



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية الواقع وسبل التطوير

عبد الرحمن محمود عبد الرحمن قوقاس

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1433 هـ / 2012م

تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية الواقع وسبل التطوير

إعداد

عبد الرحمن محمود قوقاس

بكالوريوس إدارة وريادة ، تركيز محاسبة / جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف : الدكتور عبد الرحمن الحاج

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج التنمية الريفية المستدامة -
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس.

1433هـ/2012م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة رسالة

تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية الواقع وسبل التطوير

إعداد: عبد الرحمن محمود عبد الرحمن قوقاس

الرقم الجامعي: 20912809

المشرف الرئيس: د. عبد الرحمن الحاج

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2012\6\5م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم :

- | | |
|---------------|--|
| التوقيع | 1 رئيس لجنة المناقشة : د. عبد الرحمن الحاج |
| التوقيع | 2 متحنا داخلياً : د. محمد بدر |
| التوقيع | 3 متحنا خارجياً : د. نايف جراد |

القدس - فلسطين

1433 هـ - 2012م

الإهداء

تبعثرت أوراقى، فأخذت أجمع أشناتها لأضمها بكلمات إهداء ومحبة، فوجدت أطراف جميلة تتراءى.

أمام ناظري وفي مخيلتي، أناس أفاضل يعجز اللسان عن بيان فضلهم خلال تحصيلي العلمي. خاصة والدي العزيز الذي أعطاني الكثير، وما زال يواصل السهر والتفاني لدعمي. إلى روح والدي التي منحنتي الكثير وأنا بحاجتها، ورحلت سريعاً قبل أن تحتاجني. إلى كل من علمني حرفاً أو غرس بداخلي فكرة خير، أساتذتي الأعزاء. إلى الذين إنجبت حبات عرقهم بتراب الأرض، وتألأت قطرات دماهم بين رمالها، الشهداء. إلى من تحملت الكثير وبذلت الجهد الكبير لأنها هذه الدراسة، زوجتي الغالية. إلى فلذات كبدي أبنائي، الذين تحملوا نقص إحتياجاتهم من أجلي. " فلسطين، عاهد، مريم، محمد، ياسر عرفات".

الباحث

عبد الرحمن محمود قوقاس

إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت إلى جامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة بإستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة أو معهد.

التوقيع :

عبد الرحمن محمود عبد الرحمن قوقاس

التاريخ :

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر، وعميق التقدير عرفاناً بالجميل إلى أستاذي ومشرفي وقُدوتي الدكتور عبد الرحمن الحاج، الذي أفاض عليّ بعلمه الثري، وعطائه الجزيل، فكان لتوجيهه الرشيد وملاحظاته الدقيقة الفضل في إخراج هذا العمل المتواضع إلى حيز الوجود.

إلى جامعتي الحبيبة "جامعة القدس" ممثلة بإدارتها وكافة كلياتها ودوائرها.... وإلى برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة لما قدموه ويقدمونه من عون ومساعدة .

إلى د. عزمي الأطرش المحترم.

إلى د. زياد قنام الذي لم يبخل علي عندما إحتجته.

إلى السيد مدير عام الشرطة الفلسطينية " اللواء / حازم عطا الله" وجميع ضباط وضباط صف وأفراد الشرطة الفلسطينية الذين لولا جهدهم وحرصهم في إعطاء المعلومات الصحيحة لما ظهر هذا البحث إلى حيز الوجود.

إلى جميع المؤسسات العاملة في الوطن التي وضعت كافة إمكانياتها العلمية تحت تصرفي.

الباحث

عبد الرحمن محمود فوقاس

الملخص بالعربية

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين آب 2011- وحزيران 2012، ومثل فيها عينة من منتسبي الشرطة الفلسطينية في محافظتي الخليل ورام الله والبيرة، مجتمع هذه الدراسة، وهدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على واقع وآليات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية وسبل تطويرها، والتعرف على معيقات تفويض الصلاحيات وعلى أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها الأولى التي تتناول موضوع تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية، ولأهمية هذه المؤسسة التي تلعب دوراً رئيسياً ومحورياً ما بين المؤسسات الفلسطينية في بنية المجتمع الفلسطيني.

