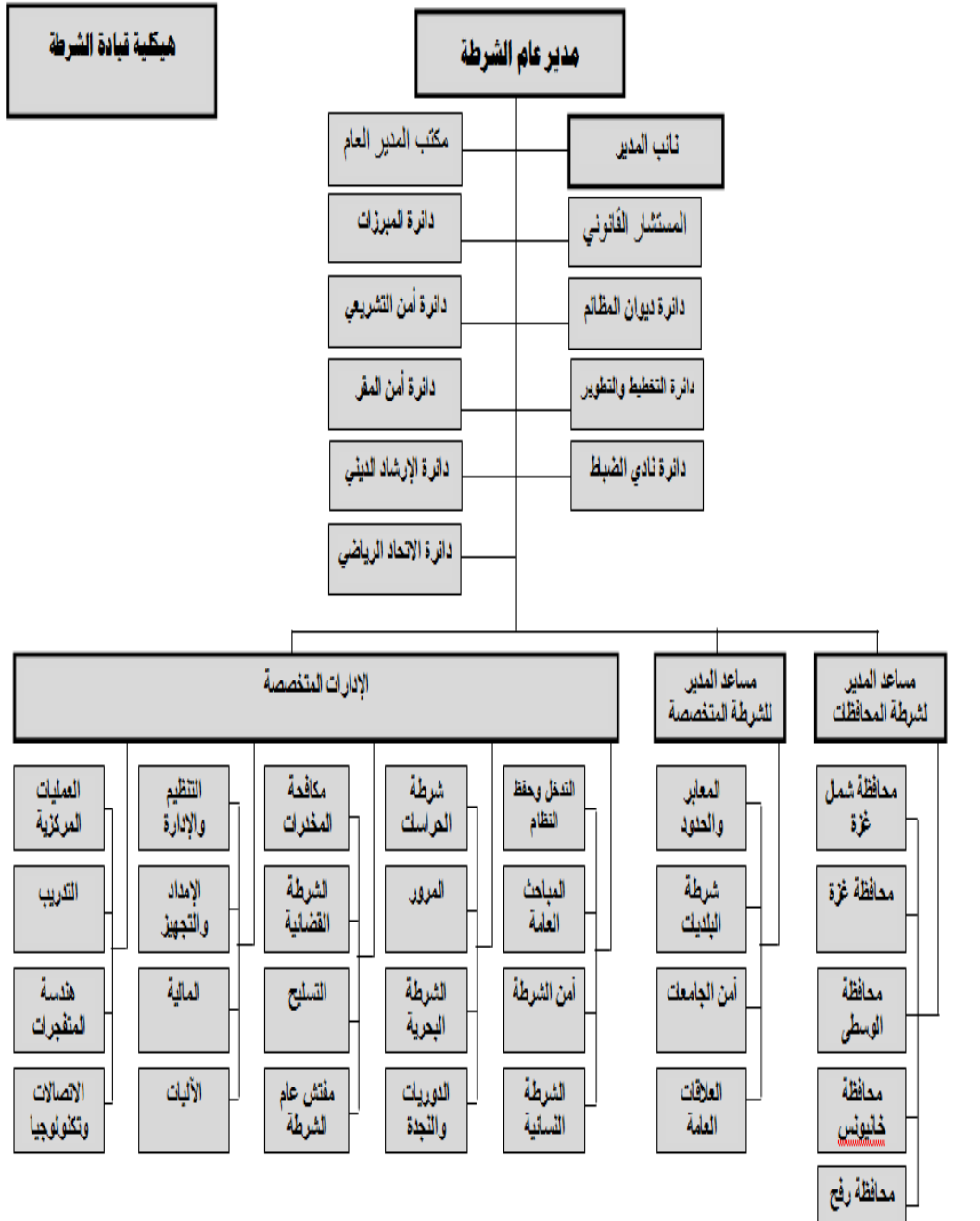
هيكل جهاز الشرطة الفلسطيني



المصدر: الإدارة والتنظيم في جهاز الشرطة ، 2014

الهيكل التنظيمي بجهاز الشرطة بقطاع غزة:

شكل رقم (2) الهيكل التنظيمي بجهاز الشرطة بقطاع غزة



المصدر: الإدارة والتنظيم في جهاز الشرطة ، 2014

سابعاً. 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: (إدارة التنظيم والإدارة بجهاز الشرطة الفلسطينية، 2014)

1. التوزيع حسب المحافظات :

جدول رقم (1) توزيع عناصر الشرطة حسب المحافظة

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

المصدر: (جرد بواسطة الباحث 2014)

2. التوزيع حسب الرتبة:

جدول رقم (2) توزيع عناصر الشرطة حسب الرتبة

الرتبة/ المحافظة	شمال غزة	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح	المجموع
رائد	34	54	18	28	31	165
مقدم	31	12	16	10	16	85
عقيد فما فوق	4	7	1	2	2	16
المجموع	69	73	35	40	49	266

المصدر: (جرد بواسطة الباحث 2014)

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 والنثرات 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: 41).

ثامناً. تعريف عام عن إدارات الشرطة:

ويمكن توضيح إدارات الشرطة ومهامها بشكل مبسط من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3) يوضح إدارات الشرطة ومهامها المختلفة

اسم الإدارة	المهام
إدارة مفتش عام الشرطة	تقوم بالرقابة علي الإدارات والمحافظات والتأكد من مطابقة الإجراءات والتصرفات التي تصدر عن عنها مع اللوائح والقوانين المعمول بها، تقوم بمتابعة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدر عن قائد الشرطة .
الإدارة العامة للتنظيم والإدارة	تختص بالإشراف الإداري الكامل والمباشر بشئون الضباط والإفراد وكافة العاملين وتشرف علي القوة البشرية العاملة في جهاز الشرطة.
الإدارة العامة للتخطيط والتطوير	تساهم في صنع القرارات لدي قيادة الشرطة وذلك من خلال تزويدهم بالاستشارات العلمية والمهنية ، إضافة لما تقوم به من دراسات وتقارير وأوراق عمل تعالج من خلالها العديد من الظواهر التي تمس عمل الشرطة.
الإدارة العامة للمباحث العامة	يقع علي عاتقها تنفيذ استراتيجية مكافحة الجريمة وملاحقة منفذها لإلقاء القبض عليهم وتقديمهم للعدالة.
الإدارة العامة للمرور	تقوم بضبط الحالة المرورية علي الطرق وتنفيذ القوانين واللوائح وضبط المخالفات والتحري في حوادث المرور .
الإدارة العامة للشرطة القضائية	تقدم الخدمات للمواطنين ولمرافق العدل والقضاء علي حد سواء حيث تقوم بتنفيذ قرارات المحاكم النهائية وقرارات النيابة العامة ونقل المحكومين والموقوفين وتنظيم المذكرات الصادرة من المحكمة للشهود والمتهمين .
الإدارة العامة لقوات التدخل وحفظ النظام	تقوم بحفظ النظام والسيطرة علي الأمن ومواجهة أي خلل أمني وتقوم بالاشتراك في مهمات الأمن السياسي ومواجهة أي إخلال بالنظام العام قد يهدد بتفاقم الموقف.
الإدارة العامة لمكافحة المخدرات	تقوم بمكافحة جرائم تهريب المخدرات أو المتاجرة فيها أو تداولها أو زراعتها أو إنتاجها.
الإدارة العامة لهندسة المتفجرات	تقوم بالتعامل مع المركبات المشبوهة والمخلفات الحربية من ذخائر وألغام والتي يتم العثور عليها في المدن والقرى الفلسطينية.
الإدارة العامة للعمليات المركزية	حلقة الوصل بين القيادة والدوريات المنتشرة في الميدان وتقوم باستقبال جميع الإشارات الواردة والصادرة من جميع الإدارات والمحافظات وتقوم بمتابعة عمل الدوريات.

تتحمل مسئولية فرض الأمن والأمان للمواطن وحمايته على طول الخط الساحلي وحماية ومساعدة شريحة الصيادين وممتلكاتهم والحفاظ على البيئة البحرية والثروة السمكية.	الإدارة العامة للشرطة البحرية
تقوم بالتعاون مع البلديات ولجان الخدمات والمجالس القروية في تطبيق السياسة العامة لوزارة الحكم المحلي فيما يتعلق بتنظيم (البناء- الشوارع - المرور - مواعيد فتح وإغلاق المحلات - تراخيص البناء والمحلات).	الإدارة العامة لشرطة البلديات
تختص بالدعم اللوجستي للشرطة من خلال إعداد التقارير وإحصائيات ودعم فني من حيث توفير شبكات الاتصال الهاتفية واللاسلكية لجهاز الشرطة بكافة فروع وأقسامه.	الإدارة العامة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
بإدارة جميع المعاملات والتسهيلات المالية الخاصة بجهاز الشرطة من خلال متابعة إدارات ومحافظات الشرطة مالياً وتقوم بخدمة العسكريين مالياً لتسليم الرواتب وتوابعها من علاوات وترقيات وخصومات وتعويضات وحسميات.	الإدارة العامة لمالية الشرطة
تنفيذ المهام الميدانية من خلال المحافظة على النظام والأمن على الطرق الخارجية للحيلولة دون وقوع الجريمة أو الحوادث المرورية والإبلاغ الفوري عن وقوع أي حادث.	الإدارة العامة للنجدة
المكلفة بحراسة جميع المباني والمنشآت الحكومية والتي تخص حماية الدولة مثل (السفارات) أو المؤسسات الخاصة التي تتعاقد وتتفق مع الحكومة على حراستها وحمايتها مثل (البنوك - الفنادق).	الإدارة العامة للحراسات
تدريب منتسبي الشرطة وإعداد أفرادها علمياً وثقافياً لمواجهة المهام التي توكل إليهم وتقوم بإعداد الدراسات الخاصة بالتدريب واقتراح المناهج التعليمية والتدريبية اللازمة.	الإدارة العامة للتدريب
الإشراف على المعابر والحدود والموانئ والمطارات في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية ، وتنظيم حركة دخول وخروج المسافرين ومراقبة وصول ومرور ومغادرة المواطنين والأجانب.	الإدارة العامة للمعابر والحدود
بالإشراف على الشق الانضباطي لدي الضباط وأفراد الشرطة ومراقبة سلوكهم وتصرفاتهم .	الإدارة العامة لأمن الشرطة
تعمل على جمع وتوفير احتياجات جهاز الشرطة من الذخائر والسلاح بكافة أنواعه وإدارة أرشيف وعهدة السلاح للضباط وصيانة تلك الأسلحة.	الإدارة العامة العامة للتسليح
بتوفير الاحتياجات اللوجستية لجهاز الشرطة من ملابس وأثاث وقرطاسيه ومطبوعات وأجهزة ومعدات مع تنظيم عمليات الصيانة والإصلاح في المباني والأجهزة والمعدات وتنفيذ المشروعات الجديدة.	الإدارة العامة للإمداد والتجهيز

الإدارة العامة للعلاقات العامة	تربط مؤسسة الشرطة بجمهورها الداخلي والخارجي .
الإدارة العامة للأدلة الجنائية	فحص وتحليل العينات المادية التي تجمع سواء من مسرح الجريمة أو من المشتبه به أو من المجني عليه.
الإدارة العامة لأمن الجامعات	تعمل علي حماية أمن الجامعات من الأخطار والعمل علي استقرار الأمن فيها وحماية الآداب العامة ومكافحة الجرائم المخلة بها.
المكتب الإعلامي للشرطة	نشر جهود الشرطة وإطلاع الجمهور عليها ونشر الأخبار والمناسبات الخاصة بالشرطة والاتصال بالصحف ووسائل الإعلام المختلفة ومحاربة الأخبار الكاذبة وتوعية الجمهور.
الإدارة العامة للشرطة النسائية	تنفيذ المهام التي لا يصح دخول الشرطة التقليدية وحدها فيها.
الإدارة العامة للآليات	المسئولة عن الصيانة العامة والإصلاح لجميع أنواع السيارات ومتابعة شئونها من حيث الترخيص والعهد المسجلة على كل إدارة أو محافظة.

المصدر: جهاز الشرطة، الإدارة العامة للتخطيط والتطوير. غزة. 2014.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً. الدراسات التي تناولت محور تفويض الصلاحيات.

ثانياً. الدراسات التي تناولت محور المهارات القيادية.

ثالثاً. الدراسات التي تناولت الشرطة الفلسطينية.

رابعاً. التعليق العام على الدراسات السابقة.

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة للباحثين في مجال تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات القيادية للاستفادة منها في هذه الدراسة، حيث تعرض العديد من الباحثين والدارسين لهذين المجالين وذلك لأهميتهما في إدارة ونجاح أي مؤسسة سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو قطاع المنظمات الأهلية.

وبالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت كلا من موضوع تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات القيادية في البيئات العربية والأجنبية، إلا أن هذه الدراسات قامت بدراسة الموضوعين من نواحي مختلفة وحسب البيئة الموجودة فيها.

أولاً : الدراسات التي تناولت التفويض

الدراسات الفلسطينية

1-دراسة (السحباني، 2012) بعنوان: تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلمهم من وجهة نظرهم، تكونت عينة الدراسة من (446) معلماً ومعلمة بنسبة (10%) من المجتمع الأصلي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تفويض مرتفع للسلطة من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمعلمهم بوزن نسبي (68.3%) .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات لصالح المعلمين الحاصلين على (بكالوريوس فأقل).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تفويض الصلاحيات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة للمعلم.

وأوصت الدراسة بمنح مدير المدرسة صلاحيات أكبر، والبعد عن المركزية في المتابعة والرقابة.

2-دراسة (حرب، 2011): بعنوان "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض

الصلاحيات لدى القيادات الإدارية "دراسة تطبيقية في الوزارات الفلسطينية بغزة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وبلغت عينة الدراسة (382) موظفاً بنسبة (80%)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف ووضوح الأنظمة والإجراءات والعملية الرقابية والكفاءة والمهارة والهيكل التنظيمية، وتفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية لهذا المجال تعزى إلى العمر .

3-دراسة (أبو وطفة، 2010) بعنوان تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية

بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلمهم .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة ممارستهم لفاعلية الإدارة بمحافظات غزة وجهة نظر معلمهم والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية للتقديرات المتوقعة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت 72.6%، ووجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وفاعلية الإدارة المدرسية لديهم بمجالاتها الأربعة من وجهة نظر معلمهم ، وأظهرت بأن أعلى درجة لفاعلية الإدارة كانت في الرقابة ثم التنظيم ثم التخطيط ثم التوجيه ، وأظهرت

عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير التأهيل العلمي ، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، وأظهرت وجود فروق تعزى للمنطقة التعليمية

وأوصت الدراسة بالتالي:

- تشجيع القيادات الإدارية على ممارسة التفويض من خلال تغيير النظرة الخاطئة عن التفويض والشك وعدم الثقة بقدرات المرؤوسين والعمل على إيجاد نظام لمتابعة التفويض.
- توفير عدد من العوامل التنظيمية الإيجابية لنجاح التفويض مثل وضع توصيف واضح للاختصاصات وحدود السلطات والمسؤوليات وتحديد الهدف من التفويض وشكله ونتائجه.
- اهتمام إدارة التربية والتعليم العالي ومديري المدارس الثانوية بتوجيه العاملين والتنسيق فيما بينهم لتحقيق الأهداف وعدم إهمال هذه العملية .
- الاهتمام بأراء المعلمين في المدارس الثانوية ، وإشراكهم في عمليات التنظيم والتخطيط.

4-دراسة (الحو، 2010) بعنوان: "أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين " دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة،وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات فقد بلغ الوزن النسبي لمستوى التفويض 70.92% ووجود تنظيم إداري مناسب حيث بلغ الوزن النسبي 71.33% وأن هناك علاقة قوية بين التنظيم الإداري للجامعة ومستوى تفويض الصلاحيات وأن تفويض الصلاحيات يساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية، وتقوية العلاقات الإنسانية، ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات والسلطات كي يتمكنوا من إنجاز العمل على أكمل وجه، وتدريب العاملين على المهام والواجبات الجديدة بشكل دوري لما لذلك من أثر قوي على إنجاح عملية التفويض، والعمل على إيجاد نظام لمتابعة عملية تفويض المهام وعدم انتظار العاملين حتى تنفيذ كامل المهمة وتشجيع

العاملين على القيام بمدخلات عن المهام والواجبات الجديدة التي يقومون بتنفيذها لأول مرة، وإيجاد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها للعاملين والحوافز المادية والمعنوية.

الدراسات العربية

1- دراسة (الشريف، 2011): بعنوان "دور التفويض في تحسين الممارسات الإدارية

للمشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مبادئ التفويض ومبادئه وأسسها ومعوقاته، وعلى واقع مركز الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على واقع التفويض بمراكز الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغت (50) مشرفاً تربوياً من أصل (300) مشرف تربوي بمراكز الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية في كل من تبوك والمدينة المنورة بنسبة (61%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- للتفويض درجة محدودة في العمل الإشرافي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والخبرة.
- العمل على الحد من المركزية في قطاعات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

2- دراسة (الحربي، 2007) ، بعنوان:- تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية -

دراسة مسحية على وزارات التربية والتعليم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نطاق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم بالسعودية، والتعرف على المجالات التي يتم بها تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات، والتعرف على العوامل التي تشجع على تفويض الصلاحيات، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من القيادات العاملة بالوزارة ، وبلغت عينة الدراسة (250) قائد قائدة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- نطاق تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات الإدارية متوسطاً.
- عدم الاستقرار الوظيفي لدى القيادات يعد من أهم الأسباب التي تحد من عملية التفويض.
- تنمية قدرات المرؤوسين الواعدين من أهم العوامل التي تشجع على تطبيق التفويض.
- وقدمت الدراسة بعضاً من التوصيات من أهمها:
- حث القيادات الإدارية على الالتحاق بدورات متخصصة في العملية الإدارية وتحسين مهارتهم الإدارية ومن ضمنها مهارة التفويض.
- الحد من الأسباب التي تحول دون تفويض الصلاحيات ومن ضمن تلك الإجراءات.
- توفير الاستقرار الوظيفي والتنظيمي.
- توفير وسائل رقابة وإشراف فعالة وتشجع على تفويض الصلاحيات.

3- دراسة الصغير، (2005): بعنوان "واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض":

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والمعوقات التي تحول دون تفويضهم تلك الصلاحيات، ولتحقيق تلك الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (99) مديراً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في التخطيط بدرجة أعلى من المتوسط.
- أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في الإشراف الفني بدرجة متوسطة .
- إن أهم المعوقات التي تعوق المديرين عن تفويض صلاحياتهم هي تلك المعوقات التي تعود للمواقف الإدارية والتنظيمية مثل ضعف نظم الحوافز والتدريب والرقابة والإشراف.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة إزاء أبعاد معوقات تفويض الصلاحية لدى مديري المدارس.

4- دراسة (العثمان ، 2002) بعنوان : تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تعيق تفويض السلطة والعوامل الإيجابية لنجاح تفويض السلطة وأثر التفويض على الأداء وذلك من خلال تطبيق الدراسة على أجهزة الشرطة

بالسعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجمع الدارسة من الضباط العاملين في مراكز الشرطة بمنطقة الرياض والذي يبلغ عددهم (668) ضابطاً، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية وبلغت عينة الدراسة (282) مبحوثاً.

من أهم نتائج الدراسة أنها أظهرت فوائد تفويض السلطة في تنمية روح الابتكاري والمبادرة لدى المرؤوسين وعدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري .

وأن أهم معوقات تفويض السلطة حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض وعدم تكافؤ السلطة والمسئولية.

وأن من القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة وجود وصف وظيفي واضح وتنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء الارتقاء بمستوى الأداء والاستثمار الأفضل للوقت.

وخلصت الدراسة إلى أن أهم العوامل الإيجابية لنجاح تفويض السلطة هو وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق وتثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة . وأيضاً أن تفويض السلطة يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين ويزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية ويزيد من كمية العمل المنجز.

الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Weshah, 2012)، بعنوان "تصورات التمكين وتفويض الصلاحيات من قبل المعلمين في المدارس الأسترالية والأردنية، دراسة مقارنة"

هدفت هذه إلى استكشاف تمكين المعلمين، وتفويض الصلاحيات من وجهة نظر المعلمين في المدارس الأسترالية والأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الاستبيان الذي تم تطويره من قبل الباحث، وتكونت عينة الدراسة من 188 معلماً في المدارس في الأردن وأستراليا، تم إجراء الإحصاء الوصفي لتحديد الاختلافات، وكشفت النتائج أن المعلمين في كل من المدارس الأردنية والأسترالية ينظر للتمكين وتفويض الصلاحيات بصورة معتدلة، وأن تمكين المعلمين الأستراليين أعلى من المعلمين الأردنيين، وأن تفويض الصلاحيات في المدارس مركزي في كلا البلدين، علاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى المتغيرات: التأهيل، والخبرة، والتي اتخذت بشكل مستقل في المدارس.

2-دراسة (Martin G. ,2006) بعنوان : أثر الوعي بنوعية المهام على الرضا الوظيفي ، مشاركة الموظف وتفويض الصلاحيات : دراسة تحليلية .

هدفت الدراسة إلى تحليل التغيرات الايجابية على الرضا الوظيفي ، مشاركة الموظف، وتفويض الصلاحيات وذلك بعد اكتساب الوعي بنوع المهام المفوضة ، كما هدفت إلى التعرف إذا ما كان هناك نوعي مهام محددة مفوضة لها علاقة بالتغيرات المحددة. وقد أكدت الدراسة على النتائج التالية:

- وجود تغيرات إيجابية دالة في الوعي على الرضا الوظيفي، إشراك الموظف وتفويض الصلاحيات، وهذه التغيرات تعود بشكل مباشر لوعي الموظف بنوعية المهام المفوضة بعد التعرض لأداة.
- تفضيل المهام الروتينية أدى إلى التغيرات الإيجابية في الوعي، يليها تفضيل مهام التخطيط.
- مهام حل المشكلات لم يؤد إلى تغيرات إيجابية ، كما أظهرت نتائج الدراسة بشكل واضح العلاقة بين اكتساب الوعي بمكونات الوظيفة وأثرها على عوامل الدوافع الداخلية.

3- دراسة (Hung.j، 2006)، بعنوان: العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة العليا بمنقطة كاوهسينق في تايوان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة العليا بمنقطة كاوهسينق في تايوان باستخدام طريقتي الدراسة المسحية والدراسة الارتباطية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

- وجود علاقة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض الصلاحيات، والدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي.
- عدم وجود علاقة بين البعد الخاص بالأمان في مقياس الرضا الوظيفي والأبعاد الثلاثة لمقياس تفويض الصلاحيات (التطور الوظيفي، الوضع الوظيفي، والاستقلالية).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود لكل من المؤهل العلمي والجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى حجم المدرسة والمؤهل العلمي والجنس.

4-دراسة (White & WarIngham، 2005) بعنوان: التفويض والتنسيق ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

هدفت الدراسة على التعرف على أهمية التفويض ومجموعات العمل باعتبارها إحدى المكونات الأساسية لبنية ومكونات المؤسسة وكيف تقوم المؤسسة بالوصول إلى مستوى مناسب في المنافسة وذلك من خلال تركيز جهودهم التنموية على عملية التفويض وقد استخدم الباحثان طريقة دراسة الحالة للوصول إلى نتائج الدراسة وقد قام الباحثان بتنفيذ دراستهما على إحدى المؤسسات الأمريكية التي تعمل على تقديم الخدمات الاستشارية والقانونية وقد توصل الباحثان إلى أهمية وفاعلية مجموعات العمل بالنسبة للأفراد أو المنظمات على حد سواء وكيف أن أسلوب فرق العمل يعتبر عاملاً عاماً لصقل المهارات القيادية كما أظهرت الدراسة أهمية التفويض باعتبارها عنصراً أساسياً يستخدمه القادة الإداريون لبناء علاقة فاعلة مع المرؤوسين، كما توصلت الدراسة إلى أهمية تفويض الأعمال الإدارية الاعتيادية من قبل المدراء وأهمية تركيزهم على المهام الأساسية التي تتطلب مهارات خاصة.

ثانياً. الدراسات التي تناولت المهارات القيادية

الدراسات الفلسطينية

1-دراسة (زعيتر، 2009) بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات

غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتحديد سبل تطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، وذلك من خلال استخدام الإحصاء التحليلي المتمثل في التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس،

المنطقة التعليمية ، وسنوات الخدمة) حيث اعتمد الباحث في جمع المعلومات على استبانته، تكونت من (76) فقرة موزعة على خمسة محاور وهي (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، والمهارات الإدارية) وسؤال مفتوح. وقد تكونت عينة الدراسة من (832) معلماً ومعلمة ، من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة ، وهي تعادل تقريباً 20% من مجتمع الدراسة . وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، ومن أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم، كانت بدرجة عالية بلغت 77.7%.

2- دراسة (الأغا، 2008) بعنوان: المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة والمعيارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية من وجهة نظرهم. وقام الباحث بإجراء دراسة مسحية للمسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة ممن يحملون المسميات التالية (مديراً، مهندساً، قائد فريق، مشرفاً، إدارياً) والذين بلغ عددهم خمسة وأربعون مسئولاً ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث طبق الباحث أداة الدراسة وهي الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددهم (45) فرداً .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- إن المحاور القيادية الخمسة (ذاتية، فنية، إدارية، إنسانية، فكرية) مهمة جداً لدى المسؤولين في شركة جوال ، ولكن درجة توافرها لديهم متوسطة .
- إن أكثر المحاور القيادية أهمية لدى المسؤولين هي محور المهارات الفكرية وهو أدناها في درجة التوافر.
- إن أكثر المحاور القيادية توافراً لدى المسؤولين في شركة جوال هو محور المهارات الفنية وأدناها أهمية هو محور المهارات الإنسانية.

وخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات من أهمها. العمل على الوصول بالمهارات القيادية المتوفرة لدى المسؤولين في شركة جوال إلى درجة أهميتها.

3- دراسة (بليبيسي، 2007): درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين:

هدفت إلى معرفة درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها والمديرين أنفسهم، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من متغيرات (المحافظة، الجنس، المؤهل العلمي، موقع المدرسة، الخبرة العملية، التخصص، الوظيفة) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية في العام الدراسي 2006/2007 والبالغ عددهم (627) مديراً ومديرة، ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (8280) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة اشتملت على (62) فقرة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت إليها الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة.
- إن ترتيب مجالات درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية جاء على النحو التالي حسب المرتبة: (المجال الإداري، العلاقة مع المجتمع المحلي، مجال الطلبة، المجال الفني، مجال المعلمين، مجال العلاقات الإنسانية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، موقع المدرسة، والخبرة العملية، إلا في مجال العلاقات الإنسانية حيث كان الفرق لصالح الذكور.

ثانياً: الدراسات العربية:

1- دراسة الزهراني، عيضة (2012): القيم الإدارية والمهارات القيادية المستنبطة من صلح

الحديبية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية.

هدفت الدراسة إلى استنباط أهم القيم الإدارية من صلح الحديبية والتعرف على أهم المهارات القيادية من صلح الحديبية. وتم استخدام المنهج الاستنباطي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتضمن صلح الحديبية قيماً إدارية ومهارات قيادية تسهم في الارتقاء بأداء القائد التربوي، وتؤصل للفكر الإداري الإسلامي.
 - الشورى، القدوة الحسنة، الحوار، القوة، الحزم، الوفاء بالعهد، الصبر، الحلم، الحكمة، قيم إدارية يمكن للقائد التربوي تطبيقها في الميدان التربوي.
 - المبادرة والابتكار، ضبط النفس، القدرة على التحمل، القدرة على رسم الأهداف والاتصال، إدارة الوقت، التفويض، مهارات قيادية على القائد امتلاكها والتدريب عليها وتطبيقها.
- في ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدة توصيات منها:
- إبراز القيم الإدارية ذات الطابع الإسلامي في العمل الإداري باعتبار أن القيم تلعب دوراً هاماً في حياة القائد التربوي.
 - تدريب القادة التربويين على المهارات القيادية المستنبطة في الدراسة تدريباً عملياً والبعد عن التدريب النظري .
 - دراسة "الشورى" وواقعها في ميداننا التربوي.

2- دراسة المساعيد، مفضي (2010): درجة توافر المهارات القيادية لدى شاغلي المراكز

الإشرافية في البادية الشمالية في الأردن.

إن الغرض من هذه الدراسة تعرف درجة توافر المهارات القيادية لدى شاغلي المراكز الإشرافية في البادية الشمالية، وتكونت مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات، والمديرين والمديرات باعتبارهم قيادات إشرافية مقيمة التابعين لمديرتي البادية الشمالية الشرقية والغربية للعام الدراسي 2008-2009، والبالغ عددهم (233) مشرفاً ومشرفة، ومديراً ومديرة بحسب إحصائية مديرتي التربية والتعليم للوائي البادية الشمالية الشرقية والغربية.

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- أن أعلى درجة توافر المهارات القيادية لدى شاغلي المراكز الإشرافية في البادية الشمالية من حيث مجالات الدراسة كانت: "مهارة التحفيز"، و"مهارة الاتصال"، و"مهارة الاجتماعات"، "مهارة التحفيز" مرتبة على التوالي (4.45)، و(4.40)، و(4.37)، و(4.31).
 - أن درجة توافر المهارات القيادية لدى شاغلي المراكز الإشرافية في البادية الشمالية مرتفعة إذ بلغ متوسط استجاباتهم (4.38).
- وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة أوصى الباحث بالآتي: ضرورة تشجيع الطلبة على المشاركة في الأنشطة اللاصفية، وتحديد الأدوار في المدرسة، وضرورة تحديد مؤشرات نجاح الأعمال الرتبوية، وتنسيق العلاقة بين المدارس، وضرورة العمل على غرس الاحترام المتبادل في نفوس المعلمين والطلبة وإشراكهم في حل المشكلات وضرورة الاهتمام بتفعيل سجلات الطلبة وفق خصائصهم الإنمائية.

3- دراسة الصباحي (2008): بعنوان "برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية الحديثة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال تدريب وتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، والكشف عن أهم الاحتياجات التدريبية لتنمية مهاراتهم القيادية، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع المعلومات عن طريق استبانة وتحليلها بغرض الإجابة على التساؤلات العامة للمشكلة، حيث اعتمد الباحث على استبانة تضمنت ثمانية مجالات للمهارات القيادية، تم توزيعها على مديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية البالغ عددهم (780) مديراً .

وتوصلت الدراسة إلى أنه يتفق (83%) من أفراد عينة الدراسة على أن هناك احتياجاً بدرجة كبيرة للتدريب على المهارات القيادية التي تضمنتها مجالات الاستبانة الثمانية حيث تعد ذات أهمية كبيرة من وجهة نظرهم، والتي تم تحديدها وترتيبها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية أنفسهم، كما كشفت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة إزاء الحاجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية، باختلاف متغيري الريف والحضر، وعليه تم

تصميم البرنامج التدريبي المقترح لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية استناداً لاستجابات أفراد الدراسة إزاء المواد والوحدات التدريبية التي حصلت على احتياج بدرجة كبيرة . وأوصت الدراسة بضرورة التشريع والتقنين لعملية التدريب والتنمية في الخطط الاستراتيجية لمؤسسات الدولة، ومنها المؤسسات التعليمية، كما لا بد من وجود الشراكة الفعالة في التنمية البشرية بين الحكومة ومنظمات المجتمع متمثلة في إدارة وتمويل مراكز التدريب المختلفة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة ريشتر (2006): بعنوان "العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية ودعم السلوك

الإيجابي في المدارس" دراسة استكشافية":

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تصنيف المهارات القيادية الرئيسية المرتبطة بالبيئات المدرسية النشطة اجتماعياً.
- فحص العلاقة بين نظم الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي والدليل المتزايد لتلك المهارات.
- فحص العلاقة بين المهارات القيادية وتحسين مستوى الرضا المهني للموظفين.
- فحص التغيرات القيادية المتعلقة بالدعم المدرسي للسلوك الإيجابي والتوصيات من واقع العمل .

بالإضافة إلى ذلك هدفت هذه الدراسة إلى إنشاء خطا من البحث يرتبط مع القيادة الإدارية والدعم المدرسي للسلوك.

وبينت نتائج الدراسة ما يلي:

- المدراء والهيئة التدريسية الرسمية قدروا أهمية كل واحدة من المهارات (ال31) عالياً.
- المدراء في مدارس الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي حصلوا على معدلات عالية جداً مرتبطة بفاعلية السلوك الإداري و(3) مدراء من الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي، ومدراء المدارس التي لا تطبق الدعم للسلوك الإيجابي حصلوا على معدلات متساوية تقريباً بالنسبة للمهارات التحويلية والإدارية.
- المستجيبون في الهيئة التدريسية الرسمية في الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي أبدوا معدلات إحصائية أعظم عن الرضا الوظيفي من أولئك الذين يعملون في المدارس التي لا تدعم السلوك الإيجابي.

■ القدرة التنبؤية للرضا الوظيفي بالنسبة للمهارات الإدارية والسلوك الإداري في حالة مدارس الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي بينت أن المهارات الإدارية لسلوك المدير هي الأفضل إحصائياً للرضا المهني للهيئة التدريسية الرسمية.

2-دراسة فولبي(Foley,2005)، بعنوان المهارات القيادية للطلاب في السنة الأولى .

هدفت الدراسة إلى اختيار مهارات القيادة المكتسبة قبل دخول الكلية لطلاب السنة الأولى وكذلك اختبار الاختلافات في العرق والجنس بثمانية مقاييس واضحة ، وهذه المقاييس الثمانية حددت من خلال قائمة نتائج مهارات القيادة لدى الطلاب (s-l-o-i) .

وتكونت عينة الدراسة من (550) مشتركاً من تصنيفات جنسية وعرقية متنوعة من خلال السنة الأولى للمؤسسة في الولايات المتحدة .

وبينت نتائج الدراسة أن :

- متوسط المشتركين في البحث سجل مستوى عال في مهارات القيادة في المقاييس الثمانية، علماً بأنه لم توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المشتركين بسبب الاختلاف في العرق، بينما الاختلافات بسبب الجنس وجدت في مقاييس وسائل التقنية.

- تأثيرات التداخل والتفاعل بين الجنس والعرق اكتشفت أيضاً في مقياس التقنية.

- علاوة على ذلك يبدو أن الطلاب يتخرجون مع بعض المهارات القيادية ، لذلك أوصت الدراسة الإداريين باستخدام قاعدة مستوى المهارة عندما يصممون برامج تطوير القيادة للطلاب.

ثالثاً. الدراسات الفلسطينية التي تناولت وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني وجهاز الشرطة.

أ- الدراسات التي تناولت وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني

1. دراسة(نصر، 2014) بعنوان واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية

والأمن الوطني بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، والكشف عن العقبات التي تعترض تقدم وتطور الوزارة، وبيان أثر اختلاف كل من (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) في تطوير واقع إدارة الأزمات في الشق المدني بوزارة الداخلية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي والبالغ عددهم 206 موظف. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن وزارة الداخلية في قطاع غزة لديها مقدره على إدارة الأزمات بنسبة جيدة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات (التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، القيادة واتخاذ القرارات، توافر مهارات الاتصال، تنمية وتطوير الموارد البشرية، الإمكانيات المادية والخدمات المساندة، تقييم أداء الموارد البشرية) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: إنشاء إدارة مستقلة لإدارة الأزمات في وزارة الداخلية تتبع لوكيل الوزارة في قراراتها، وتكون مسئولة بشكل مباشر عن إدارة الأزمات المحتملة، وزيادة الإهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات في وزارة الداخلية، وإنشاء مركز لإعداد الدراسات والبحوث التي تهتم بإدارة الأزمات من أجل وضع التصورات الصحيحة للتعامل مع الأزمات.

2. دراسة (عزام، 2013) بعنوان التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة. وقد كانت متطلبات التدوير الوظيفي حسب الدراسة هي: (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، استراتيجية التطور الوظيفي، النظم والاجراءات). وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية، وكذلك التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية نحو تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الروح المعنوية تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة. وتم توزيع استبانة على 380 ضباطاً من ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية التطور الوظيفي جاءت في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية، تلاها النظم والاجراءات المتبعة في الأجهزة الأمنية، ثم تبعها تصميم الوظائف، وجاء في المرتبة الأخيرة التدريب وتطوير الكفاءات للضباط العاملين في رفع الأجهزة الأمنية. وذلك يتطلب المزيد من الاهتمام والتركيز على متطلبات التدوير لجعلها أكثر فاعلية ورفع مستوى نجاح التدوير.

وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها:

ضرورة أن تولي الأجهزة الأمنية اهتماماً خاصاً بمتطلبات التدوير الوظيفي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية. كما أن اخضاع الموظفين للتدريب وتطوير القدرات كأحد الاستراتيجيات التي تساعد في تحسين وزيادة القدرات لدى ضباط الأجهزة الأمنية والتركيز عليه من خلال عقد الدورات التخصصية في المجالات المختلفة. والاهتمام بإدارة التطوير مادياً وبشياً من خلال توفير متطلبات العمل والميزانيات المناسبة وتوفير الحوافز والمكافآت، إضافة إلى اختيار طاقم وحدات التطوير بعناية فائقة.

3. دراسة (الأشقر، 2012) بعنوان على مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة

الداخلية والأمن الوطني .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، وكذلك التعرف على المعوقات التي تقف حائلاً دون إتمام فاعلية الاتصال خلال إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة والبالغ (167) فرداً، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة بنسبة 100%. وكانت نسبة الاسترداد (97.7%). خلصت الدراسة إلى أهم النتائج: أن هنالك مستوى فاعلية جيد في اتصالات الأزمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، وكذلك أن من أهم أنواع الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة هي الاتصالات الرسمية، وأهم أنواع اتصالات إدارة الأزمة في وزارة الداخلية هي الاتصال الشفهي، وكذلك من أكثر وسائل الاتصال المستخدمة في اتصالات الأزمة في وزارة الداخلية هي الهاتف المحمول. أما بخصوص المعوقات التي تقف حائلاً دون فاعلية الاتصال في إدارة الأزمة في الوزارة كانت عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لشراء تقنيات الاتصال الحديثة. خلصت الدراسة بأهم التوصيات: ضرورة ربط الإدارات بوزارة الداخلية في الشق المدني من وزارة الداخلية بغرفة العمليات المركزية، إنشاء شبكة اتصال موحدة بين مختلف الإدارات بوزارة الداخلية، الاهتمام ببرامج التدريب في مجال الاتصال، زيادة الدعم المادي والبشري والمعنوي لجميع متطلبات الخطة الاتصالية وخصوصاً شراء تقنيات اتصال حديثة.

4. دراسة (أبو العلا، 2009) بعنوان ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند

المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث أن عدد أفراد مجتمع الدراسة يضم 147 مدير من مدراء وزارة الداخلية والأمن من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية.

ولقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي 53.13%، وأن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82.49%.

وقد أوصت الدراسة بعقد برامج تدريبية للمدراء في الوزارة بشكل عام والذين يحملون درجة الثانوية العامة بشكل خاص، وتشجيع المدراء والعاملين في وزارة الداخلية لتقديم مزيد من الإبداع والتميز وتشجيعهم على ذلك، توفير بيئة عمل أفضل من البيئة الحالية من خلال توفير ما يلزم من احتياجات لتسيير العمل بالصورة الصحيحة، محاولة نشر ثقافة الإنجاز لدى العاملين في الوزارة من خلال عقد الندوات وورشات العمل حول أهمية ثقافة الإنجاز ودورها في تعزيز مكانة الوزارة في المجتمع.

5. دراسة (السر، 2008) بعنوان واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) في وزارة

الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، ومحاولة التعرف على فروق دراسة ذلك الواقع وفقاً لمتغيرات" الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية، وسنوات الخدمة. وكان مجتمع الدراسة يتكون من(483) موظفاً، و تم أخذ عينة تتكون من (300)موظفاً تتراوح درجاتهم ما بين وكيل مساعد ومدير دائرة ، وذلك

في الأجهزة الأمنية والإدارات العامة، وقد جمع الباحث (270) استبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة: يظهر بوضوح غياب التخطيط الاستراتيجي في بعض الأجهزة الأمنية والإدارات العامة في وزارة الداخلية والأمن الوطني- يتم تدريب وتنمية مهارات الموظفين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بصورة بطيئة- جداً وخصوصاً الأجهزة الأمنية .يظهر غياب لبعض المستلزمات التكنولوجية الهامة للأجهزة الأمنية والإدارات العامة-غياب الهياكل التنظيمية لبعض الأجهزة الأمنية وعدم وضوح الهياكل التنظيمية الموجودة مسبقاً. وأهم ما أوصت به الدراسة: العمل على تجميع الأنشطة والمهام الفرعية ودمجها في مهمة واحدة - العمل على تعديل الهيكل التنظيمي لتسهيل الاتصالات بين الإدارات المختلفة وإزالة الازدواجية في العمل - إعادة الهيكلة في الأجهزة الأمنية للمساهمة بصورة فعالة في عملية التطوير وفرض الأمن - استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة تصميم العمليات الإدارية والتقليل من الروتين والرقابة المتكررة.

ب-الدراسات التي تناولت جهاز الشرطة الفلسطيني

1. دراسة(جودة، 2014) بعنوان دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز

الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف 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:

2. يوجد تأثير ضعيف للعمليات اللوجستية (المشتريات والتخزين، وسائل النقل والصيانة،

الهندسة الإنشائية والصيانة) على أداء جهاز الشرطة.

3. يوجد تأثير للعمليات اللوجستية (التموين والإعاشة، تخطيط العمليات اللوجستية) على أداء

جهاز الشرطة.

وقد كانت أهم التوصيات للدراسة التالي:

1. إعتداد 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. وضع خطة لتوفير مخزون من جميع الاحتياجات والمتطلبات اللازمة لأداء المهام المنية تكفي لفترة زمنية لا تقل عن ستة شهور.