إستخدم الباحث في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقام الباحث بجمع بيانات الدراسة وإختبار الفرضيات بالإستناد إلى المعلومات الأولية التي تم جمعها بواسطة الإستبانة، وتلك الثانوية التي جمعت بالإستعانة بالأدبيات السابقة، وقد تم تحليل ومعالجة مخرجات الإستبانة إحصائياً بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية معمول به وهذا الأمر ساهم في سير العمليات اليومية، ويوجد وعي لدى أغلبية منتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية لمفهوم وأهمية تفويض الصلاحيات وآثاره على سير العمليات اليومية.

كذلك إن عملية تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية تتم من خلال مراجعة الرئيس الإداري المفوض وأخذ رأيه في كافة الأمور، وهذا الأمر يدل على ضعف في شخصية المفوض إليه وقلة تدريبه على العمل وتحمل المسؤوليات، وهذا كله يؤثر تأثيراً سلبياً على سير إجراءات العمل. وإن عمليات التفويض في جهاز الشرطة الفلسطينية لا تمنح المفوض إليه الصلاحيات الكاملة لإنجاز المهام الموكلة إليه، ولكن يمنح بعض الصلاحيات لإنجاز المهمة.

وبينت الدراسة أنه من فوائد التفويض أنه يعمل على تنمية المهارات للمرؤوسين وقدرتهم على إدارة المواقف والأزمات، كما يعمل على تعزيز روح العمل الجماعية داخل المؤسسة.

وأظهرت الدراسة إن أكبر المعوقات التي تواجه تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية هي التضخم الكبير في رتب الضباط، إضافة إلى عدم وضع نظام خاص للتفويض يوضح آلياته، ونقص الدورات التدريبية التي تتعلق بتفويض الصلاحيات.

وكذلك إن أهم أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات، هي عدم التوازن ما بين الصلاحيات والمسؤوليات، والنقص بالموارد البشرية والمادية، وعدم وجود نظام مكافآت في المؤسسة.

وأوضحت الدراسة العديد من المتطلبات الواجب توفرها للتغلب على معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية ومنها توفر القناعة لدى الإدارة العليا بمبدأ التفويض، ووضع سياسات واضحة لتفويض الصلاحيات.

أما أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث، وهي يجب تقوية جهاز الرقابة الداخلية في جهاز الشرطة الفلسطينية، وذلك لكي يتم مراقبة أداء الرؤساء والمرؤوسين ومراقبة عملية تفويض الصلاحيات وأن تتم وفق الأصول والقانون المعمول به.

والعمل على إعداد وصف وظيفي ودليل إجراءات العمل لجميع المسميات والوظائف وأن يكون واضح وموحد، وإعداد مدونة سلوك لمنتمي الشرطة الفلسطينية.

Palestinian police force delegation of powers: the present state of affairs and future prospects.

Prepared by: Abdul Rahman Qoqas

Supervised by: Dr. Abdul Rahman Al-Haj Ibrahim

Abstract

This research was undertaken between August 2011 and July 2012. The sample used for this study was selected from police officers enlisted in the Hebron, Ramallah and Al-Beireh the study aims to examine the current power delegation procedures in the police system and the prospects for future developments. It also aims to explore the main challenges arising in the process of power delegation, and the reasons why low ranking officers refuse being held accountable.

The significance of this study arises from being the first of its kind on the Palestinian policing system, besides, the substantial and role it plays in society critical.

The methodology applied in this study was the descriptive analysis . Data for the study was collected, and hypothesis tested depending on primary material collected through questionnaires using SPSS programme.

Amongst the most important conclusions the study reached is that delegation of powers in the present police system is actually operative. There is also a high level of awareness among most officers of the importance of delegation for the daily running and operativeness of the system.

In addition, delegation of powers is effected by, always, consulting the administrative chief in charge for opinion. this is a clear indicator of lack of confidence by officers to whom a delegation is made, and of inadequate training. These shortcomings reduce an officers capability to carry out his duties as expected of him upon receiving orders.

However, delegation in it self can be functional in as far as it provides officers with delegation with the necessary skill to develop their sense of duty, and assert team work spirit.

The study points out that many layers of hierarchy within the police system is a major constraint which power delegation, as a procedure, suffers from. Another obstacle why

officers may not be prepared to take responsibility for actions is the fact that there is a clear imbalance between delegation and the degree of responsibility born.

The study also makes clear what ought to be done to remedy the present state of affairs. That is, the elite of police system must, themselves, be committed to delegation of powers as a principle, then put in place policies in this effect.

The principal recommendation forwarded by this study is that the policy system needs a better and stronger internal monitoring and accountability policies and mechanisms. Another recommendation is that there need be a clear job description for all ranks, in addition to a clear code of ethics for policing.