2. دراسة (أبو ركة، 2013) بعنوان أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه كبار الضباط في

جهاز الشرطة الفلسطيني بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه كبار الضباط في جهاز الشرطة الفلسطيني بقطاع غزة عند ممارسة وتطبيق مفهوم إدارة الأزمة في إداراتهم المختلفة، وكيفية التعامل معها، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أهداف وتساؤلات الدراسة. وقام الباحث باستخدام أداة الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (299) ضابطاً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود بعض المعوقات التي تؤثر في إدارة الأزمات في جهاز الشرطة بقطاع غزة، وكان أهم هذه المعوقات في المجالات التالية (التدريب، الإمكانيات المادية والبشرية). كما لوحظ وجود مقدرة على إدارة الأزمات في جهاز الشرطة من وجهة نظر كبار الضباط في الشرطة بدرجة متوسطة ويزن نسبي بلغ 61.5%. ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المجالات الستة لمعوقات إدارة الأزمات ومجال إدارة الأزمات في جهاز الشرطة في قطاع غزة. وعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مجالات معوقات إدارة الأزمات التالية (التخطيط، توافر المعلومات، توافر نظام اتصال فعال، الهيكل التنظيمي، الامكانيات المادية والبشرية، التدريب) ومجال إدارة الأزمات بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية التالية (الرتبة العسكرية - المؤهل العلمي - الفئات العمرية- سنوات الخبرة- المحافظة). أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مجالات معوقات إدارة الأزمات التالية (التخطيط، والإمكانيات المادية والبشرية) بالنسبة (لسنوات الخبرة)، ومجال (الهيكل التنظيمي) بالنسبة للمتغير (المحافظة). لوحظ وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لمجالات معوقات إدارة الأزمات التالية (التخطيط، توافر المعلومات، توافر نظام اتصال فعال، الامكانيات المادية والبشرية، التدريب) لضباط جهاز الشرطة في قطاع غزة على إدارة الأزمات.

وأوصت الدراسة بالآتي: العمل على إنشاء إدارة مستقلة لإدارة الأزمات في جهاز الشرطة، مع الاهتمام بزيادة درجة توافر الإمكانيات المادية والبشرية، وتكثيف التدريب المتخصص على إدارة الأزمات، وزيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات في جهاز الشرطة.

3. دراسة (الغماري، 2012) بعنوان واقع عملية توزيع أفراد الشرطة في مراكز شرطة محافظة غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية توزيع أفراد الشرطة في مراكز شرطة محافظة غزة وإدارتها 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 ضابطاً. 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.

4. دراسة (أبو كويك، 2012) بعنوان دور الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية في قطاع غزة .

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

وقد خلصت الدراسة إلي 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 راض 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 إلي 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.

5. دراسة (صيام، 2007)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين في الجهاز، ومحاولة التعرف على الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفقاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، سنوات الخبرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من نسبة من فئة الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة.

وقد خلصت الدراسة الي مجموعة من النتائج من أهمها: وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية أن تكون غير موجودة أو مغيبية، ومستوى الرضا عن أنظمة ووظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى غياب اللوائح التنفيذية والاجراءات التي تساعد في تصميم هذه الأنظمة، بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح، مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والاجراءات الموجودة مسبقاً والتي تسير وتسهل عمل الشرطة، بالإضافة إلى وجود تكديس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وغياب أيضاً تأهيل الكادر البشري والذي لو كان تأهليه عشوائياً وليس مدروساً.

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بتأسيس إدارة متخصصة لإدارة وتنمية الموارد البشرية تكون من مهامها الأساسية جميع الأنشطة المتعلقة بأفراد الشرطة مع التركيز على التصحيح الوظيفي لجميع كوادر الشرطة وأيضاً إعداد خطة للقوى العاملة تشتمل على البرامج التطويرية وتقييم الأداء والحوافز وإنشاء مركز بحوث تابع لجهاز الشرطة يشترك مع الإدارة المتخصصة لإدارة وتنمية الموارد البشرية في إعداد خطة تنمية لإعداد وتأهيل الكادر البشري في الشرطة.

رابعاً. التعقيب على الدراسات السابقة

• مقدمة

تم تصنيف الدراسات السابقة إلى محورين، حيث تناول المحور الأول الدراسات التي تناولت التفويض وعلاقتها ببعض المتغيرات، والمحور الثاني الدراسات التي تناولت المهارات القيادية وعلاقته ببعض المتغيرات، والمحور الثالث تناول الدراسات التي تناولت وزارة الداخلية وجهاز الشرطة الفلسطيني في محافظات غزة، ولوحظ ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين تفويض الصلاحيات والمهارات القيادية وخاصة في البيئة المحلية الفلسطينية.

• أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:

1. بناء فكرة الدراسة.
2. الاطلاع على الإطار النظري للدراسات السابقة.
3. ساعد الباحث على تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيره من الباحثين.
4. زودت الباحث بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
5. اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
6. كما تم تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
7. التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المتبعة.
8. بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد ملامحها وتطويرها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تعتبر هذه الدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة حيث لم يسبق أن تم إجراء دراسة محلية في مجال تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات القيادية تختص بجهاز الشرطة ولدى أصحاب الرتب السامية تحديداً كونه من أكثر الأجهزة تعرضاً للأزمات الداخلية والخارجية، وهي تختلف عن طبيعة الدراسات السابقة التي أجريت بمجتمعات عربية وأجنبية، حيث تناول الباحث في هذه الدراسة موضوع تفويض الصلاحيات وأثره على تنمية المهارات القيادية في جهاز الشرطة الفلسطيني بغزة.
2. أغلب الدراسات السابقة لم تربط بين تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات القيادية، حيث وجد الباحث أن أغلب الدراسات السابقة تناولت تفويض الصلاحيات من خلال ربطه بعدة متغيرات أخرى، مثل دراسة (السحباني، 2012) حيث ربطت تفويض الصلاحيات بالرضا الوظيفي، ودراسة (حرب، 2011) التي ربطت المتغيرات الشخصية والتنظيمية بتفويض الصلاحيات، ودراسة (أبو وطفة، 2010) التي ربطت تفويض الصلاحيات بفاعلية الإدارة. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث أن مجتمع الدراسة من الرتب السامية في وزارة الداخلية.
3. تم تطبيق أغلب الدراسات السابقة على أجهزة مختلفة، مثل دراسة (السحباني، 2012) تم تطبيقها على مدراء المدارس الثانوية. ودراسة (حرب، 2011) والتي تم تطبيقها على الوزارات الفلسطينية. ودراسة (الحو، 2010) والتي تم تطبيقها على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وهنا يبرز إحساس الباحث بالمشكلة وبأهمية تطبيق الدراسة على وزارة الداخلية الفلسطينية وخاصة من خلال تناول وإبراز موضوع تفويض الصلاحيات بتنمية المهارات القيادية. ومجمل القول فإن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية، وإنضاج مساراتها، فبالرغم من وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، إلا أنها أكسبت الباحث سعة في الاطلاع لكل جوانب موضوع الدراسة، ويأمل الباحث في أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة إلى المكتبة العربية.

ملخص الدراسات السابقة:

جدول رقم(4) يوضح ملخص الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت تفويض الصلاحيات		
الدراسات الأجنبية	الدراسات العربية	الدراسات الفلسطينية
نتائج الدراسات:		
<p>5. دراسة (Weshah, 2012)</p> <p>كشفت النتائج أن المعلمين في كل من المدارس الأردنية والأسترالية ينظر للتمكين وتفويض الصلاحيات بصورة معتدلة، وأن تمكين المعلمين الاستراليين أعلى من المعلمين الأردنيين، وأن تفويض الصلاحيات في المدارس مركزي في كلا البلدين، علاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى المتغيرات: التأهيل، والخبرة، والتي اتخذت بشكل مستقل في المدارس.</p>	<p>4. دراسة (الشريف، 2011)</p> <p>- للتفويض درجة محدودة في العمل الإشرافي.</p> <p>- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والخبرة.</p> <p>- العمل على الحد من المركزية في قطاعات التعليم بالمملكة العربية السعودية.</p>	<p>1. دراسة (السحباني، 2012)</p> <p>- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات لصالح المعلمين الحاصلين على (بكالوريوس فأقل).</p> <p>- وجود تفويض مرتفع للسلطة من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمعلميهم بوزن نسبي (68.3%).</p>
<p>2. دراسة (Martin G. ,2006)</p> <p>- وجود تغيرات إيجابية دالة في الوعي على الرضا الوظيفي، إشراك الموظف وتفويض الصلاحيات، وهذه التغيرات تعود بشكل مباشر لوعي الموظف بنوعية المهام المفوضة بعد التعرض لأدارة.</p> <p>- تفضيل المهام الروتينية أدى إلى التغيرات الإيجابية في الوعي، يليها مهام تفضيل مهام التخطيط.</p>	<p>2. دراسة (الحربي، 2007)</p> <p>- نطاق تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات الإدارية متوسطاً.</p> <p>- عدم الاستقرار الوظيفي لدى القيادات يعد من أهم الأسباب التي تحد من عملية التفويض.</p> <p>- تنمية قدرات المرؤوسين الواعدين من أهم العوامل التي تشجع على تطبيق التفويض.</p>	<p>2.دراسة (حرب، 2011)</p> <p>- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف ووضوح الأنظمة والإجراءات والعملية الرقابية والكفاءة والمهارة والهياكل التنظيمية، وتفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية.</p>

<p>3. دراسة (Hung، 2006)</p> <p>2- وجود علاقة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض الصلاحيات، والدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي.</p> <p>3- عدم وجود علاقة بين البعد الخاص بالأمان في مقياس الرضا الوظيفي والأبعاد الثلاثة لمقياس تفويض الصلاحيات (التطور الوظيفي، الوضع الوظيفي، والاستقلالية).</p>	<p>3. دراسة الصغير، (2005)</p> <p>- أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في التخطيط بدرجة أعلى من المتوسط.</p> <p>- أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في الإشراف الفني بدرجة متوسطة.</p> <p>- إن أهم المعوقات التي تعوق المديرين عن تفويض صلاحياتهم هي تلك المعوقات التي تعود للمواقف الإدارية والتنظيمية مثل ضعف نظم الحوافز والتدريب والرقابة والإشراف.</p>	<p>3.دراسة (أبو وطفة،2010)</p> <p>- درجة تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت 72.6%، ووجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وفعالية الإدارة المدرسية لديهم بمجالاتها الأربعة من وجهة نظر معلميه، وأظهرت بأن أعلى درجة لفعالية الإدارة كانت في الرقابة ثم التنظيم ثم التخطيط ثم التوجيه.</p>
<p>4.(2005، White & Warlingham)</p> <p>- توصل الباحثان إلى أهمية وفاعلية مجموعات العمل بالنسبة للأفراد أو المنظمات على حد سواء وكيف أن الأسلوب فرق العمل يعتبر عامل عام لصقل المهارات القيادية كما أظهرت الدراسة أهمية التفويض باعتبارها عنصر أساسياً يستخدمه القادة الإداريون لبناء علاقة فاعلة مع المرؤوسين، كما توصلت الدراسة إلى أهمية تفويض الأعمال الإدارية الاعتيادية من قبل المدراء وأهمية تركيزهم على المهام الأساسية.</p>	<p>4. دراسة (العثمان ، 2002)</p> <p>أظهرت فوائد تفويض السلطة في تنمية روح الابتكاري والمبادرة لدى المرؤوسين وعدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري.</p> <p>وأن أهم معوقات تفويض السلطة حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض وعدم تكافؤ السلطة والمسئولية.</p> <p>وأن من القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة وجود وصف وظيفي واضح وتنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء الارتقاء بمستوى الأداء والاستثمار الأفضل للوقت.</p>	<p>4.دراسة (الحلو، 2010)</p> <p>- الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات فقد بلغ الوزن النسبي لمستوى التفويض 70.92% ووجود تنظيم إداري مناسب حيث بلغ الوزن النسبي 71.33% وأن هناك علاقة قوية بين التنظيم الإداري للجامعة ومستوى تفويض الصلاحيات وأن تفويض الصلاحيات يساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية، وتقوية العلاقات الإنسانية، ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.</p>

الدراسات التي تناولت المهارات القيادية

الدراسات الأجنبية	الدراسات العربية	الدراسات الفلسطينية
<p>1. دراسة ريشتر (2006)</p> <p>- المدراء والهيئة التدريسية الرسمية قدروا أهمية كل واحدة من المهارات (ال31) عالياً.</p> <p>- المدراء في مدارس الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي حصلوا على معدلات عالية جداً مرتبطة بفاعلية السلوك الإداري.</p> <p>- القدرة التنبؤية للرضا الوظيفي بالنسبة للمهارات الإدارية والسلوك الإداري في حالة مدارس الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي بينت أن المهارات الإدارية لسلوك المدير هي الأفضل إحصائياً للرضا المهني للهيئة التدريسية الرسمية.</p>	<p>1. دراسة (الزهراني، 2012)</p> <p>- يتضمن صلح الحديبية قيماً إدارية ومهارات قيادية تسهم في الارتقاء بأداء القائد الرتبوي، وتؤصل للفكر الإداري الإسلامي.</p> <p>- الشورى، القدوة الحسنة، الحوار، القوة، والحزم، الوفاء بالعهد، الصبر، الحلم، الحكمة، قيم إدارية يمكن للقائد الرتبوي تطبيقها في الميدان الرتبوي.</p>	<p>1. دراسة (زعيتير، 2009)</p> <p>- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم، كانت بدرجة عالية بلغت 77.7%.</p>
<p>2. فولبي (Foley, 2005)</p> <p>- متوسط المشتركين في البحث سجل مستوى عال في مهارات القيادة في المقاييس الثمانية، علماً بأنه لم توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المشتركين بسبب الاختلاف في العرق، بينما الاختلافات بسبب الجنس وجدت في مقاييس وسائل التقنية.</p>	<p>2. دراسة (المساعد، 2010)</p> <p>- أعلى درجة توافر المهارات القيادية لدى شاغلي المراكز الإشرافية في البادية الشمالية من حيث مجالات الدراسة كانت: "مهارة التحفيز"، و"مهارة الاتصال"، و"مهارة الاجتماعات"، "مهارة التحفيز".</p> <p>- درجة توافر المهارات القيادية لدى شاغلي المراكز الإشرافية في البادية الشمالية مرتفعة.</p>	<p>2. دراسة (الأغا، 2008)</p> <p>- إن المحاور القيادية الخمسة (ذاتية، فنية، إدارية، إنسانية، فكرية) مهمة جداً لدى المسؤولين في شركة جوال، ولكن درجة توافرها لديهم متوسطة.</p>

	<p>3. دراسة الصباحي (2008)</p> <p>- توصلت الدراسة إلى أنه يتفق (83%) من أفراد عينة الدراسة على أن هناك احتياجاً بدرجة كبيرة للتدريب على المهارات القيادية التي تضمنتها مجالات الاستبانة الثمانية حيث تعد ذات أهمية كبيرة من وجهة نظرهم، والتي تم تحديدها وترتيبها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية أنفسهم</p>	<p>1. دراسة (بليبيسي، 2007)</p> <p>- إن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة.</p> <p>- إن ترتيب مجالات درجة ممارسة المهام القيادية جاءت على النحو التالي حسب المرتبة: (المجال الإداري، العلاقة مع المجتمع المحلي، مجال الطلبة، المجال الفني، مجال المعلمين، مجال العلاقات الإنسانية).</p>
الدراسات التي تناولت وزارة الداخلية وجهاز الشرطة الفلسطيني		
أولاً: الدراسات التي تناولت وزارة الداخلية والامن الوطني		
الدراسات الفلسطينية		
	<p>توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن وزارة الداخلية في قطاع غزة لديها مقدره على إدارة الأزمات بنسبة جيدة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات (التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، القيادة واتخاذ القرارات، توافر مهارات الاتصال، تنمية وتطوير الموارد البشرية، الإمكانيات المادية والخدمات المساندة، تقييم أداء الموارد البشرية) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).</p>	<p>1. دراسة (نصر، 2014)</p>
	<p>توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية التطور الوظيفي جاءت في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية، تلاها النظم والاجراءات المتبعة في الأجهزة الأمنية، ثم تبعها تصميم الوظائف، وجاء في المرتبة الأخيرة التدريب وتطوير الكفاءات للضباط العاملين في رفع الأجهزة الأمنية. وذلك يتطلب المزيد من الاهتمام والتركيز على متطلبات التدوير لجعلها أكثر فاعلية ورفع مستوى نجاح التدوير.</p>	<p>2. دراسة (عزام، 2013)</p>

<p>3. دراسة (الأشقر، 2012)</p> <p>خلصت الدراسة إلى أهم النتائج: أن هناك مستوى فاعلية جيد في اتصالات الأزمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، وكذلك أن من أهم أنواع الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة هي الاتصالات الرسمية، وأهم أنواع اتصالات إدارة الأزمة في وزارة الداخلية هي الاتصال الشفهي، وكذلك من أكثر وسائل الاتصال المستخدمة في اتصالات الأزمة في وزارة الداخلية هي الهاتف المحمول.</p>	
<p>4. دراسة (أبو العلا، 2009)</p> <p>خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي 53.13%، وأن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82.49%.</p>	
<p>5. دراسة (السر، 2008)</p> <p>وكان من أهم نتائج الدراسة: يظهر بوضوح غياب التخطيط الاستراتيجي في بعض الأجهزة الأمنية والإدارات العامة في وزارة الداخلية والأمن الوطني- يتم تدريب وتنمية مهارات الموظفين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بصورة بطيئة- جداً وخصوصاً الأجهزة الأمنية. يظهر غياب لبعض المستلزمات التكنولوجية الهامة للأجهزة الأمنية والإدارات العامة- غياب الهياكل التنظيمية لبعض الأجهزة الأمنية وعدم وضوح الهياكل التنظيمية الموجودة مسبقاً.</p>	
<p>ثانياً: الدراسات التي تناولت جهاز الشرطة الفلسطيني</p>	
<p>1. دراسة (جودة، 2014)</p> <p>وقد أظهرت نتائج الدراسة: أنه يوجد تأثير ضعيف للعمليات اللوجستية (المشتريات والتخزين، وسائل النقل والصيانة، الهندسة الإنشائية والصيانة) على أداء جهاز الشرطة. كما يوجد تأثير للعمليات اللوجستية (التموين والإعاشة، تخطيط العمليات اللوجستية) على أداء جهاز الشرطة.</p>	
<p>2. دراسة (أبو ركة، 2013)</p> <p>توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود بعض المعوقات التي تؤثر في إدارة الأزمات في جهاز الشرطة بقطاع غزة، وكان أهم هذه المعوقات في المجالات التالية (التدريب، الإمكانيات المادية والبشرية). كما لوحظ وجود مقدرة على إدارة الأزمات في جهاز الشرطة من وجهة نظر كبار الضباط في الشرطة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي بلغ 61.5%.</p>	

<p>3. دراسة (الغماري، 2012)</p> <p>خلصت الدراسة إلى 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.</p>	
<p>4. دراسة (أبو كويك، 2012)</p> <p>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 راض عن أداء الأجهزة الأمنية ومخرجاتها. وأن مخرجات عمل وأنشطة الأجهزة الأمنية تتناسب مع حجم الإمكانيات المتوفرة لديها بدرجة ضعيفة.</p>	
<p>5. دراسة (صيام، 2007)</p> <p>خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية غير موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى غياب اللوائح التنفيذية والاجراءات التي تساعد في تصميم هذه الأنظمة، بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح، مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقاً والتي تسير وتسهل عمل الشرطة، بالإضافة إلى وجود تكديس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وغياب أيضاً تأهيل الكادر البشري والذي لو كان تأهليه عشوائياً وليس مدروساً.</p>	

المصدر (إعداد الباحث)

الفجوة البحثية

جدول رقم (5) يوضح الفجوة البحثية للدراسة

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
تناولت معظم الدراسات السابقة موضوع تفويض الصلاحيات والمهارات القيادية بشكل منفصل. مثل دراسة (السحباني، 2012) ودراسة (حرب، 2011).	لم تتناول الدراسات السابقة جوانب تنمية المهارات القيادية بشكل مستفيض كما في الدراسة الحالية، ولم تربطها بجانب تفويض الصلاحيات.	ربطت الدراسة الحالية بين تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات القيادية. وهي الدراسة الأولى محلياً على حد علم الباحث التي تربط بين المحورين.
ركزت الدراسات السابقة على عدد من المتغيرات مثل: (الرضا الوظيفي، فاعلية الإدارة، تنمية المهارات، تحسين الممارسات الإدارية).	لم تربط الدراسات السابقة محور تفويض الصلاحيات وأثره على تنمية المهارات القيادية.	ربطت الدراسة الحالية بين محور تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات القيادية.
بعض الدراسات السابقة تمثل مجتمع الدراسة في: (المدارس، الجامعات الفلسطينية، وزارة التربية والتعليم، الوزارات الفلسطينية).	لم تتطرق الدراسات السابقة لتناول موضوعي تفويض الصلاحيات والمهارات القيادية في وزارة الداخلية وأجهزة الشرطة.	تمثل مجتمع الدراسة بالرتب السامية العاملة في وزارة الداخلية والأمن الوطني، على العكس من الدراسات السابقة.

(المصدر: إعداد الباحث)

الفصل الرابع

منهج الدراسة

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة.

خامساً: صدق الاستبانة.

سادساً: ثبات الاستبانة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ثامناً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

المقدمة:

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

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

أولاً: منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً (عبيدات، 1982: 183)، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. من خلال المنهج المتبع وصف الظاهرة موضوع الدراسة والمتعلقة بـ "تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة"، وهي دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة. ثم تحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وقد اعتمد الباحث على المصادر الأولية والثانوية، والاستبانة صممت خصيصاً لهذه الدراسة بهدف جمع البيانات حول تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات القيادية لدى الرتب السامية في جهاز الشرطة التابع لوزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من أصحاب الرتب السامية العاملين في جهاز الشرطة التابع لوزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة والبالغ عددهم (266) موزعين حسب الرتب والمحافظات في الجدول رقم (06).

جدول رقم (06)

عددية الرتب السامية في المحافظات العاملين في جهاز الشرطة

المرتبة/ المحافظة	شمال غزة	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح	المجموع
رائد	34	54	18	28	31	165
مقدم	31	12	16	10	16	85
عقيد فما فوق	4	7	1	2	2	16
المجموع	69	73	35	40	49	266

* المصدر: دائرة التنظيم والإدارة في وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2014.

عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة. وقد كانت العينة الاستطلاعية ممثلة لمجتمع الدراسة وهي موضحة كما في الجدول رقم (07)

جدول رقم (07)

العينة الاستطلاعية لأصحاب الرتب السامية موزعين حسب المحافظات

الرتبة/ المحافظة	شمال غزة	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح	المجموع
رائد	4	6	2	3	3	18
مقدم	3	2	2	1	2	10
عقيد فما فوق	1	1	0	0	0	2
المجموع	8	9	4	4	5	30

* العينة طبقية عشوائية حجمها 30 ممثلة لمجتمع الدراسة

** تم حساب العينة الاستطلاعية باستخدام العلاقة $(\frac{\text{عدد الفرع}}{\text{العدد الكلي}} \times 30)$

بعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار باستخدام العينة الاستطلاعية، تم توزيع 114 استبانة على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، وهي تمثل حوالي 43% من مجتمع الدراسة بمستوى ثقة 95%، والجدول رقم (08) يوضح توزيع هذه العينة.

جدول رقم (08)

توزيع عينة من أصحاب الرتب السامية موزعين حسب المحافظات

الرتبة/ المحافظة	شمال غزة	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح	المجموع
رائد	15	23	8	12	13	71
مقدم	13	5	7	4	7	36
عقيد فما فوق	2	3	0	1	1	7
المجموع	30	31	15	17	21	114

* العينة طبقية عشوائية حجمها 114 ممثلة لمجتمع الدراسة

** تم حساب العينة النهائية باستخدام العلاقة $(\frac{\text{عدد الفرع}}{\text{العدد الكلي}} \times 114)$

ثالثاً: أداة الدراسة:

خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة والمتعلقة بتفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

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

2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمختصين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.

6- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من أربعة مجالات أساسية بعدد (134) فقرة.

7- تم عرض الاستبانة على (16) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والمهنية والإحصائية في كل من الجامعات والمؤسسات الحكومية.

8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (83) فقرة.

تم إعداد استبانة حول "تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة".

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، المحافظة، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 83 فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي:

المجال الأول: أهمية تفويض الصلاحيات ويتكون من (10) فقرات

المجال الثاني: معوقات التفويض، ويتكون من (25) فقرة، مقسم إلى ثلاثة أقسام:

أ. عوامل لها علاقة بالمرؤوسين، ويتكون من (8) فقرات.

ب. عوامل لها علاقة بالرئيس، ويتكون من (7) فقرات.

ج. عوامل لها علاقة بالهيكل التنظيمي، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثالث : ممارسة تفويض الصلاحيات ويتكون من (15) فقرة.

المجال الرابع : المهارات القيادية، ويتكون من (33) فقرة، مقسم إلى أربعة أقسام:

أ. المهارات الذاتية، ويتكون من (6) فقرات.

ب. المهارات الفنية، ويتكون من (10) فقرات.

ج. المهارات الإنسانية، ويتكون من (4) فقرات

د. المهارات الفكرية، ويتكون من (7) فقرات.

هـ. المهارات الإدارية، ويتكون من (6) فقرات.

تم استخدام التدرج (1-5) لقياس الاستجابات لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (09):

جدول رقم (09)

درجات مقياس (1-5)

الاستجابة					الدرجة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	

اختار الباحث التدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهو ذو اتجاه إيجابي بحيث إن اختيار المفحوص لخيار (موافق بشدة) يدل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية، وكل تدرج له وزن نسبي 20%.

صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث

بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 16 متخصصاً في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية، واستناداً إلى آراء المحكمين الذين تم عرض الاستبانة عليهم، وقد كان هناك وضوح في ارتفاع نسب اتفاق المحكمين على صحة تمثيل العبارات لمجالات الاستبانة وصحة ارتباطها بالمعنى، ويتضح أن عبارات الاستبانة على درجة عالية من الصدق لحصولها على نسب اتفاق تتراوح ما بين (80% - 100%)، وبهذا اعتبر الباحث نسب الاتفاق المرتفعة معياراً لصدق الاستبانة. وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين

وقام بإجراء ما يلزم حيث تم حذف 51 فقرة من أصل 134 فقرة وتعديل 12 فقرة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية بالمجالات الأربعة الرئيسية و83 فقرة.

2- صدق المقياس:

أولاً : الاتساق الداخلي Internal Validity:

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

- نتائج الاتساق الداخلي :

يوضح جدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أهمية تفويض الصلاحيات" والدرجة الكلية

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	**0.004	0.729	يؤدي إلى زيادة الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال
2.	**0.000	0.785	يعزز القدرة على تحمل المسؤولية عند المرؤوسين
3.	**0.000	0.627	يساعد على استمرار العمل في ظل غياب القائد
4.	**0.000	0.670	يساهم في إنجاز العمل في الوقت المحدد
5.	**0.000	0.889	يعد عاملاً مؤثراً في إكساب المرؤوسين مهارات جديدة
6.	**0.000	0.680	يؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية للمرؤوسين
7.	*0.000	0.776	يساعد على تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين
8.	**0.000	0.737	يساعد على الحوار والمناقشة بين الرؤساء والمرؤوسين
9.	**0.001	0.829	يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس في مواجهة المواقف التنافسية
10.	**0.000	0.698	يقوي العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

يوضح جدول رقم (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عوامل لها علاقة بالمرؤوسين" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عوامل لها علاقة بالمرؤوسين" والدرجة الكلية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	خشية وقوع المرؤوسين في الأخطاء	0.677	**0.000
2.	تجنب التعرض للمساءلة من الرؤساء	0.551	**0.000
3.	أن يفقد بعض صداقات الزملاء بسبب قيام المرؤوس بدور الرئيس	0.718	**0.000
4.	هروب المرؤوسين من تحمل المزيد من المسؤوليات	0.740	**0.000
5.	تجنب المرؤوسين تمضية وقت أطول في العمل	0.807	**0.000
6.	قلة خبرة المرؤوسين في مجال العمل المفوض لهم	0.638	**0.000
7.	افتقار المرؤوسين إلى تدريب كاف في مجال العمل المنوط بهم	0.605	**0.000
8.	غياب التعزيز الإيجابي للمرؤوسين عند القيام بالمهام المنوطة إليهم	0.694	**0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

يوضح جدول رقم (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عوامل لها علاقة بالرئيس" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "لها علاقة بالرئيس" والدرجة الكلية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يقل التفويض من أهمية الرئيس	0.696	**0.000
2.	خوف الرئيس من عدم إنجاز العمل المفوض بكفاءة عالية	0.813	**0.000
3.	خشية الرئيس من إساءة المرؤوس للسلطة المفوضة إليه	0.781	**0.000
4.	أن يحتفظ الرئيس بقدر أكبر من تفاصيل العمل دون غيره	0.814	**0.000
5.	حرص الرئيس أن تؤدي الأعمال بأسلوب ونمط معين مما يتفق ورؤيته	0.663	**0.000
6.	خشية الرئيس من بروز دور المرؤوس مما يشكل منافساً له	0.699	**0.000
7.	تجنب ضياع وقت الرئيس في متابعة الأعمال التي فوضها	0.769	**0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

يوضح جدول رقم (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عوامل لها علاقة بالهيكل التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عوامل لها علاقة بالهيكل التنظيمي" والدرجة الكلية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	غموض تسلسل السلطة في الهيكل التنظيمي	0.584	**0.000
2.	ضعف التكافؤ بين الصلاحيات والمسئولية الوظيفية	0.852	**0.001
3.	المبالغة في التدوير الوظيفي في المناصب القيادية	0.705	**0.000
4.	استحداث بعض الإدارات الجديدة في العمل	0.570	**0.000
5.	وجود تضارب في الواجبات والمسئوليات بين بعض القيادات	0.717	*0.000
6.	وجود نظام غير واضح للتفويض	0.775	**0.000
7.	قلة الحوافز التي تساعد على قبول الصلاحيات المفوضة	0.522	**0.005
8.	قلة متابعة وتوجيه المفوض للمرؤوسين	0.649	**0.000
9.	ندرة وجود وصف وظيفي واضح ومحدد للمهام المفوضة	0.774	**0.000
10.	ندرة وجود آليات ومعايير واضحة لتقييم أداء المفوضين	0.699	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

يوضح جدول رقم (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "ممارسة تفويض الصلاحيات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (14)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "ممارسة تفويض الصلاحيات" والدرجة الكلية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تفويض الأمور البسيطة أو الروتينية للمرؤوس	0.772	**0.000
2.	تدريب المرؤوس قبل تفويض الصلاحيات له	0.508	**0.001
3.	يسمح للمرؤوس بالمبادرة والابتكار في إنجاز المهام المفوضة إليه	0.658	**0.000
4.	يكتفى الرئيس بالاطلاع على نتائج المهام المفوضة للمرؤوس	0.545	**0.000
5.	تحفيز المرؤوسين عند إنجاز المهام المطلوبة منهم	0.625	**0.000
6.	تحديد المخرجات المنشودة التي يتوقعها المدير من المرؤوسين	0.767	**0.000
7.	توضيح حدود الصلاحيات المفوضة للمرؤوسين	0.726	*0.000

8.	تفويض الصلاحيات بحسب قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معا	0.641	**0.000
9.	شرح المهام للمرؤوس قبل تفويض الصلاحيات له	0.515	**0.000
10.	يتمتع المرؤوس بحرية في أداء المهام المفوضة له	0.583	**0.005
11.	تفويض الأعمال الميدانية فقط للمرؤوسين	0.524	*0.000
12.	تفويض الصلاحيات في الأزمات فقط	0.561	**0.000
13.	يلجأ القائد لتفويض الصلاحيات كأسلوب لتدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية	0.664	**0.000
14.	يكون التفويض في بعض الاختصاصات التي تسهم في سرعة إنجاز العمل	0.858	*0.000
15.	تفويض الصلاحيات للمرؤوس شفهيًا	0.744	**0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

يوضح جدول رقم (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الذاتية"

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha=$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (15)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الذاتية" والدرجة الكلية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أوفق بين الحزم واللين في التعامل مع الآخرين	0.673	**0.000
2.	يساعدني التفويض على تحمل الجهد المضمن عند إنجاز العمل	0.790	**0.000
3.	ينمي القدرة على التأثير على العاملين	0.859	**0.000
4.	يؤهلني التفويض لتقبل النقد من الآخرين	0.732	**0.000
5.	يساعدني التفويض على التحلي بالهدوء عند مواجهة الأزمات	0.710	*0.000
6.	يجعلني التفويض محتفظاً بالحيوية والنشاط .	0.768	**0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

يوضح جدول رقم (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الفنية"

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha=$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (16)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الفنية" والدرجة الكلية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يسهم التفويض في فتح قنوات الاتصال بيني وبين العاملين	0.750	**0.000
2.	يساهم التفويض في تطوير أساليب العمل الفنية	0.636	**0.000
3.	يدفعني التفويض إلى تطوير أدائي الفني	0.691	**0.002
4.	يسهم التفويض في فهم القوانين والأنظمة	0.780	**0.000
5.	يؤهلني التفويض لأن أنجز أعمالتي بإتقان	0.733	**0.000
6.	تدفعني عملية التفويض لأن أستفيد من أفكار الغير	0.802	*0.000
7.	يؤهلني التفويض لاختيار أفضل الأساليب لإنجاز الأعمال	0.915	**0.000
8.	يسمح لي التفويض بتحمل مسؤولية فشل القرار الخاطئ	0.892	**0.000
9.	تدفعني عملية التفويض إلى حضور الاجتماعات	0.712	**0.000
10.	ينمي التفويض القيم الإيجابية لدى العاملين	0.893	**0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح جدول رقم (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الإنسانية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (17)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الإنسانية" والدرجة الكلية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يساعد التفويض على توفير مناخ وظيفي مناسب	0.805	**0.000
2.	تشجع عملية التفويض على إبداء آراء العاملين .	0.745	**0.000
3.	توفر عملية التفويض الدعم المعنوي والنفسي للعاملين	0.795	**0.002
4.	يسمح التفويض بتشجيع العمل بروح الفريق لدى العاملين	0.800	**0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح جدول رقم (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الفكرية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha=$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (18)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الفكرية" والدرجة الكلية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يدفعني التفويض نحو تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين	0.879	**0.000
2.	يسمح التفويض بتحديد المشكلات التي تواجه العاملين .	0.565	**0.000
3.	يساعدني التفويض على طرح البدائل المتعددة لحل المشكلات	0.651	**0.000
4.	يدفع التفويض إلى امتلاك الخيال الفكري والإبداعي	0.599	**0.000
5.	يحتاج التفويض إلى إدراك الموقف كوحدة واحدة	0.705	**0.003
6.	يساعدني التفويض على استثمار الأفكار النابعة من العاملين	0.638	**0.000
7.	تحتم عملية التفويض التروي عند إتمام الإجراءات المفوضة	0.819	**0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح جدول رقم (19) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الإدارية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (19)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الفكرية" والدرجة الكلية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يحفز التفويض العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات	0.727	**0.000
2.	يستثير التفويض جهود العاملين لتحسين الأداء	0.980	**0.001
3.	تراعي عملية التفويض إمكانيات العاملين	0.907	**0.000
4.	يسمح التفويض للمرؤوسين بوضع خطة للوحدة الإدارية التي يعملون بها	0.754	**0.000
5.	تحتم عملية التفويض الخضوع إلى الأنظمة والقوانين المتبعة	0.818	**0.000
6.	تتيح عملية التفويض استخدام التقنيات الحديثة لإتمام المهام	0.759	**0.001

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

ثانياً : **الصدق البنائي Structure Validity** : يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة التي تقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول رقم (20) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول رقم (20)

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

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال	
**0.000	0.708	عوامل لها علاقة بالمرؤوسين	المجال الثاني معوقات التفويض
**0.000	0.848	عوامل لها علاقة بالرئيس	
**0.000	0.826	عوامل لها علاقة بالهيكل التنظيمي	
**0.000	0.845	المهارات الذاتية	المجال الرابع المهارات القيادية
**0.000	0.814	المهارات الفنية	
**0.000	0.781	المهارات الإنسانية	
**0.000	0.813	المهارات الفكرية	
**0.000	0.760	المهارات الإدارية	
**0.000	0.949	إجمالي كلي للمجال الأول أهمية تفويض الصلاحيات	
**0.000	0.742	إجمالي كلي للمجال الثاني معوقات التفويض	
**0.000	0.823	إجمالي كلي للمجال الثالث ممارسة تفويض الصلاحيات	
**0.000	0.734	إجمالي كلي للمجال الرابع المهارات القيادية	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

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

وقد تحقق الباحث من ثبات الاستبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (21).

جدول رقم (21)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال	المجال الثاني
0.904	8	عوامل لها علاقة بالمرؤوسين	معلومات التفويض
0.769	7	عوامل لها علاقة بالرئيس	
0.797	10	عوامل لها علاقة بالهيكل التنظيمي	
0.779	6	المهارات الذاتية	المجال الرابع
0.790	10	المهارات الفنية	
0.807	4	المهارات الإنسانية	
0.824	7	المهارات الفكرية	
0.819	6	المهارات الإدارية	
0.827	10	إجمالي كلي للمجال الأول أهمية تفويض الصلاحيات	المهارات القيادية
0.826	25	إجمالي كلي للمجال الثاني معوقات التفويض	
0.755	15	إجمالي كلي للمجال الثالث ممارسة تفويض الصلاحيات	
0.765	33	إجمالي كلي للمجال الرابع المهارات القيادية	
0.898	83	إجمالي كلي للاستبانة ككل	

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (21) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.755 ، 0.904)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.898).

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

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

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (22).

جدول رقم (22)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	إجمالي كلي للمجال الأول أهمية تفويض الصلاحيات	0.438
2.	إجمالي كلي للمجال الثاني معوقات التفويض	0.914
3.	إجمالي كلي للمجال الثالث ممارسة تفويض الصلاحيات	0.393
4.	إجمالي كلي للمجال الرابع المهارات القيادية	0.119
	إجمالي كلي للاستبانة ككل	0.104

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (22) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة عن فرضيات الدراسة.

الأدوات الإحصائية :

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.

5- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الحياد وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

6- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، تم توزيعها على 114 من أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة التابع لوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، وتم استكمال تعبئة الاستبانات كلها، وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة.

من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (03) يتضح أن نسبة حاملي البكالوريوس هي النسبة الأعلى حيث بلغت 67.5% بينما كانت نسبة حاملي درجتي الماجستير والدكتوراه هي الأقل حيث بلغت 5.3%

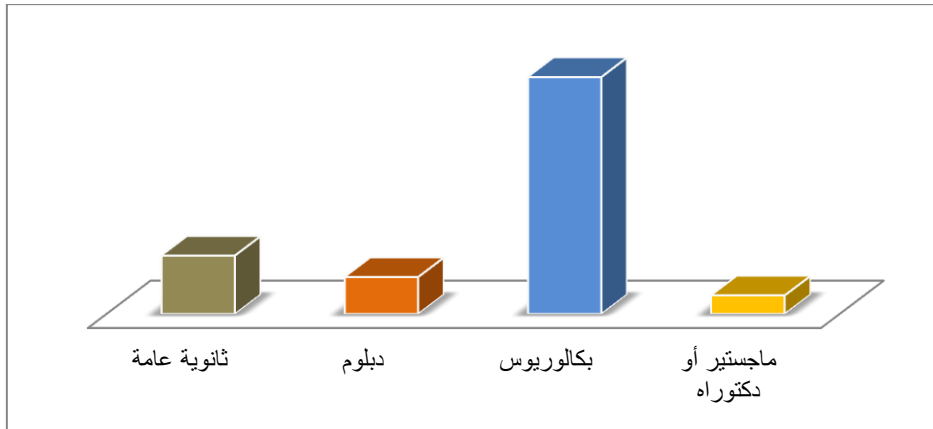
جدول رقم (23)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
16.7	19	ثانوية عامة
10.5	12	دبلوم
67.5	77	بكالوريوس
5.3	6	ماجستير أو دكتوراه
100.0	114	المجموع

شكل رقم (03)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



من خلال الجدول رقم (24) والشكل رقم (04) يتضح أن أكبر نسبة رتب عسكرية سامية هي رتبة الرائد حيث بلغت نسبة تكرارها 62.3%، يليها رتبة المقدم بما نسبته 31.6%، فيما حلت الرتب عقيد فما فوق كأقل رتب عسكرية سامية بنسبة 6.1%.

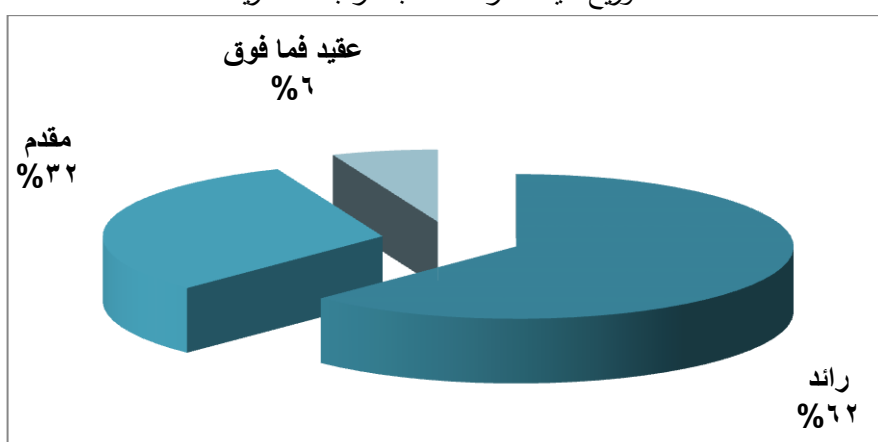
جدول رقم (24)

توزيع عينة الدراسة حسب الرتب العسكرية

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
62.3	71	راند
31.6	36	مقدم
6.1	7	عقيد فما فوق
100.0	114	المجموع

شكل رقم (04)

توزيع عينة الدراسة حسب الرتب العسكرية



من خلال الجدول رقم (25) والشكل رقم (05) يتضح أن أكبر محافظة فيها أصحاب الرتب عسكرية سامية هي مدينة غزة بنسبة 27.2% فيما كانت محافظة الوسطى أقل نسبة من أصحاب الرتب العسكرية السامية بنسبة 13.2%.