.

مفاهيم ومصطلحات

المصطلح	التعريف
التعريف القانوني للتفويض	أن يعهد الرئيس الإداري ببعض إختصاصاته إلى بعض معاونيه المباشرين بناء على نص يجيز له ذلك (أبو زيد، 1977).
التفويض في علم الإدارة العامة	عملية إعادة توزيع الأعمال بين الرئيس وبين العاملين معه بشكل يعطيهم الفرصة لإكتساب المزيد من الخبرات والمهارات، وكذلك يعطي الرئيس أو المشرف الوقت والجهد المناسبين لممارسة المهارات الإدارية والقيادية الفعالة التي تساعد المؤسسة لتحقيق النجاح (هلال، 2001).
الصلاحيات	حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين ووجوب الطاعة من طرفهم (هاشم، 1988).
التعريف الإجرائي للصلاحيات	يقصد بالصلاحيات في هذه الدراسة الإمكانيات والحقوق الرسمية والتي بمقتضاها يستطيع المسؤول أداء العمل المطلوب منه وفقاً للخطة الموضوعة.
الأسلوب العلمي للتفويض	يتم تنمية مهارات المديرين في كثير من برامج التنمية الإدارية على إتباع الأسلوب العلمي للتفويض والذي يتضمن إتباع الخطوات التالية: 1- تحديد أولويات الأعمال 2- تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها والتي لا يمكن تفويضها 3- معرفة وتحليل قدرات المرؤوسين 4- استثمار وقت المرؤوسين ومعرفة إن كان لديهم الوقت الكافي لأداء الأعمال.
الشرطة	هي هيئة مدنية نظامية، شكلت بمرسوم رئاسي وتتبع وزارة الداخلية، تباشر إختصاصاتها بقيادة مدير عام الشرطة، وظيفتها حفظ الأمن وإنفاذ القوانين، الحفاظ على أموال الناس

الوظيفة الإدارية للشرطة

وأعراضهم، حرياتهم، سلامتهم، في حدود النظام والقانون. تشمل كل أعمال منع الجريمة وحفظ النظام كحراسة المنشآت والأشخاص والدوريات وأمن الموانئ والسواحل والحدود والدفاع المدني والجوازات، كما تشمل الأعمال الإجتماعية مثل رعاية المسجونين والمفرج عنهم ورعاية الأحداث.

الوظيفة القضائية للشرطة

تشمل ضبط الجرائم والتحقيق فيها، وفحص الأدلة الجنائية، وملاحقة المتهمين، والمحكوم عليهم وتنفيذ الأحكام، والمباحث الجنائية والعامة بكل فروعها.

المدير

فرد في المنظمة، مسؤول عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية من: تخطيط، تنظيم، صنع، إتخاذ القرار، قيادة وتوجيه، ومن ثم الرقابة مع الإستخدام المناسب للموارد التنظيمية المتاحة، بمعنى أن على المدير ثلاث مهام رئيسية، وهي العمل مع الآخرين، القيام بالوظائف الإدارية، تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وذلك لإنجاز أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (عوايص، 2009).

المركزية

تعني وجود السلطات جميعها في يد مستوى إداري عالٍ يصرف الأمور كلها، وهو المركز الذي تصدر عنه التعليمات وتجب له الطاعة، حيث لا يتاح لباقي المستويات الإدارية أن تتصرف إلا بناءً على أوامر ذلك المستوى الأعلى أو على الأقل بعد موافقته (الصباب، 1996). والمركزية هي مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة (سالم وآخرون، 1995).

المسؤوليات

هي تعهد المرؤوسين لرؤسائهم بأداء الواجبات التي تتضمنها أعمالهم بشكل يضمن النتيجة المرجوة.

الهيكل التنظيمي

الذي يحدد خطوط عريضة في العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة وعلاقة الموظفين فيما بينهم من حيث معرفة ممن يتلقون التعليمات وإلى من يرجعون بقصد الحصول على معلومات ويظهر شكل تسلسل الأوامر.