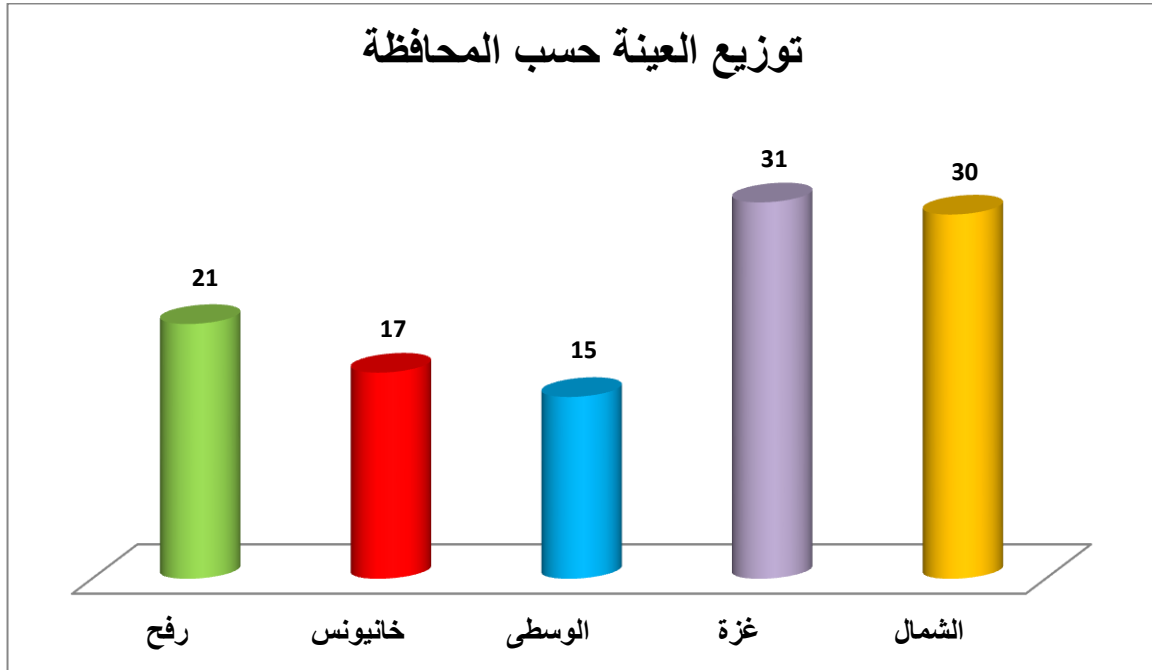
جدول رقم (25)

توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة

النسبة	التكرار	المحافظة
18.4	21	رفح
14.9	17	خانيونس
13.2	15	الوسطى
27.2	31	غزة
26.3	30	الشمال
100.0	114	المجموع

شكل رقم (05)

توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة



من خلال الجدول رقم (26) والشكل رقم (06) يتضح أن العاملين من 6 إلى 8 سنوات قد شكلوا النسبة الأكبر من عينة الدراسة بما يقارب 50.0% يليهم العاملون من 9 سنوات فما فوق بنسبة 45.6%، فيما احتل العاملون من سنتين إلى 5 سنوات النسبة الأدنى بما يقارب 4.4 % من العينة.

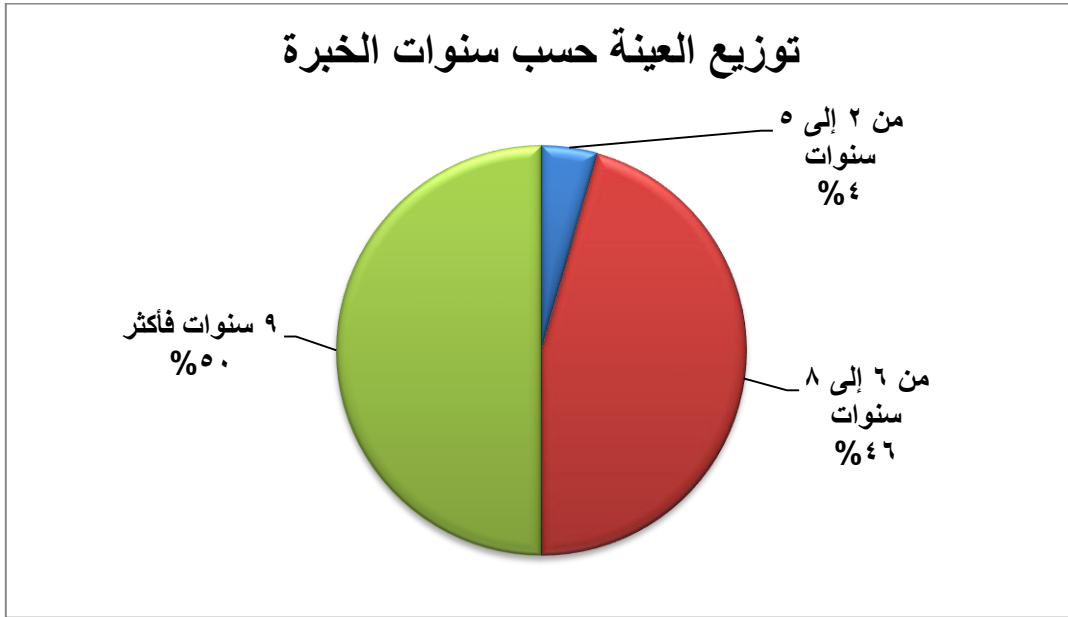
جدول رقم (26)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
4.4	5	من 2 إلى 5 سنوات
45.6	52	من 6 إلى 8 سنوات
50.0	57	9 سنوات فأكثر
100.0	114	المجموع

شكل رقم (06)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
- النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
- النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
- التوصيات

المقدمة :

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

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

سيتم عرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى " تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة".

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على "ما درجة ممارسة القيادة الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة لتفويض الصلاحيات من وجهة نظر أصحاب الرتب السامية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من الفرض التالي: " متوسط نسبة ممارسة القيادة الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة لتفويض الصلاحيات بما لا يقل عن 60%". والنسبة 60% هي الحد الأدنى للمتوسط لقبوله كمتيار.

وللإجابة عن هذا الفرض تم اختبار T للعينة الواحدة والجدول التالي يحتوي على المتوسط الحسابي وقيمة T ومستوى الدلالة لكل مجال، ويكون المعيار إيجابياً بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.96 عند درجة حرية 113 ومستوى معنوية "0.05" (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%) ويكون المجال سلبياً بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.96 عند درجة حرية 113 ومستوى المعنوية "0.05" (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون أراء العينة في المجال محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

جدول رقم (27)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجال ممارسة تفويض الصلاحيات

المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية
ممارسة تفويض الصلاحيات	56.018	7.161	74.961	83.527	0.000

يتضح من الجدول السابق أن ممارسة تفويض الصلاحيات حصل على وزن نسبي (74.961%)، وهذه نتيجة جيدة وتحتاج إلى تطوير وتحسين، ومن خلال جدول (27) يتضح الوزن النسبي لفقرات مجال ممارسة تفويض الصلاحيات فكانت الفقرة التاسعة (شرح المهام للمرؤوس قبل تفويض الصلاحيات له) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 83.86% ، تلتها الفقرة الثامنة (تفويض الصلاحيات بحسب قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معا) احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 83.16%، بينما كانت الفقرة الثانية عشرة (تفويض الصلاحيات في الأزمات فقط) احتلت المرتبة الاخيرة بوزن نسبي 58.25%.

جدول رقم (28)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات مجال ممارسة تفويض الصلاحيات

الترتيب	قيمة المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
5	0.000	49.328	79.649	0.862	3.982	تفويض الأمور البسيطة او الروتينية للمرؤوس
6	0.000	45.642	79.123	0.925	3.956	تدريب المرؤوس قبل تفويض الصلاحيات له
3	0.000	52.679	81.228	0.823	4.061	يسمح للمرؤوس بالمبادرة والابتكار في إنجاز المهام المفوضة إليه
12	0.000	33.457	68.772	1.097	3.439	يكتفى الرئيس بالاطلاع على نتائج المهام المفوضة للمرؤوس
7	0.000	40.010	77.719	1.037	3.886	تحفيز المرؤوسين عند إنجاز المهام المطلوبة منهم
8	0.000	57.680	76.842	0.711	3.842	تحديد المخرجات المنشودة التي يتوقعها المدير من المرؤوسين
4	0.000	50.619	80.702	0.851	4.035	توضيح حدود الصلاحيات المفوضة للمرؤوسين
2	0.000	64.726	83.158	0.686	4.158	تفويض الصلاحيات بحسب قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معا.
1	0.000	58.688	83.860	0.763	4.193	شرح المهام للمرؤوس قبل تفويض الصلاحيات له
11	0.000	39.711	72.807	0.979	3.640	يتمتع المرؤوس بحرية في أداء المهام المفوضة له.
13	0.000	31.060	63.158	1.086	3.158	تفويض الأعمال الميدانية فقط للمرؤوسين.

15	0.000	27.438	58.246	1.133	2.912	تفويض الصلاحيات في الأزمات فقط.
9	0.000	39.029	76.316	1.044	3.816	يلجأ القائد لتفويض الصلاحيات كأسلوب لتدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية.
10	0.000	37.191	75.965	1.090	3.798	يكون التفويض في بعض الاختصاصات التي تسهم في سرعة إنجاز العمل.
14	0.000	28.559	62.807	1.174	3.140	تفويض الصلاحيات للمرؤوس شفهيًا.

ويمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي:

1. أن التفويض هو إحدى المهارات التي يقوم بها المدير الناجح وأنها تعني دفع السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين ولا تعني مطلقاً التخلي عن تلك السلطة، فإن مثل هذا الفهم لعملية التفويض واضح كمفهوم وممارسة حيث إن الفقرة التي حصلت على الترتيب الأول في اختيارات المبحوثين كانت "شرح المهام للمرؤوس قبل تفويض الصلاحيات له" وهذا يعني أن عملية التفويض واضحة لكل من الرئيس والمرؤوسين بما لا يتعارض والهيكل التنظيمي للإدارة.

2. كما ويمكن تفسير النتائج السابقة في إطار اتجاه أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني نحو تطوير الأداء الوظيفي وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية مقارنة مع الإحجام عن ممارسة التفويض.

3. كما يمكن القول بأن التفويض عملية تتحكم فيها عوامل عدة من أهمها إيجاد الثقة بين الرئيس والمرؤوسين ومعرفة الرئيس بقدرات مرؤوسيه وهو ما أكدته الاختيار الثاني في ترتيب اختيار المبحوثين. كما ويعزو الباحث هذه النتائج إلى الأسباب التالية:

- أ- حرص القيادة الإدارية على تنظيم الوقت.
- ب- توضيح الأمور للمفوض لإنجاز المهام الموكلة في موعدها، فهذه النتيجة لا يمكن أن تبرر للقيادات الإدارية بعدم تفويضهم السلطة خوفاً من تأخير الأعمال المفوضة وعدم إنجازها في موعدها.
- ج- تحديد الموعد الزمني للمفوض لإنهاء المهمة التي تفوضه القيادة الإدارية لأدائها، وذلك يبين أن القيادات الإدارية في وزارة الداخلية تتفهم أهمية وضرة التفويض والشروط التي تستند إليها عملية التفويض الفعالة.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة السحباني (2012) ودراسة الحلو (2010) في وجود تفويض مرتفع حيث بلغت نسبة التفويض في دراسة السحباني 68.3% وبلغت نسبة التفويض في دراسة الحلو 70.92% فيما بلغت نسبة التفويض في الدراسة الحالية 74.96%.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على "ما درجة امتلاك أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة في محافظات غزة للمهارات القيادية (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) من وجهة نظرهم؟" وللإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من الفرض التالي "متوسط نسبة امتلاك أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة للمهارات القيادية ما لا يقل عن 60%"

وللإجابة عن هذا الفرض تم استخدام اختبار T لعينة الواحدة والجدول التالي يحتوي على المتوسط الحسابي وقيمة T ومستوى الدلالة لكل مجال. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (29)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجالات الفرعية لمجال المهارات القيادية

الترتيب	قيمة المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
2	.000	103.216	83.450	2.590	25.035	المهارات الذاتية
1	.000	95.312	84.105	4.711	42.053	المهارات الفنية
3	.000	87.959	83.377	2.024	16.675	المهارات الإنسانية
5	.000	98.763	81.855	3.097	28.649	المهارات الفكرية
4	.000	93.388	82.515	2.830	24.754	المهارات الإدارية
	.000	115.559	83.131	12.674	137.167	مجال المهارات القيادية ككل

يتضح من الجدول السابق أن مجال المهارات القيادية ككل حصل على وزن نسبي (84.105%)، وهذه نتيجة جيدة جداً، كما ويتضح أن المهارات الفنية احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 84.11% فيما احتلت المهارات الذاتية المرتبة الثانية بوزن نسبي 83.450%، بينما كانت المهارات الفكرية أقل المهارات القيادية حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 81.855%.

وفي الجدول التالي يتضح أن الفقرة السابعة وهي "يسهم التفويض في فتح قنوات اتصال بيني وبين العاملين" قد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات مجال المهارات القيادية بوزن نسبي 86.14% وهي من فقرات المهارات الفنية، واحتلت الفقرة الأولى وهي "أوفق بين الحزم واللين في التعامل مع الآخرين" المرتبة الثانية بوزن نسبي 85.96% وهي من فقرات المهارات الذاتية، فيما احتلت الفقرة الثالثة والثلاثين وهي "تتيح عملية التفويض استخدام التقنيات الحديثة لإتمام المهام" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 80.70% وهي من فقرات المهارات الإدارية.

جدول رقم (30)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات مجال المهارات القيادية

رقم الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
14	4.14	0.56	82.81	53.29	0.000	20
15	4.14	0.83	82.81	53.29	0.000	16
16	4.18	0.63	83.68	70.69	0.000	23
17	4.11	0.63	82.28	69.21	0.000	9
18	4.24	0.64	84.74	70.44	0.000	17
19	4.18	0.69	83.51	64.20	0.000	24
20	4.11	0.64	82.11	68.16	0.000	26
21	4.07	0.62	81.40	70.09	0.000	21
22	4.13	0.62	82.63	71.49	0.000	32
23	4.00	0.80	80.00	53.50	0.000	31
24	4.01	0.77	80.18	55.59	0.000	18
25	4.16	0.63	83.16	70.23	0.000	15
26	4.19	0.68	83.86	66.15	0.000	4
27	4.26	0.58	85.26	78.38	0.000	7
28	4.25	0.65	84.91	70.20	0.000	30
29	4.02	0.83	80.35	51.64	0.000	28
30	4.04	0.73	80.70	59.19	0.000	33
1	4.30	0.56	85.96	81.47	0.000	2
2	4.11	0.75	82.28	58.59	0.000	22
3	4.14	0.73	82.81	60.79	0.000	19
4	4.03	0.73	80.53	58.55	0.000	29
5	4.24	0.61	84.74	73.67	0.000	8
6	4.22	0.71	84.39	63.14	0.000	11
7	4.31	0.55	86.14	83.52	0.000	1
8	4.20	0.60	84.04	75.07	0.000	13
9	4.25	0.65	84.91	70.20	0.000	6
10	4.23	0.70	84.56	64.09	0.000	10
11	4.25	0.70	85.09	64.74	0.000	5
12	4.27	0.69	85.44	65.64	0.000	3
13	4.21	0.77	84.21	58.41	0.000	12
14	4.06	0.74	81.23	58.28	0.000	27
15	4.07	0.98	81.40	44.16	0.000	25
16	4.20	0.78	84.04	57.68	0.000	14

ويمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي:

إن المهارات القيادية من الأمور المتفق على وجوب وجودها في الرئيس والمرؤوسين لإتمام عملية التفويض وإنجاز الأعمال بأداء عال وكفاءة وكفاية، فإن النتائج التي حصلنا عليها من الجداول السابقة تتفق وما يطمح إليه من توفر لسمات القيادة بأشكالها المختلفة، وحسب الجدول رقم(29) فإن كل أشكال المهارات القيادية كانت حاضرة في استجابات المبحوثين، ونرى أيضاً أن كل المهارات اتسمت باستجابة مرتفعة حيث إن أدنى استجابة كانت للمهارات الفكرية بمعدل 81.56% وهي استجابة عالية لترتيب أدنى، كما ونرى أن أعلى المهارات التي تم إبداء استجابة إيجابية لها هي المهارات الفنية بوزن نسبي 84.11% وهي المهارات التي تتعلق بإمام القائد بالجوانب الفنية للعمل وتفهم الأنظمة واللوائح واستخدام المعلومات وتحليلها ومعرفة كيفية إنجاز العمل. وهذا يدل على القدرة العالية لدى أصحاب الرتب السامية في توظيف إمكانياتهم في تحسين وتطوير آليات القيادة.

وهذا يعني أن درجة امتلاك أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة للمهارات القيادية كانت كبيرة وهذا يعني أن أصحاب الرتب السامية يمارسون المهارات القيادية بدرجة كبيرة، وهذا دليل التزامهم بالنظم والقوانين والتعليمات الواردة إليهم، وانكفائهم على أداء الأعمال الإدارية.

ويعزو الباحث حصول المهارات الفنية على المرتبة الأولى إلى أنهم يتمتعون بالخبرة، حيث إن معظمهم من ذوي سنوات الخدمة الطويلة، مما ينعكس على إنتاجيتهم وأدائهم، وزيادة رضاهم الوظيفي، بالإضافة إلى القدرة على ممارسة مهامهم بإتقان ومرونة، وذلك ينعكس على أداء الموظفين، مما يجعل العاملين يشعرون بوجود المهارات الفنية لدى مدرائهم، ويحكمون على درجة ممارستهم لها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: "ما درجة أهمية تفويض الصلاحيات كما

يراه أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من الفرض التالي "متوسط نسبة الأهمية

لتفويض الصلاحيات كما يراها أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة بما لا يقل عن

60%"

وللإجابة عن هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والجدول التالي يحتوي على المتوسط الحسابي وقيمة T ومستوى الدلالة لكل مجال. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (31)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجال ممارسة تفويض الصلاحيات

المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية
أهمية تفويض الصلاحيات	42.044	5.070	84.088	85.549	0.000

يتضح من الجدول السابق أن أهمية تفويض الصلاحيات حصلت على وزن نسبي (84.088%)، وهذه نتيجة جيدة جداً، ومن خلال جدول (32) يتضح الوزن النسبي لفقرات مجال أهمية تفويض الصلاحيات فكانت الفقرة الثانية (يعزز القدرة على تحمل المسؤولية عند المرؤسين) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 87.895%، تلتها الفقرة الأولى (يؤدي إلى زيادة الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال) احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 87.193%، بينما كانت الفقرة الثانية عشرة (يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس في مواجهة المواقف التنافسية). احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 80.877%

جدول رقم (32)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات مجال أهمية تفويض الصلاحيات

الترتيب	قيمة المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
2	0.000	82.179	87.193	0.566	4.360	يؤدي إلى زيادة الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال
1	0.000	74.161	87.895	0.633	4.395	يعزز القدرة على تحمل المسؤولية عند المرؤسين
4	0.000	60.651	84.912	0.747	4.246	يساعد على استمرار العمل في ظل غياب القائد
7	0.000	59.533	82.281	0.738	4.114	يساهم في إنجاز العمل في الوقت المحدد
5	0.000	68.054	84.386	0.662	4.219	يعد عاملاً مؤثراً في إكساب المرؤسين مهارات جديدة
3	0.000	59.608	85.088	0.762	4.254	يؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية للمرؤسين
6	0.000	60.234	84.211	0.746	4.211	يساعد على تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤسين
9	0.000	52.158	81.754	0.837	4.088	يساعد على الحوار والمناقشة بين الرؤساء والمرؤسين
10	0.000	51.066	80.877	0.846	4.044	يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس في مواجهة المواقف التنافسية
8	0.000	56.827	82.281	0.773	4.114	يقوي العلاقات الإنسانية بين المرؤسين

ويمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي:

لأن التفويض عملية راسية من أعلى إلى أسفل فإن الاستجابة لأهمية التفويض كانت عالية جداً، وهذا يدل على ثقة المبحوثين بأن لهذه العملية أهمية في تذليل العقبات وإنجاز المهام بشكل أفضل وأسرع، ويعزو الباحث هذا إلى أن طبيعة العمل في جهاز الشرطة وظروفه يتطلبان الممارسة الفعلية لعملية التفويض بشكل دائم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على "ما درجة توافر العوامل التي تحد من فعالية تفويض الصلاحيات كما يراها أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة) من وجهة نظرهم؟" ولإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من الفرض التالي "متوسط نسبة توفر العوامل التي تحد من فعالية تفويض الصلاحيات ما لا يقل عن 60%"

ولإجابة عن هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والجدول التالي يحتوي على المتوسط الحسابي وقيمة T ومستوى الدلالة لكل مجال. والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (33)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجالات الفرعية لمجال معوقات التفويض

الترتيب	قيمة T المعنوية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
2	0.000	69.232	6.195	27.693	عوامل لها علاقة بالمرؤوسين
3	0.000	63.434	5.502	22.202	عوامل لها علاقة بالرئيس
1	0.000	69.596	6.788	34.798	عوامل لها علاقة بالهيكل التنظيمي
	0.000	67.754	15.232	84.693	معوقات التفويض ككل

يتضح من الجدول السابق أن مجال معوقات التفويض ككل حصل على وزن نسبي (67.754%)، وهذه نتيجة جيدة وتحتاج إلى مراجعة لوضع آليات لمعالجة هذه المعوقات والتغلب عليها، كما ويتضح أن العوامل التي لها علاقة بالهيكل التنظيمي احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 69.596% فيما احتلت العوامل ذات العلاقة بالمرؤوسين المرتبة الثانية بوزن نسبي 69.232%، بينما احتلت العوامل ذات العلاقة بالرئيس المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 63.434%.

وفي الجدول التالي يتضح أن الفقرة الثانية والعشرين وهي "قلة الحوافز التي تساعد على قبول الصلاحيات المفوضة" قد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات مجال المهارات القيادية بوزن نسبي 73.86%، واحتلت الفقرة الخامسة والعشرون وهي من فقرات العوامل ذات العلاقة

بالهيكل التنظيمي " المرتبة الثانية بوزن نسبي 73.85%، وهما من فقرات العوامل ذات العلاقة بالهيكل التنظيمي، فيما احتلت الفقرة التاسعة وهي " يقلل التفويض من أهمية الرئيس " المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 53.51% وهي من فقرات العوامل ذات العلاقة بالرئيس.

جدول رقم (34)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات مجال معوقات التفويض

رقم الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
31	3.13	1.19	62.63	28.01	0.00	24
32	3.17	1.09	63.33	31.07	0.00	23
33	3.32	1.10	66.32	32.20	0.00	17
34	3.32	1.10	66.32	32.20	0.00	18
35	3.38	1.12	67.54	32.08	0.00	15
36	3.56	1.05	71.23	36.29	0.00	5
37	3.52	1.00	70.35	37.65	0.00	7
38	3.42	1.08	68.42	33.82	0.00	12
39	3.69	1.03	73.86	38.22	0.00	1
40	3.32	1.08	66.32	32.93	0.00	19
41	3.59	0.98	71.75	39.25	0.00	4
42	3.69	1.07	73.85	36.73	0.00	2

رقم الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
.17	3.63	0.99	72.63	39.21	0.00	3
.18	3.47	1.11	69.47	33.51	0.00	9
.19	3.26	1.14	65.26	30.43	0.00	20
.20	3.37	1.09	67.37	32.96	0.00	16
.21	3.46	1.13	69.30	32.73	0.00	11
.22	3.47	1.18	69.47	31.52	0.00	10
.23	3.53	1.01	70.53	37.42	0.00	6
.24	3.49	1.09	69.82	34.17	0.00	8
.25	2.68	1.18	53.51	24.24	0.00	25
.26	3.24	1.09	64.74	31.67	0.00	21
.27	3.22	1.07	64.39	32.11	0.00	22
.28	3.39	1.07	67.72	33.83	0.00	13
.29	3.39	1.13	67.72	32.14	0.00	14

ويمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي:

تشكل معوقات عملية التفويض أساساً مهماً في تحسين الأداء وإنجاز المهمات بقدر عال من الدقة والحرفية وذلك من خلال تحديدها ووضع الخطط والوسائل للتغلب عليها، ونجد من النتائج السابقة أن الهيكل التنظيمي له علاقة فاعلة في إعاقة عملية التفويض كما رأى المبحوثون، وهذا يدفع إلى التوصية بإعادة النظر في الآليات المتبعة في التفويض بناءً على الهيكل التنظيمي، كما ونوصي بتفعيل دور المرؤوسين وإشراكهم في تقييم عمليات التفويض.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية لعملية تفويض الصلاحيات ومتوسطات تقديراتهم حول امتلاكهم للمهارات القيادية؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول رقم (35) يوضح ذلك.

جدول رقم (35)

معامل الارتباط بين ممارسة تفويض الصلاحيات وامتلاك المهارات القيادية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
**0.00	0.627	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات العينة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية لعملية تفويض الصلاحيات ومتوسطات تقديراتهم حول امتلاكهم للمهارات القيادية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

ولاختبار هذه الفرضية الرئيسة تم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الذاتية

يبين جدول رقم (36) أن معامل الارتباط يساوي 0.569 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الذاتية وهي علاقة إيجابية طردية.

جدول رقم (36)

معامل الارتباط بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الذاتية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.00	0.569	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الذاتية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

مما يدل على أن القائد الإداري الذي يمتلك المهارات الإنسانية التي يستطيع بها التعاون بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الانتاج والعتاء فهي الدراية الواعية بالطباع البشرية والعلاقات الإنسانية.

2. توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الفنية

يبين جدول رقم (37) أن معامل الارتباط يساوي 0.792 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الفنية وهي علاقة إيجابية طردية.

جدول رقم (37)

معامل الارتباط بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الفنية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
**0.00	0.792	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الفنية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.01

مما يدل على أن القائد الإداري الذي يمتلك المهارات الفنية المتمثلة بامتلاك المعارف والمعلومات التي تمكنه من تحقيق أهداف الوزارة بكفاءة وفاعلية وكذلك أداء المهام والأعمال المنوطة به بإتقان ودراية فهي الأساليب والطرق هي التي يستخدمها القائد في عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها.

3. توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الإنسانية

يبين جدول رقم (38) أن معامل الارتباط يساوي 0.612، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الإنسانية وهي علاقة إيجابية طردية.

جدول رقم (38)

معامل الارتباط بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الإنسانية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
**0.00	0.612	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الإنسانية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الفكرية

يبين جدول رقم (39) أن معامل الارتباط يساوي 0.683 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الفكرية وهي علاقة إيجابية طردية. مما يدل على أن القائد الإداري الذي يمتلك المهارات الإنسانية التي يستطيع بها التعاون بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الانتاج والعطاء فهي الدراية الواعية بالطبائع البشرية والعلاقات الانسانية.

جدول رقم (39)

معامل الارتباط بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الفكرية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.00	0.683	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الفكرية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

5. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الإدارية

يبين جدول رقم (40) أن معامل الارتباط يساوي 0.559، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الإدارية وهي علاقة إيجابية طردية.

جدول رقم (40)

معامل الارتباط بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الإدارية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
**0.00	0.559	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الإدارية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجداول السابقة ما يلي:

- أن ممارسة عملية التفويض مرتبطة بدرجة امتلاك رؤساء العمل للمهارات القيادية بفروعها.
- الارتباط بين ممارسة عملية تفويض الصلاحيات وامتلاك المهارات القيادية هو ارتباط إيجابي بمعنى أن ارتفاع درجة امتلاك المهارات القيادية يقابله ارتفاع في الممارسة الفعلية لعملية تفويض الصلاحيات
- أكثر المهارات ارتباطاً بعملية تفويض الصلاحيات كانت المهارات الفكرية حيث بلغ معامل الارتباط 0.792 وهذا يؤكد النتائج الواردة في السؤال الثاني حول المهارات الأكثر تواجداً في العاملين في جهاز الشرطة في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

ويعزو الباحث هذا لسببين هما:

1. طبيعة اختيار العاملين في جهاز الشرطة في وزارة الداخلية والأمن الوطني يخضع لمراحل متعددة ومرتجة لتهديب وصقل المهارات الفردية والجماعية.
2. بيئة العمل التي يتواجد فيها المبحوثون تلزم في كثير من الأوقات منح الصلاحيات وإجراء عملية التفويض لإتمام مهمات بأداء عالٍ.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

ينص السؤال السادس من أسئلة الدراسة على "هل تختلف درجة ممارسة أصحاب الرتب السامية في محافظات غزة لتفويض الصلاحيات باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، الرتبة، المحافظة، سنوات الخدمة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحقق الباحث من أربعة فروض كانت كما يلي:

- الفرض الأول من السؤال السادس

ينص الفرض الأول على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات العينة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية في الداخلية والأمن الوطني لعملية تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

جدول رقم (41)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		ماجستير أو دكتوراه	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة	
0.049	2.66	59.01	56.69	56.33	54.47	إجمالي مجال ممارسة تفويض الصلاحيات

من الجدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي مجال ممارسة تفويض الصلاحيات 0.049 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول درجة ممارسة تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح أصحاب المؤهلات العلمية (ماجستير ودكتوراه) يليها البكالوريوس يليها الدبلوم وأخيراً الثانوية العامة مما يدل على أن ممارسة تفويض الصلاحيات تتأثر تأثيراً مباشراً بدرجة المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من حملة الدراسات العليا على دراية بمفهوم وأهمية عملية التفويض في العمل الإداري، وما تراكم لديهم من خبرات خلال مدة عملهم وفي تخصصاتهم المختلفة، مما أدى إلى أن وجهات نظرهم كانت أفضل قليلاً عن الفئات الأخرى.

- الفرض الثاني من السؤال السادس

ينص الفرض الثاني على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات العينة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية في الداخلية والأمن الوطني لعملية تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير الرتبة"

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

جدول رقم (42)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		عقيد فما فوق	مقدم	راند	
0.698	0.360	58.15	56.14	55.75	إجمالي مجال ممارسة تفويض الصلاحيات

من الجدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي مجال ممارسة تفويض الصلاحيات 0.698 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير الرتبة، وهذا يعزى إلى أن أصحاب الرتب السامية على دراية بأهمية وفوائد عملية التفويض، حيث إن عملية تفويض الصلاحيات لا تتأثر بالرتبة التي يحملها الشخص.

الفرض الثالث من السؤال السادس

ينص الفرض الثالث على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات العينة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية في الداخلية والأمن الوطني لعملية تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير المحافظة"

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way

ANOVA

جدول رقم (43)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المحافظة

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	الشمال	
0.264	1.329	55.9	55.3	58.0	54.0	57.6	إجمالي مجال ممارسة تفويض الصلاحيات

من الجدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي مجال ممارسة تفويض الصلاحيات 0.698 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير المحافظة.

ويعزو الباحث ذلك الى تشابه الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والجغرافية في محافظات قطاع غزة، وكذلك تشابه القوانين واللوائح في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

- الفرض الرابع من السؤال السادس

ينص الفرض الرابع على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات العينة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية في الداخلية والأمن الوطني لعملية تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

جدول رقم (44)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		9 سنوات فأكثر	من 6 - 8 سنوات	من 2-5 سنوات	أقل من سنتين	
0.021	2.45	61.91	58.54	55.26	52.12	إجمالي مجال ممارسة تفويض الصلاحيات

من الجدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي مجال ممارسة تفويض الصلاحيات 0.021 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح من سنوات خدمتهم 9 سنوات فأكثر مما يدل على أن ممارسة تفويض الصلاحيات تتأثر متأثراً مباشراً بسنوات الخبرة. يتضح من الجداول السابقة ما يلي:

- عملية تفويض الصلاحيات تختلف باختلاف المؤهل العلمي وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة حرب (2011) ويختلف عما جاء في دراسة أبو وطفة (2010) ودراسة السحباني (2012).

- تختلف عملية تفويض الصلاحيات باختلاف سنوات الخبرة وانفتحت الدراسة الحالية في ذلك مع ما جاء في دراستي حرب (2011) وأبو وطفة (2010) ويعزو الباحث هذا إلى أن الخبرة العملية المكتسبة في ميدان العمل والثقة المبنية على عدد سنوات الخبرة تؤثر بشكل إيجابي في ممارسة عملية التفويض، فنجد أن عملية التفويض عالية عند الفئة التي لديها سنوات خبرة من 9 سنوات فأكثر.

- لا يوجد أي فروق بين الرتب في ممارسة عملية تفويض الصلاحيات كما لا توجد مثل هذه الفروق بين المحافظات

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أصحاب سنوات الخدمة الأعلى يشعرون بأهمية ممارسة المهارات القيادية وبالتالي تختلف نظرتهم على اختلاف سنوات الخدمة.

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

ينص السؤال السابع من أسئلة الدراسة على "هل تختلف درجة امتلاك أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة في محافظات غزة للمهارات القيادية باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، الرتبة، المحافظة، سنوات الخدمة)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحقق الباحث من أربعة فروض كانت كما يلي:

- الفرض الأول من السؤال السابع

ينص الفرض الأول على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات العينة حول درجة امتلاك أصحاب الرتب السامية في الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة للمهارات القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

جدول رقم (45)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		ماجستير أو دكتوراه	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة	
0.429	0.929	25.833	24.922	24.333	25.684	المهارات الذاتية
0.039	2.890	44.833	42.143	38.833	42.042	المهارات الفنية
0.395	1.002	16.500	16.714	15.833	17.105	المهارات الإنسانية
0.484	0.823	29.333	28.468	28.083	29.526	المهارات الفكرية
0.130	1.920	24.667	24.623	23.667	26.000	المهارات الإدارية
0.132	1.912	141.167	136.870	130.750	141.158	إجمالي مجال المهارات القيادية

من الجدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي"

أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي مجال المهارات القيادية (0.132) مما

يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول درجة المهارات القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، أما بالنسبة للمجالات الفرعية فنجد أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لمجال المهارات الفنية (0.039) مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول درجة المهارات الفنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت الفروق لصالح أصحاب المؤهلات العلمية (ماجستير ودكتوراه)، يليها البكالوريوس، يليها الثانوية العامة وأخيراً الدبلوم مما يدل على أن درجة المهارات الفنية تتأثر تأثيراً مباشراً بدرجة المؤهل العلمي.

بينما نجد أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لباقي المجالات الفرعية، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول درجة المهارات الأخرى تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- الفرض الثاني من السؤال السابع

ينص الفرض الثاني على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات العينة حول درجة امتلاك أصحاب الرتب السامية في الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة للمهارات القيادية تعزى لمتغير الرتبة".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way

ANOVA

جدول رقم (46)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		عقيد فما فوق	مقدم	راند	
0.440	0.828	26.0000	25.2500	24.8310	المهارات الذاتية
0.880	0.129	42.2857	41.7222	42.1972	المهارات الفنية
0.474	0.752	17.5714	16.5556	16.6479	المهارات الإنسانية
0.469	0.762	29.8571	28.3056	28.7042	المهارات الفكرية
0.922	0.082	25.0000	24.6111	24.8028	المهارات الإدارية
0.720	0.329	140.7143	136.4444	137.1831	إجمالي مجال المهارات القيادية

من الجدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي مجال المهارات القيادية (0.720) مما يوضح عدم

وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول درجة المهارات القيادية تعزى لمتغير الرتبة، وكذلك الأمر بالنسبة للمجالات الفرعية حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرض الثالث من السؤال السابع

ينص الفرض الثالث على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات العينة حول درجة امتلاك أصحاب الرتب السامية في الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة للمهارات القيادية تعزى لمتغير المحافظة".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way

ANOVA

جدول رقم (47)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المحافظة

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		الشمال	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح	
0.531	0.796	25.733	24.903	24.533	24.882	24.714	المهارات الذاتية
0.893	0.276	42.700	41.774	42.467	41.588	41.619	المهارات الفنية
0.714	0.530	17.000	16.323	16.667	16.471	16.905	المهارات الإنسانية
0.575	0.727	29.067	28.968	28.600	27.588	28.476	المهارات الفكرية
0.603	0.687	25.167	25.032	23.867	24.765	24.381	المهارات الإدارية
0.780	0.440	139.667	137.000	136.133	135.294	136.095	اجمالي مجال المهارات القيادية

من الجدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي مجال المهارات القيادية (0.720) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول درجة المهارات القيادية تعزى لمتغير المحافظة، وكذلك الأمر بالنسبة للمجالات الفرعية حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن محافظات غزة تتماثل فيها الظروف والأوضاع وطبيعة بيئة العمل لدى أصحاب الرتب السامية وضيق المساحة الجغرافية، وبالتالي فإن درجة المهارات القيادية (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) تتماثل بينهم ولا توجد فروق ذات دلالة تعزى للمحافظة.

- الفرض الرابع من السؤال السابع

ينص الفرض الرابع على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات العينة حول درجة امتلاك أصحاب الرتب السامية في الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

جدول رقم (48)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		9 سنوات فأكثر	من 6 - 8 سنوات	من 2-5 سنوات	أقل من سنتين	
0.161	1.56	25.0351	24.8070	25.3269	24.6000	المهارات الذاتية
0.270	1.28	42.0526	41.9474	42.1731	42.0000	المهارات الفنية
0.541	2.35	16.6754	16.7193	16.7692	15.2000	المهارات الإنسانية
0.008	3.16	28.6491	28.2456	29.1923	27.6000	المهارات الفكرية
0.834	2.45	24.7544	24.6140	24.9231	24.6000	المهارات الإدارية
0.036	2.42	137.1667	136.3333	135.3846	131.0000	اجمالي مجال المهارات القيادية

من الجدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي مجال المهارات القيادية (0.036) مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول درجة المهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت الفروق لصالح من كانت سنوات خبرتهم من 2-5 سنوات يليها من كانت خبرتهم 9 سنوات فأكثر مما يدل على أن درجة المهارات القيادية تتأثر تأثيراً مباشراً بعدد سنوات الخبرة.

أما بالنسبة للمجالات الفرعية فنجد أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لمجال المهارات الفكرية مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول درجة تلك المهارات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت الفروق في مجال المهارات الفكرية لصالح من كانت سنوات خبرتهم من 2-5 سنوات يليها من كانت خبرتهم 9 سنوات فأكثر مما يدل على أن درجة المهارات الفكرية تتأثر تأثيراً مباشراً بعدد سنوات الخبرة.

بينما نجد أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لباقي المجالات الفرعية، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول درجة المهارات الأخرى تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من الجداول السابقة ما يلي:

- لا تختلف درجة امتلاك المهارات القيادية بين أصحاب الرتب السامية باختلاف المؤهل العلمي في حين نجد اختلافاً واضحاً في درجة امتلاك المهارات الفنية باختلاف المؤهل العلمي حيث نجد أن حملة الماجستير والدكتوراه هم أكثر فئة لديها استجابة للمهارات الفنية وهذا يعزز نتائج سابقة.
- تختلف درجة امتلاك المهارات القيادية والفكرية منها باختلاف سنوات الخبرة حيث نجد استجابة أعلى لمن أمضوا 9 سنوات فأكثر في الخدمة مما يدل على أن سنوات الخبرة لها دور إيجابي في إبراز المهارات القيادية والاستفادة منها في عملية القيادة والإدارة.
- لا توجد أي فروق أو اختلافات في المهارات القيادية بفروعها باختلاف الرتبة أو المحافظة.