التوصيف الوظيفي

هو مفيد لوصف مسؤوليات وصلاحيات كل شخص وتعتمد أهميته وفائدته تبعاً للأسباب التي تم وضعه من أجلها، بحيث تتضح في الوصف الوظيفي مجموعة عناصر هامة مثل: المسمى الوظيفي، مكان العمل، المسؤول المباشر، رقم الوظيفة، تاريخ إستحداث الشاغر، الإدارة التي يقع بها الشاغر الوظيفي.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

يعتبر الأمن حاجة أساسية للأفراد، كما هو ضرورة من ضرورات بناء وتطور المجتمع وصمام أمان لبقائه، ومرتكز أساسي من مرتكزات تشييد الحضارة، فلا أمن بلا إستقرار ولا حضارة بلا أمن، ولا يتحقق الأمن إلا في الحالة التي يكون فيها العقل الفردي والحس الجماعي خالياً من أي شعور بالتهديد للسلامة و الإستقرار، فالإنسان يستشعر منذ ولادته حاجته إلى الإستقرار بصورة غريزية ولا يهدأ باله إلا إذا شعر بالأمان والإطمئنان، وعليه وحفاظاً على مسيرة الحياة البشرية بصورة آمنة كان لزاماً على جميع المجتمعات بذل كل الجهود للقيام بالمسؤوليات المنوطة بها تجاه مواطنيها لتحقيق لهم أكبر قدر ممكن من الأمن والإستقرار من خلال إيجاد المؤسسات الأمنية وعلى رأسها مؤسسة الشرطة التي تحرص على رعاية قواعد السلوك العام، والعمل على عدم الخروج عنها، حتى أصبحت اليوم تشكل بحق عماد سلطة المجتمع، لأنه مهما تباينت النظم السياسية أو الإجتماعية أو الإقتصادية للمجتمعات فمن المسلم به أنها أصبحت تمثل التجسيد الطبيعي لسلطة المجتمع من خلال القيام بواجباتها الأمنية للحفاظ على الأمن والإستقرار.

ويُعتبر جهاز الشرطة في دول العالم الواجهة الرئيسية للتعامل مع المواطنين، كما يُعتبر من أهم الأجهزة الأمنية المكلفة بتنفيذ الأمن الداخلي للمجتمع وإنفاذ القانون وتطهير المجتمع من المجرم والجريمة نظراً للصفة والطبيعة الخاصة التي يتمتع بها بحكم النظام والقانون، فالشرطة بشكلها العام البسيط أول ما ظهرت منذ أن وجدت أول تجمعات بشرية من أجل تنفيذ القرارات التي تصدر

من حكام تلك التجمعات فتطور عملها إلى أن وصل الحد أو الشكل الذي تعيشه الآن بحيث أصبح لها دور كبير وشملت كافة نواحي الحياة سواء على مستوى حفظ الأمن (الصلاحية الإدارية) أو على مستوى إنفاذ القانون وكشف الجريمة (سلطة الضبط القضائي)، هذا وقد كان أقدم نظام إداري شرطي في العالم في مصر القديمة والذي يرجع إلى ثلاثة آلاف عام قبل الميلاد وقد سابر هذا النظام أعرق تقاليد الشرطة التي تتبعها الدول الحديثة (إدارة البحوث والتخطيط، قيادة الشرطة).

ويرى الباحث أنه لإزدياد وظائف الدولة وموظفيها، فقد تغير أسلوب العمل وأثمرت المجهودات عن بروز اتجاهات ومبادئ عامة يتسم بها كل تنظيم معاصر، ومنها إتخاذ أسلوب المركزية واللامركزية الإدارية في قطاعات ووظائف معينة مع الإتجاه نحو التفويض بالصلاحيات أو الإختصاص بإعتباره ضرورة عملية يقتضيها التنظيم الحديث للجهاز الإداري.

ولعل أهم نقطة ينبغي التركيز عليها هنا، هي أن العمل الإداري المبني على الإختصاص يتطلب تحديد مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه المباشر عن إستخدام الصلاحيات أو السلطة المفوضة، إذ لا يمكن للرئيس أن يتهرب من مسؤوليته عن الأنشطة التنظيمية الخاصة بالمرؤوسين، فالمسؤولية لا تفوض، أي لا يجوز أن يتخلص الرئيس من مسؤوليته بالإدعاء أن الخطأ هو خطأ المرؤوسين (الشرقاوي، 2002).