جدول رقم (49)

يوضح ملخص أسئلة الدراسة ونتائجها

م	السؤال	النتيجة
1.	ما درجة ممارسة القيادة الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة لتفويض الصلاحيات من وجهة نظر أصحاب الرتب السامية؟	درجة ممارسة تفويض الصلاحيات حصل على وزن نسبي (74.961%).
2.	ما درجة امتلاك أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة في محافظات غزة للمهارات القيادية (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) من وجهة نظرهم؟	درجة مجال المهارات القيادية ككل حصل على وزن نسبي (84.105%)، وهذه نتيجة جيدة جداً.
3.	ما درجة أهمية تفويض الصلاحيات كما يراها أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة؟	أهمية تفويض الصلاحيات حصلت على وزن نسبي (84.088%).
4.	ما درجة توافر العوامل التي تحد من فعالية تفويض الصلاحيات كما يراها أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة) من وجهة نظرهم؟	مجال معوقات التفويض ككل حصل على وزن نسبي (67.754%)، وهذه نتيجة جيدة
5.	هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات العينة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية لعملية تفويض الصلاحيات ومتوسطات تقديراتهم حول امتلاكهم للمهارات القيادية؟	- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تفويض الصلاحيات والمهارات الإدارية وهي علاقة إيجابية طردية. - إن ممارسة عملية التفويض مرتبطة بدرجة امتلاك رؤساء العمل للمهارات القيادية بفروعها.
6.	هل تختلف درجة ممارسة أصحاب الرتب السامية في محافظات غزة لتفويض الصلاحيات باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، الرتبة، المحافظة، سنوات الخدمة)؟	- عملية تفويض الصلاحيات تختلف باختلاف المؤهل العلمي. - تختلف عملية تفويض الصلاحيات باختلاف سنوات الخبرة. - لا يوجد أي فروق بين الرتب في

<p>ممارسة عملية تفويض الصلاحيات كما لا توجد مثل هذه الفروق بين المحافظات.</p>		
<p>- لا تختلف درجة امتلاك المهارات القيادية بين أصحاب الرتب السامية باختلاف المؤهل العلمي في حين نجد اختلافاً واضحاً في درجة امتلاك المهارات الفنية باختلاف المؤهل العلمي، حيث نجد أن حملة الماجستير والدكتوراه هم أكثر فئة لديها استجابة للمهارات الفنية.</p> <p>- لا توجد أي فروق أو اختلافات في المهارات القيادية بفروعها باختلاف الرتبة أو المحافظة.</p> <p>- تختلف درجة امتلاك المهارات القيادية والفكرية منها باختلاف سنوات الخبرة.</p>	<p>هل تختلف درجة امتلاك أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة في محافظات غزة للمهارات القيادية باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، الرتبة، المحافظة، سنوات الخدمة؟"</p>	<p>.7</p>

المصدر: جرد بواسطة الباحث

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

1. العمل على تعزيز مستوى تفويض الصلاحيات من خلال تطوير هيكل تنظيمي قوي ورفع ثقة الإداريين المرؤوسين.
2. توضيح الأنظمة واللوائح الإدارية وبالذات فيما يتعلق بتفويض السلطة لأثرها الإيجابي على إنجاح عملية التفويض.
3. توفير عدد من العوامل التنظيمية الإيجابية لنجاح التفويض، مثل وضع توصيف واضح للاختصاصات وحدود السلطات والمسؤوليات، وتحديد الهدف من التفويض وشكله ونتائجه.
4. تفويض الصلاحيات بما يتناسب والخبرة العملية والمهنية للعاملين وبما يضمن دقة التوصيات المرفوعة من قبلهم والتي تبنى عليها قرارات مهمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
5. ضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات والسلطات كي يتمكنوا من إنجاز العمل على أكمل وجه، والعمل على تدريب العاملين على المهام والواجبات الجديدة بشكل دوري لما لذلك من أثر قوي على إنجاح عملية تفويض الصلاحيات.
6. اتباع أسلوب القيادة الديمقراطية والابتعاد عن استخدام الإدارة القديمة التي كانت تعتمد على تصيد أخطاء الموظفين.
7. إعطاء أهمية للمهارات القيادية، وخاصة في مجال المهارات الفكرية والمهارات الإدارية، حيث تبين أن ممارسة هذه المهارات كانت الأقل من قبل أصحاب الرتب السامية.
8. العمل على تطوير كفاءة أصحاب الرتب السامية ورفع مستوى مهاراتهم القيادية في المجالات المختلفة، وذلك من خلال:
 - عقد دورات للتدريب والتأهيل الإداري وفق برامج خاصة تعد لمواكبة الاتجاهات الحديثة في هذا المجال.
 - عقد مؤتمرات وندوات حول المهارات القيادية وسبل تطويرها، وتزويد المدراء بما يستجد في المجالات المختلفة للمهارات القيادية واطلاعهم على تجارب الدول الرائدة في هذا المجال.

- القدرة على توجيه المرؤوسين.
 - القدرة على استغلال الأفكار المرتدة من الرؤساء.
 - القدرة على اتخاذ قرارات تساعد على إنجاز العمل.
9. تحديث أساليب الرقابة والأدوات المستخدمة في تقييم العمل بما يتناسب مع أهمية مجالات المهارات القيادية.

مقترحات الدراسة:

يقترح الباحث أن تكون هناك دراسات وأبحاث حول تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات القيادية في الوظائف والمجالات التالية:

1. التطوير والتدريب.
2. الحوافز والمكافآت.
3. تصميم برامج تدريبية متخصصة حول ممارسة المهارات القيادية، وأن تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواءم مع التطور العلمي والتقدم التكنولوجي.
4. دراسة المعوقات التي تقلل من عملية تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات القيادية في جهاز الشرطة الفلسطيني ولدى أصحاب الرتب السامية وطرق معالجتها والتغلب عليها.
5. دراسة أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الأخرى: (حل المشكلات، اتخاذ القرارات، التخطيط، ...الخ).

قائمة المراجع

أولاً: الكتب العربية

القرآن الكريم.

1. الأعرجي، عاصم (الوجيز في مناهج البحث العلمي)، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، 1999م.
2. الأعرجي، عاصم (دراسات معاصرة في التطوير الإداري)، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، 1995م.
3. الأعرجي، عاصم، (دراسات معاصرة في التطوير الإداري)، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، 1995م.
4. الحسينة، سليم (1998)، (مبادئ نظم المعلومات الإدارية)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
5. الحلو، ماجدة راغب (1982)، علم الإدارة العامة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
6. الخطيب، رداح وآخرون (1996)، الإدارة والإشراف الرتبوي و اتجاهات حديثة، طبعة 3، عمان، دار الفرقان.
7. الرشيد، أحمد، (1972)، نظرية الإدارة العامة العملية الإدارية في الجهاز الإداري، القاهرة: دار النهضة العربية
8. السلمي، علي (1999)، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة
9. السيد، مصطفى صبحي (1981)، القيادة الإدارية في العصر الحديث ذات السلاسل الكويت.
10. الشبكشي، صالح (1996)، العلاقات الإنسانية في الإدارة، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة.
11. الشرقاوي، علي (1980)، إدارة الأعمال الوظائف والممارسات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
12. الشماع، خليل محمد حسن (1991)، مبادئ الإدارة ، مطبعة الخلود ، عمان الأردن.
13. الشوبكي، علي (1992)، المدرسة والرتبية، بيروت، دار مكتبة الحياة.
14. الشيباني، عمر (1988)، علم النفس الإداري، ليبيا، الدار العربية للكتاب.

15. الصرن، رعد حسن (2002)، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دمشق، سوريا، دار الرضا للنشر.
16. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003)، الإدارة الرائدة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
17. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2006)، مبادئ التنظيم والإدارة، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
18. الطيب أحمد، (1999)، الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، الأزهرية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
19. الطالب، هشام (2006)، دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم، الطبعة الثالثة، 2006.
20. العبودي، محسن (1984)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، القاهرة، دار النهضة العربية.
21. العتيبي، صبحي جبر (2005)، تطوير الفكر والأساليب في الإدارة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
22. العتيبي، ضرار، وآخرون (2007)، العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن الأردن، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
23. العديلي، ناصر محمد (1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، الرياض.
24. العديلي، ناصر محمد (1993)، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، مرام للطباعة الإلكترونية.
25. العقيل، عبدالله بن عبد اللطيف (2004)، الإدارة القيادية الشاملة، الرياض.
26. العلاق، بشير (1999)، اسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
27. الفرا، ماجد محمد وآخرون (2002)، الإدارة المفاهيم والممارسات، فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.

28. القريوتي، محمد قاسم (2000)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الاردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
29. اللوزي، سليمان وآخرون، (1998)، أساسيات في الإدارة دار الفكر، عمان.
30. اللوزي، موسى (1999)، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، الأوائل للنشر والتوزيع ، ط1، عمان .
31. اللوزي، موسى (2002)، التنمية الإدارية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
32. المغربي، كامل محمد(1988)، الإدارة، مبادئ، مفاهيم، وظائف. الرياض، مطابع دار العلوم.
33. المغربي، كامل(1994)، المدخل لإدارة الأعمال، الأردن، مكتبة عمان.
34. المراسي، محمد(1995). تنظيم إدارة الشرطة: أكاديمية الشرطة. القاهرة: كلية الشرطة.
35. النمر، سعود بن محمد وآخرون(1993)، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، الرياض ، مطابع الفرزدق التجارية.
36. النمر، سعود بن محمد وآخرون(1989)، تنمية مهارات القيادة الإدارية، مكة المكرمة، مكتبة الطالب الجامعي. النهضة العربية للنشر و التوزيع.
37. الوالي، محمود إبراهيم(1979)، نظرية التفويض الإداري: دراسة مقارنة، القاهرة: دار الفكر العربي.
38. أبو زيد، محمد (1977)، أثر التفويض في الإصلاح الإداري، القاهرة، دار النهضة العربية.
39. أبو شيخة، نادر أحمد (2009)، مدخل الى إدارة الوقت، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
40. أحمد، إبراهيم أحمد (1997)، نحو تطوير الإدارة المدرسية، الإسكندرية، مكتبة دار المعارف الحديثة.
41. برس، يورك (2001)، سلسلة الإدارة المثلى، التفويض الفعال، بيروت ،مكتبة لبنان.
42. توفيق، عبد الرحمن (١٩٩٨)، المهارات السلوكية والقيادية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.

43. جان دفكان (1989)، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحيوي، الرياض، الدار الدولية للنشر.
44. حبتو، عبد العزيز صالح (2009)، مبادئ الإدارة العامة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
45. حجي، أحمد إسماعيل (2000)، إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، دار الفكر العربي.
46. حريم، حسن محمود (2000)، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، ط 2 عمان، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
47. حنفي، عبد الغفار (1990)، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الإسكندرية، الدار الجامعية.
48. درويش، عبد الكريم، وليلى، تكلا(1995)، أصول الإدارة العامة، القاهرة، الهيئة العامة للكتاب.
49. دسوقي، كمال(1960)، سيكولوجية إدارة الأعمال، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
50. ديسلر، جاري(1991)، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة. دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
51. ديسلر، جاري(1985)، أساسيات الادارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب: د. عبد القادر عبد القادر، مراجعة: د. سلطان بن محمد سلطان ، الرياض.
52. ديموك، مارشال إدوارد وآخرون(1976)، الإدارة العامة، ترجمة إبراهيم على البرلس ومحمد توفيق رمزي، القاهرة: مؤسسة الحلبي للنشر والتوزيع.
53. روبير، باييز(1992)، الموجه- الدليل العلمي للقيادات الإدارية، ترجمة: تمام الساحلي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
54. زويلف، مهديف و د. العضايلة علي(1996)،(إدارة المنظمة- نظريات وسلوك)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
55. سعيد، أمين (1998)، تفويض الصلاحيات وتبسيط الإجراءات- الواقع وأساليب تطويره، دراسة قدمت إلى مؤتمر الجمعية اليمنية للإدارة ، اليمن.

56. سليمان، حنفي محمود (1980)، "الإدارة: منهج شامل". دار الجامعة المصرية - الإسكندرية.
57. علاقي، مدني عبد القادر (1996)، الإدارة : دراسة تحليلية لوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة زهران للنشر، جدة.
58. عليوة، السيد (2001)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، دار السماح، القاهرة.
59. فرج، طريف شوقي (١٩٩٣)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب.
60. فليح، فاروق وعبد المجيد، السيد (2005)، السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسير للنشر والتوزيع.
61. فؤاد الشيخ سالم وآخرون (1994)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني.
62. كلادة، ظاهر (2002)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، م1، دار الزهراء، عمان الأردن.
63. كلوب، عرابي (2005). تنظيم إدارة الشرطة الفلسطينية، غزة: مكتبة ومطبعة دار المنارة.
64. كنعان، نواف (1982)، القيادة الإدارية، الرياض، دار العلوم للطباعة والنشر.
65. محمد، أميرة علي (2006)، الاتصال الرتبوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر.
66. محمود، علاء الدين (2011). "إدارة المنظمات". عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
67. مصطفى، أحمد سيد (2001)، المدير في عالم متغير، القاهرة، مصر، دار الكتب.
68. نشوان، يعقوب حسن (1992)، الإدارة والإشراف الرتبوي بين النظرية و التطبيق، القاهرة، روض العلماء للطبع والنشر و التوزيع.
69. نواف، كنعان، (2009)، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط6، عمان، الأردن.
70. ياغي، محمد عبد الفتاح (1987)، مبادئ الإدارة العامة، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.

ثانياً. المجالات العلمية:

1. الأسيوطي، حسين وخطاب، محمد (1971) ، تنمية القيادات الإدارية، التأهيل العلمي - التجربة المصري، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث الإدارية.
2. العناني، عصام الدين محمود (1995)، القيادة الإدارية الفعالة وفلسفة الإدارة بالمشاركة ، مجلة الإدارة ، ع 2/ ص 69 - 75 .
3. الخطيب، رداح، (1998)، اتجاهات القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية نحو تعيين المرأة في مراكز قيادية في الجامعات .الأردن، جامعة اليرموك، مؤتة للبحوث . المجلد الثالث عشر ، العدد السادس ص 68.
4. الزعبي، دلال (2001)، أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق، المجلد (17)، العدد (3) سوريا ، ص (189-225).
5. الزعبي، دلال محمد(2004)، درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، المجلد(5)، العدد(3)، البحرين.
6. السامرائي، مهدي صالح مهدي(2001)، قراءات نافعة في الادارة المدرسية وعملياتها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد43.
7. الطيب أحمد، (1988)، تفويض الصلاحيات كأساس لتطوير الخدمة المدنية، مجلة الاداري، مجلد 10 ، عدد 3.
8. القريوتي، محمد قاسم (2003)، اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض الصلاحيات، مجلة الإدارة العامة، المجلد (43).
9. دونالد، ماك، ترجمة حسن ياسين: تفويض الصلاحيات ميدان رئيسيان للإدارة الفاعلة، مجلة الإدارة العامة، العدد العاشر، السنة السابعة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
10. زكي، شفيق، التفويض في الاختصاص، دراسة حول أحكامه ومدى كفايتها لمواجهة مشكلة التركيز الإداري، مجلة الادارة، مجلد 3، عدد 2 القاهرة، أكتوبر.

11. عبد العزيز، منصور، والعامري أحمد (2003)، مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين - دراسة تحليلية، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد (16) العلوم الإدارية (2) ، الرياض، ص ص (231- 273).
12. غبوش، أحمد الطيب: تفويض الصلاحيات كأساس لتطوير الخدمة المدنية، مجلة الإدارة العامة، العدد 35 السنة العاشرة، سبتمبر .
13. فليح، حكمت (2009)، دور تحويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمة "دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الشمالية، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد السابع والعشرين جامعة تكريت ، العراق.

ثالثاً. الرسائل العلمية:

1. الأغا، رائد (2008)، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. البركاتي، ملكة (2002)، ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، الإدارة التربوية والتخطيط.
3. التويجري، عبد العزيز إبراهيم (2006)، تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
4. الحجري، حميد بن ناصر بن حمد (2003)، أثر تفويض الصلاحيات على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بالسلطنة، رسالة ماجستير غير منشورة، صحيفة الوطن.
5. الحربي، محمد بن عطية (2007)، تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية - دراسة مسحية على وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
6. الحلو، (2010)، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

7. الرشودي، محمد علي إبراهيم (1422هـ)، المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
8. الريمي، عبده محمد (2005)، المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
9. الزهراني، عيضة (2012)، القيم الإدارية والمهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
10. السحباني، إبراهيم (2012)، تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلميه، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
11. السر، أمين (2008) " واقع إعادة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
12. الشريف، عبد الله (2011)، دور التفويض لتحسين الممارسات الإدارية للمشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية(مجلة القراءة والمعرفة، عدد 113 الجزء الأول).
13. الصغير، علي (1427)، واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
14. الطناني، رامي عمر. (2010). " مهارات رجل الشرطة في التعامل مع الجمهور وأثرها علي فعالية تقديم الخدمة الأمنية " رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
15. العتيبي، عبد المحسن (2003)، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية.

16. العتيبي، عايض سعدون(1995)، موقف القيادات الإدارية من تفويض الصلاحيات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة.
17. العتيبي، عايض سعدون (1996)، موقف القيادات الإدارية من تفويض الصلاحيات وأثره على إنجاز الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.
18. العثمان، محمد بن عبد الله (2003)، تفويض الصلاحيات وأثره على كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
19. العمري، ظافر بن محمد (1420هـ)، تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها، دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
20. العنزي، فهد بن اسمر(2006)، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية ، كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود ، رسالة ماجستير غير منشورة .
21. الغامدي، سعيد (2007)، مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.
22. الغماري، علاء(2012)، العوامل المؤثرة في واقع توزيع أفراد الشرطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
23. الفلاحي، محمد صالح (2007)، مدى توافر المهارات القيادية لدى مديري إدارات المدارس الريفية بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
24. الفرجاني، محمد(2008) واقع استراتيجيات الاصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني دراسة على قيادة الشرطة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
25. المساعيد، مفضي، (2010)، درجة توافر المهارات القيادية لدى شاغلي المراكز الإشرافية في البادية الشمالية في الأردن، مجلة كلية التربية، جامعة الإسراء، الأردن، العدد التاسع والثلاثون.

26. أبو معمر، وصفية (2009)، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض الصلاحيات وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
27. أبو العلاء، محمد (2009)، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
28. أبو ركة، عصام (2013). معوقات إدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطيني بقطاع غزة من وجهة نظر كبار الضباط، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
29. أبو كويك، حسن محمد سعيد. (2012). "دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة.
30. آل زاهر، علي ناثر شتوي (2005)، القدرات المطلوبة لتطوير جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي لمواجهة تحديات عصر العولمة، بحث مقدم إلى ورشة عمل طرق تفعيل وثيقة آراء الأمير عبد الله بن عبد العزيز حول التعليم العالي 19-21 ذو الحجة 1425هـ 30 يناير -1 فبراير 2005م، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
31. برقاي، (1997)، التفويض في الإدارة الحكومية (دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين لمستوى الإدراك والمهارات والمعوقات)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
32. بلبيسي، فاتنة جميل (2007)، درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
33. حرب، حسام (2011)، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية دراسة تطبيقية في الوزارات الفلسطينية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

34. حمدان، محمد كمال.(2010). "الاتزان الانفعالي والقدرة علي إتخاذ القرار لدي ضباط الشرطة الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
35. نيا، أمجد تركي(2004)، تفويض الصلاحيات لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
36. شلايل، عبد السلام، حلمي(2007)، تفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
37. صيام، محمد(2007)، فعالية متطلبات وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
38. عايش، أحمد (2005)، المهام القيادية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث في الأردن كما يمارسونها أنفسهم، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، الأردن.
39. عزام، أحمد(2103)، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية- قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
40. مهنا، (2006)، العلاقة بين تفويض الصلاحيات وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
41. نصر، إياد(2014)، واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
42. جودة ، وسام (2014). دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
43. كلوب، أحمد عبد الفتاح.(2012). دور القيادة الشرطة في إدارة الأزمة الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، أكاديمية الشرطة: مصر.

المراجع الأجنبية:

1. Antonioni, David (1999) **"What Motivates Middle Managers"** **Industrial Management**, vol.41 (6).Nov.
2. Certo, Samuel (1995) **Modern Management Quality** ،Ethics, and the Global Environment, fifth edition, Rollins Colleges.
3. Certo, Samuel (2007) **Modern Management**, Adding Digital Focus,Ninth Edition, Upper Saddle river, New Jersey, Person Prentice Hall.
4. Chimonye, Emmanuel (1998): **"A study of leadership qualities of principals of good secondary school in Imo, Nigeria"**, Frodham University, 0072PHD, AD, Ase 102.
5. Davis, Joan & Wilson ،Sandra M.(2000) ،**Principals' Efforts to Empower Teachers: Effect on Teacher Motivation and Job Satisfaction and stress**. Clearing House (73).6. p(349–353).
6. Dessler, Gary (2006) **Management Principles and Practices for Tomorrows Leaders**, Florida International University, PersonPrentice Hall.
7. Field, Richard H.G. (2002), **"Leadership Defined: Web Images Reveal the Differences between Leadership and Management"**, School of Business University of Alberta, Canada.
8. Fley, Adam (2005). **Leadership Skills of First–Year Students, master of Arts In Education Department of educational And Policy studies**, Blacksburg, Virginia.
9. Hung,Cheng– Jen.(2006): **A Correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in kaohsiung area of Taiwan (China)**, Dissertation, University of the incarnate word,Taiwan. influence, Educational Administration, Vol.34, p.p:630–649.

10. Johnson, P. E & Short, P.M. (1998). **Principals leader power, teacher empowerment, teacher compliance, and conflict**, **Educational Management & Administration**, London, Vol.26, No.2,p.p:147–159.
11. Johnston, Michelle A. (2000) **"Delegation and Organizational structure in small Businesses"**, **Group and Organization Management**, VOL .25(1). pp. 4–21.
12. Miller, Margaret Dickinson. (1998). **The impact of the principals' academy on teacher perception of their empowerment in group decision making in west Virginia faculty senates**, West Virginia University; 0256, Dissertation Abstracts International, Vol.60, No.06A:p.1853.
13. Muir ,J.,(1995), **Effective management through Delegation ,Work study**. MCB University vol.44 No.7 ,1995 ,pp,6–7.
14. Mullins, Laurie (2008), **Essentials of Organizational Behavior**, Book aid international, Person Prentice Hall.
15. Weshah, H. (2012). **The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A Comparative Study**. **European Journal of Social Sciences** Volume & Page Numbers 31(3), 359–375. Publisher European Journals, Inc.
16. Whetten, David & Cameron, Kim & Woods, Mike (2005), **Developing Management Skills for Europe**, Second Edition, Person Prentice Hall.

البيانات الأساسية:

المؤهل العلمي/ ثانوية عامة دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

الرتبة العسكرية/ نقيب رائد مقدم عقيد فما فوق

المحافظة/ رفح خانينوس الوسطي غزة الشمال

سنوات الخدمة أقل من 2 سنوات من 2 إلى 5 سنوات من 6-8 سنة 9 فأكثر

الدورات التي التحقت بها في وزارة الداخلية والأمن الوطني خلال سنوات الخدمة :

لم أحصل على دورات دورتين فأقل 3-5 دورات 6-9 دورات

إلى أي مدى تدرك أهمية تفويض الصلاحيات في مجال عملك ؟

المحور الأول: أهمية تفويض الصلاحيات:

انتماء العبارة للمجال		مناسبة العبارة		العبارة	
غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
				1. يزيد تفويض الصلاحيات من الاعتماد على النفس في إنجاز المعاملات	
				2. يزيد التفويض من تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي	
				3. يعمل التفويض على حسن استثمار الوقت الرسمي	
				4. يساعد التفويض على عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد	
				5. يساعد التفويض على التنسيق وتجميع الاختصاصات المتشابهة	
				6. يزيد التفويض من إنجاز العمل في الوقت المحدد	
				7. يعد التفويض عاملاً فعالاً في تدريب المرؤوسين على مهام جديدة	
				8. يزيد التفويض من الروح المعنوية للمرؤوسين	
				9. يشجع التفويض على تحمل المسؤولية عند المرؤوسين	
				10. يساعد التفويض على تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين المفوض إليهم	
				11. يشجع التفويض على الاتصال بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين	
				12. يساعد التفويض على فهم المسؤوليات في الأعمال القيادية	
				13. يشجع التفويض على العمل بروح الفريق	
				14. يساعد التفويض على الحوار والمناقشة	
				15. يساعد التفويض على ضبط النفس في مواجهة المواقف التنافسية	
				16. يقوي التفويض العلاقات الإنسانية بين الموظفين	

إلى أي مدى تتوفر العوامل التالية في مجال عملك، والتي تحد من فعالية تفويض الصلاحيات؟

المحور الثاني: عوامل تحد من فعالية عملية التفويض :

أولاً: عوامل لها علاقة بالمرؤوسين :

دقة العبارة				العبارة	
مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية		
				1. خشية الوقوع في الأخطاء	
				2. ضعف الطموح والتطلعات	
				3. تجنب التعرض للمساءلة	
				4. عدم فقد بعض صداقات الزملاء بسبب القيام بدور الرئيس	
				5. عدم تناسب التفويض مع المكانة الوظيفية للمرؤوس	
				6. عدم الرغبة في تحمل المزيد من المسؤوليات	
				7. عدم الرغبة في تمضية وقت أطول في العمل	
				8. عدم القدرة على القيام بالعمل المفوض إليه	
				9. عدم وجود خبرة سابقة في مجال العمل المفوض له	
				10. عدم وجود تدريب كاف في مجال العمل المفوض له	
				11. محاولة المرؤوسين تجنب الخضوع للمساءلة	
				12. عدم مناسبة التفويض مع مكانة المرؤوس الوظيفية	
				13. اعتقاد المرؤوس أن المهام المفوضة إليه بقصد تخلص الرئيس منها	
				14. غياب دعم وتشجيع الرؤساء للمرؤوسين للقيام بالمهام المفوضة إليهم	
				15. الخوف من أن يكون القصد من التفويض هو إيقاع المرؤوس في الخطأ	

ثانياً: عوامل لها علاقة بالرئيس:

انتفاء العبارة للمجال		مناسبة العبارة		العبارة	
غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
				التفويض يقلل من أهمية الرئيس	.1
				خوف الرئيس عدم إنجاز العمل المفوض بالصورة المناسبة	.2
				خشية الرئيس من عدم إساءة المرؤوس للسلطة المفوضة إليه	.3
				التخفيف من الصراعات التي قد تنشأ بين المرؤوسين نتيجة ما يفوض إليهم من مهام	.4
				حتى يظل الرئيس محتفظاً بقدر أكبر من تفاصيل العمل	.5
				الشك في كفاءة وقدرات المرؤوسين	.6
				رغبة الرئيس في الظهور بمظهر القوة	.7
				حرص الرئيس أن تؤدي الأعمال بأسلوب ونمط معين	.8
				الخوف من أن التفويض قد يبرز المرؤوس مما يشكل منافسة للرئيس	.9
				حتى لا يتسبب التفويض في ضياع وقت الرئيس بمتابعته للأعمال التي فوضها	.10
				إظهار أن الرئيس هو الشخص الوحيد القادر على القيام بالعمل	.11
				اعتقاد الرئيس بأنه يؤدي العمل بجودة أعلى من المرؤوس	.12

ثالثاً :عوامل لها علاقة بالبنية التنظيمية في العمل:

انتماء العبارة للمجال		مناسبة العبارة		العبارة	
غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
				1. عدم فعالية وسائل الاتصالات	
				2. عدم التحديد الواضح لمهام وواجبات الموظفين	
				3. غياب التنسيق بين بعض إدارات وأقسام الوزارة	
				4. كثرة التنسيق بين إدارات وأقسام الوزارة	
				5. كثرة التعديلات في الخريطة التنظيمية للوزارة	
				6. عدم وضوح التسلسل الرئاسي في الهيكل التنظيمي	
				7. عدم التكافؤ بين الصلاحيات والمسئولية	
				8. كثرة التعديلات في أساليب وطرق تأدية الأعمال	
				9. عدم التجانس بين مهام الرئيس والمروؤس	
				10. كثرة التعاقب في شغل المناصب القيادية	
				11. حداثة إنشاء بعض الإدارات	
				12. الازدواجية في أداء الأعمال	
				13. حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض	
				14. عدم وجود نظام واضح للتفويض	
				15. عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل تفويض الصلاحيات المفوضة	
				16. عدم معرفة الموظف بالضبط للمسئول المباشر عن العمل الذي يقوم به	
				17. عدم وجود من يقوم بمتابعة وتوجيه الموظف المكلف بشكل مستمر	
				18. عدم وجود وصف وظيفي واضح ومحدد للمهام مما يقلل من قدرة المسئول على مساءلة المرؤوسين	
				19. عدم وجود آلية ومعايير واضحة لتقييم الموظفين	

ما درجة ممارسة عملية تفويض الصلاحيات في مجال عملك؟

المحور الثالث: واقع تفويض الصلاحيات:

العبارة		مناسبة العبارة		انتماء العبارة للمجال
مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
				1. يتم التفويض في الأمور البسيطة أو الروتينية للمرؤوس
				2. يتم تدريب المرؤوس قبل تفويض الصلاحيات له
				3. يتم السماح للمرؤوس بالمبادرة والابتكار في إنجاز المهام المفوضة إليه
				4. يتم إعلام كل من له علاقة بالعمل المفوض بأن التفويض قد تم بالفعل
				5. يتم الاكتفاء بالاطلاع على نتائج المهام المفوضة للمرؤوس
				6. يتم تحفيز المرؤوسين عند إنجاز المهام المطلوبة منهم
				7. يتم تحديد المخرجات المنشودة التي يتوقعها المدير من المرؤوسين
				8. يتم توضيح حدود الصلاحيات المفوضة للمرؤوسين
				9. يتم تفويض الصلاحيات بحسب قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معاً
				10. يتم شرح المهام للمرؤوس قبل تفويض الصلاحيات له
				11. يتمتع المرؤوس بحريته في أداء المهام المفوضة له
				12. يتم إيضاح حدود الصلاحيات المفوضة للمرؤوس
				13. يتم تفويض الأعمال الميدانية للمرؤوسين
				14. يشترط في المرؤوس أن يكون ذا خبرة في مهام الصلاحيات التي تفوض له
				15. يتم تفويض الصلاحيات المالية ضمن الحدود التي تسمح بها الأنظمة
				16. يتم تفويض صلاحية وضع خطط وأوامر العمليات
				17. يتم تفويض الصلاحيات في الأزمات
				18. يلجأ القائد لتفويض الصلاحيات كأسلوب لتدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية
				19. يكون التفويض في بعض الاختصاصات التي تسهم في سرعة إنجاز العمل
				20. يتم تفويض الصلاحيات للمرؤوس المفوض شفهيّاً
				21. يتم تفويض الصلاحيات للمرؤوس المفوض رسمياً
				22. يتم تفويض الصلاحيات للمرؤوس المفوض بشكل دائم
				23. يتم تفويض الصلاحيات للمرؤوس المفوض بالاسم
				24. تتم عملية تفويض الصلاحيات لشاغل وظيفة محددة بصرف النظر عن الشخص
				25. يتوقع المدير عدم إعادة العمل مرة أخرى نتيجة لإتقان المرؤوس له

إلى أي مدى ترى أن تفويض الصلاحيات يساهم في إكساب المهارات القيادية التالية؟

المحور الرابع المهارات القيادية

أولاً : المهارات الذاتية

العبارة	مناسبة العبارة		انتماء العبارة للمجال	
	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
1. أوفق بين الحزم واللين في التعامل مع العاملين.				
2. أتحمّل الجهد المضني في إنجاز العمل.				
3. أتمتع بسرعة البديهة.				
4. لدى القدرة على التأثير على العاملين.				
5. أتقبل النقد من الآخرين.				
6. أتمتع بالهدوء في مواجهة الأزمات.				
7. أتحكم في انفعالاتي .				
8. احتفظ بالحيوية والنشاط .				

ثانياً : المهارات الفنية :

1. قنوات الاتصال بيني وبين العاملين مفتوحة .				
2. أحرص على تطوير أساليب العمل الفنية .				
3. أجيد العمل على الحاسب الآلي .				
4. قادر على تطوير أدائي الفني .				
5. أتفهم القوانين والأنظمة الخاصة بالعمل .				
6. أنجز أعمالي بإتقان .				
7. أستفيد من أفكار الغير .				
8. أوزع المسؤوليات على العاملين .				
9. لدى القدرة على اختيار أفضل الأساليب لإنجاز الأعمال.				
10. أتحمّل مسؤولية فشل القرار الخاطئ .				
11. أحرص على حضور كافة الندوات والاجتماعات .				

ثالثاً : المهارات الإنسانية

العبارة	مناسبة العبارة		انتماء العبارة للمجال	
	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
1. أنمي القيم الإيجابية لدى العاملين .				
2. أوفر مناخ وظيفي مناسب .				
3. أشجع العاملين على إبداء آرائهم .				

				أوفر الدعم المعنوي والنفسي للعاملين .	4.
				أراعي رغبات العاملين عند توزيع المهام .	5.
				أشجع العمل بروح الفريق لدى العاملين .	6.
				أتمتع بمهارات الاستماع والإنصات للعاملين .	7.
				أثني على الموظف الكفاء أمام زملائه .	8.
				أدرك ميول واتجاهات العاملين .	9.

رابعاً: المهارات الفكرية:

				لدى القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين .	1
				أخصص الوقت الكافي لمواجهة المشكلة وحلها .	2
				أحدد المشكلات التي تواجه العاملين .	3
				أقترح بدائل متعددة لحل المشكلات .	4
				أمتلك القدرة على الخيال الفكري الإبداعي .	5
				أستطيع إدراك الموقف كوحدة كاملة .	6
				استثمر الأفكار النابعة من العاملين .	7
				أترؤى في إصدار الأحكام .	8
				لدى القدرة على تطوير حلول وبدائل .	9
				أختار الحلول الأكثر تمثيلاً لقيم المهنة .	10

خامساً: المهارات الإدارية :

انتفاء العبارة للمجال		مناسبة العبارة		العبارة	
غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
				أحفز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات .	1.
				أستثير جهود العاملين لتحسين الأداء .	2.
				حينما أطلب من العاملين عمل أراعي إمكانياتهم .	3.
				أضع خطة عمل للوحدة الإدارية التي أشرف عليها .	4.
				أراقب أداء العاملين بطريقة موضوعية .	5.
				أتحمل النتائج المترتبة على القرارات التي تم اتخاذها .	6.
				أحاول أن أنمي روح الجماعة والعمل لتحقيق أهداف العمل .	7.
				اهتم بتوفير الأنظمة القانونية المناسبة للعاملين .	8.
				أشجع العاملين على استخدام التقنيات الحديثة .	9.

ملحق رقم (2)
أسماء المحكمين

مكان العمل	الاسم	
جامعة النجاح الوطنية	د. يوسف جنيم	1.
جامعة بيرزيت	د. نجوى حبش	2.
جامعة بيت لحم	د. أسامة شهوان	3.
جامعة القدس المفتوحة فرع الخليل	د. رجاء العسيلي	4.
الجامعة الإسلامية	أ.د. ماجد الفرا	5.
الجامعة الإسلامية	د. أكرم سمور	6.
الجامعة الإسلامية	د. وسيم الهبيل	7.
الجامعة الإسلامية	د. يوسف بحر	8.
جامعة الأزهر	د. عبد المعطي المصدر	9.
جامعة الأزهر	أ.د. عطا حسن درويش	10.
جامعة الأزهر	أ. د. فايز الأسود	11.
جامعة القدس المفتوحة	د. محمد عبد اشتيوي	12.
أكاديمية الإدارة والسياسة	د. أحمد المشهراوي	13.
أكاديمية الإدارة والسياسة	د. نبيل اللوح	14.
جامعة فلسطين	ياسر عادل أبو مصطفى	15.
جامعة فلسطين	مازن رحمي	16.

ملحق (3)
الصورة النهائية للاستبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة الأقصى
برنامج الدراسات العليا



أكاديمية الإدارة والسياسة
للدراسات العليا
تخصص : إدارة دولة

الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد:

نامل من سيادتكم التكرم بمساعدتنا في تعبئة الاستبانة المرفقة بكل صراحة وموضوعية، علماً بأنها مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط، وذلك لنيل درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد بعنوان: تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة (دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة)، وذلك بوضع علامة (✓) للفقرة المناسبة .

شاكر لكم حسن تعاونكم ، وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث
نائل عطية أبو عبيد

البيانات الشخصية: الرجاء وضع إشارة ✓ في المربع الذي ينطبق على حالتك

المؤهل العلمي/

ثانوية عامة دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

الرتبة العسكرية/

راند مقدم عقيد فما فوق

المحافظة/

رفح خان يونس الوسطي غزة الشمال

سنوات الخدمة /

أقل من سنتين من 2 إلى 5 سنوات من 6 - 8 سنوات 9 سنوات فأكثر

أولاً : أهمية تفويض الصلاحيات : حدد إلى أي درجة ترى فيها أن تفويض الصلاحيات مهم في مجال عملك

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17.	يؤدي إلى زيادة الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال					
18.	يعزز القدرة على تحمل المسؤولية عند المرؤوسين					
19.	يساعد على استمرار العمل في ظل غياب القائد					
20.	يساهم في إنجاز العمل في الوقت المحدد					
21.	يعد عاملاً مؤثراً في إكساب المرؤوسين مهارات جديدة					
22.	يؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية للمرؤوسين					
23.	يساعد على تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين					
24.	يساعد على الحوار والمناقشة بين الرؤساء والمرؤوسين					
25.	يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس في مواجهة المواقف التنافسية					
26.	يقوي العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين					

ثانياً: معوقات التفويض : حدد إلى أي درجة تتوفر معوقات التفويض التالية في مجال عملك

أ - عوامل لها علاقة بالمرؤوسين						
1.	خشية وقوع المرؤوسين في الأخطاء					
2.	تجنب التعرض للمساءلة من الرؤساء					
3.	أن يفقد بعض صداقات الزملاء بسبب قيام المرؤوس بدور الرئيس					
4.	هروب المرؤوسين من تحمل المزيد من المسؤوليات					
5.	تجنب المرؤوسين تمضية وقت أطول في العمل					
6.	قلة خبرة المرؤوسين في مجال العمل المفوض لهم					
7.	افتقار المرؤوسين إلى تدريب كاف في مجال العمل المنوط بهم					
8.	غياب التعزيز الإيجابي للمرؤوسين عند القيام بالمهام المنوطة إليهم					
ب - عوامل لها علاقة بالرئيس						
9.	يقلل التفويض من أهمية الرئيس					
10.	خوف الرئيس من عدم إنجاز العمل المفوض بكفاءة عالية					
11.	خشية الرئيس من إساءة المرؤوس للسلطة المفوضة إليه					
12.	أن يحتفظ الرئيس بقدر أكبر من تفاصيل العمل دون غيره					
13.	حرص الرئيس أن تؤدي الأعمال بأسلوب ونمط معين مما يتفق ورؤيته					

					14. خشية الرئيس من بروز دور المرؤوس مما يشكل منافساً له
					15. تجنب ضياع وقت الرئيس في متابعة الأعمال التي فوضها
					ج- عوامل لها علاقة بالهيكل التنظيمي
					16. غموض تسلسل السلطة في الهيكل التنظيمي
					17. ضعف التكافؤ بين الصلاحيات والمسئولية الوظيفية
					18. المبالغة في التدوير الوظيفي في المناصب القيادية
م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
					19. استحداث بعض الإدارات الجديدة في العمل
					20. وجود تضارب في الواجبات والمسؤوليات بين بعض القيادات
					21. وجود نظام غير واضح للتفويض
					22. قلة الحوافز التي تساعد على قبول الصلاحيات المفوضة
					23. قلة متابعة وتوجيه المفوض للمرؤوسين
					24. ندرة وجود وصف وظيفي واضح ومحدد للمهام المفوضة
					25. ندرة وجود آليات ومعايير واضحة لتقييم أداء المفوضين
ثالثاً : ممارسة تفويض الصلاحيات : من وجهة نظرك ما درجة ممارسة تفويض الصلاحيات في مجال عملك؟					
					1. تفويض الأمور البسيطة او الروتينية للمرؤوس
					2. تدريب المرؤوس قبل تفويض الصلاحيات له
					3. يسمح للمرؤوس بالمبادرة والابتكار في إنجاز المهام المفوضة إليه
					4. يكتفى الرئيس بالاطلاع على نتائج المهام المفوضة للمرؤوس
					5. تحفيز المرؤوسين عند إنجاز المهام المطلوبة منهم
					6. تحديد المخرجات المنشودة التي يتوقعها المدير من المرؤوسين
					7. توضيح حدود الصلاحيات المفوضة للمرؤوسين
					8. تفويض الصلاحيات بحسب قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معا
					9. شرح المهام للمرؤوس قبل تفويض الصلاحيات له
					10. يتمتع المرؤوس بحرية في أداء المهام المفوضة له
					11. تفويض الأعمال الميدانية فقط للمرؤوسين
					12. تفويض الصلاحيات في الأزمات فقط
					13. يلجأ القائد لتفويض الصلاحيات كأسلوب لتدريب المرؤوسين

					على تحمل المسؤولية
					14. يكون التفويض في بعض الاختصاصات التي تسهم في سرعة إنجاز العمل
					15. تفويض الصلاحيات للمرؤوس شفهيًا
رابعاً : المهارات القيادية : إلى أي مدى ترى أن تفويض الصلاحيات يسهم في إكساب المهارات القيادية التالية					
					أ- المهارات الذاتية
					1. أوفق بين الحزم واللين في التعامل مع الآخرين
					2. يساعدني التفويض على تحمل الجهد المضني عند إنجاز العمل
					3. ينمي القدرة على التأثير على العاملين
					4. يؤهلني التفويض لتقبل النقد من الآخرين
					5. يساعدني التفويض على التحلي بالهدوء عند مواجهة الأزمات
					6. يجعلني التفويض محتفظاً بالحيوية والنشاط .

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	ب- المهارات الفنية :					
7.	يسهم التفويض في فتح قنوات الاتصال بيني وبين العاملين					
8.	يساهم التفويض في تطوير أساليب العمل الفنية					
9.	يدفعني التفويض إلى تطوير أدائي الفني					
10.	يسهم التفويض على فهم القوانين والأنظمة					
11.	يؤهلني التفويض لأن أنجز أعمالتي بإتقان					
12.	تدفعني عملية التفويض لأن أستفيد من أفكار الغير					
13.	يؤهلني التفويض لاختيار أفضل الأساليب لإنجاز الأعمال					
14.	يسمح لي التفويض بتحمل مسؤولية فشل القرار الخاطئ					
15.	تدفعني عملية التفويض إلى حضور الاجتماعات					
16.	ينمي التفويض القيم الإيجابية لدى العاملين					
	ج- المهارات الإنسانية					
17.	يساعد التفويض على توفير مناخ وظيفي مناسب					
18.	تشجع عملية التفويض على إبداء آراء العاملين .					
19.	توفر عملية التفويض الدعم المعنوي والنفسي للعاملين					
20.	يسمح التفويض بتشجيع العمل بروح الفريق لدى العاملين					
	د- المهارات الفكرية :					
21.	يدفعني التفويض نحو تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين					
22.	يسمح التفويض بتحديد المشكلات التي تواجه العاملين .					
23.	يساعدني التفويض على طرح البدائل المتعددة لحل المشكلات					
24.	يدفع التفويض إلى امتلاك الخيال الفكري والإبداعي					
25.	يحتاج التفويض إلى إدراك الموقف كوحدة واحدة					
26.	يساعدني التفويض على استثمار الأفكار النابعة من العاملين					
27.	تحتم عملية التفويض التروي عند إتمام الإجراءات المفوضة					
	هـ- المهارات الإدارية					
28.	يحفز التفويض العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات					
29.	يستثير التفويض جهود العاملين لتحسين الأداء					
30.	تراعي عملية التفويض إمكانيات العاملين					
31.	يسمح التفويض للمرؤوسين بوضع خطة للوحدة الإدارية					

					التي يعملون بها	
					تحتم عملية التفويض الخضوع إلى الأنظمة والقوانين المتبعة	32.
					تتيح عملية التفويض استخدام التقنيات الحديثة لاتمام المهام	33.

شاكرين حسن تعاونكم