مما تقدم يتضح أن عملية تفويض الصلاحية مرتبطة إلى حد كبير بنظام اللامركزية في الإدارة، كما أن للتفويض صلة قوية بما يسمى بالصلاحيات وتحمل المسؤوليات، فعند تفويض الصلاحية لا بد من تحمل المسؤولية، ولا بد من المحاسبة أو المسائلة للتوازن بين الصلاحية والمسؤولية، فالصلاحية تعطي حق الممارسة، والمسؤولية تشكل الإلتزام بممارسة الصلاحية المفوضة بين موثوقية سلامة ممارسة المهام المتوقعة من المرؤوسين (الوالي، 1979). وبعبارة أخرى، فالقائد الإداري الناجح هو الذي ينير الطريق أمام معاونيه بإرشادهم وتوجيههم في أداء أعمالهم، وذلك بأن يبدأ في تفويض بعض إختصاصاته أي صلاحياته على نحو تدريجي بما يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية للإدارة الحكومية ووفقاً للسياسة العامة للجهاز الإداري.

فالتفويض عبارة عن مفهوم يصف تحويل أو نقل جزء من السلطة الرسمية إلى شخص آخر، وقد يصبح التفويض ضرورياً عندما يكون المديرون غائبون عن وظائفهم أو قد يكون التفويض عبارة عن فلسفة المدير أو رغبة في تدريب وتطوير المرؤوسين (الطويل، 1986).

2.1 مشكلة الدراسة

إن ما يعيشه العالم من تطوير في عالم الإدارة يواكب ما تتطلبه العولمة والتقدم التقني وتخليهم عن الأساليب القديمة وإتجاههم إلى تطبيق الأساليب الحديثة وعدم تقييد المرؤوسين بالتوجيهات الحرفية ووحدة الأمر، بل على العكس فإنها تقوم الآن على مساعدة المرؤوسين على الإبداع وإظهار المواهب وصقلها عن طريق إتاحة الفرصة لهم ودعمهم في أي عمل يقومون به وإعطاءهم الثقة، والعمل على تطوير مهارات المرؤوسين القيادية وإعدادهم لتولي مناصب إدارية في المستقبل، ولما كانت مسألة التركيز في الصلاحيات أحد مظاهر التخلف الإداري وأبرز المشاكل الإدارية التي تواجه الإدارة في بلدان العالم لاسيما الدول النامية فقد أصبح للتفويض أهمية قصوى في العمل الإداري بإعتباره أنجح وسائل إنجاز الأعمال.

وتتمحور مشكلة الدراسة حول ما هو واقع تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية، وما هي آفاق تطوير هذا الواقع من خلال التعرف على معيقات تفويض الصلاحيات وعلى أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.

3.1 مبررات الدراسة

- الحاجة إلى دراسات تساهم في عملية إيضاح مفهوم وأهمية تفويض الصلاحيات في المؤسسات العامة.
- ندرة الدراسات التي إهتمت بهذا الموضوع بشكل عام، وفي جهاز الشرطة الفلسطينية بشكل خاص.
- الرغبة لإنجاز عمل خلاق يخدم جهاز الشرطة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.
- تشكل هذه الدراسة مجال إهتمام للباحث لأنه أحد ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية.

4.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تناقش موضوعاً هاماً وحيوياً وملحاً وهو تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية، ويعتبر هذا الموضوع حجر الزاوية في التنظيم الإداري، حيث تبرز فيه

القاعدة القانونية (في القانون الإداري) بالتطبيق العملي للتنظيم في إطار علم الإدارة العامة، مما ينتج عنه قوة دفع وتطوير على كافة صوره وفي مختلف مستوياته في السلم الإداري.

وسوف تتناول الدراسة التطبيقية بالبحث والتأصيل والمقارنة والتحليل للتفويض في قطاع الشرطة الفلسطينية بهدف تقويم ما هو معمول به حالياً ووضع التصور المستقبلي له، بالإستعانة بالإستبيان والمقابلة بهدف الخروج ببعض التوصيات، وعليه فالتفويض له أهمية بالغة في العصر الحالي وتمثل هذه الأهمية في الآتي:

○ الأهمية العلمية

- أنها تستمد أهميتها من أهمية تفويض الصلاحيات ودوره في تخفيف الأعباء عن القيادات وتسهيل مهامهم وسرعة أداء العمل.
- وتستمد أهميتها كذلك من أهمية تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين وتقوية مؤسسة الشرطة بوجود كوادر تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
- ومن المؤمل أن تثري هذه الدراسة مكتبة الدراسات العليا في برنامج التنمية الريفية المستدامة- جامعة القدس، في تطبيق أسلوب تفويض الصلاحيات في جميع مؤسسات الوطن والبعد عن المركزية الشديدة في الإدارة.

○ الأهمية العملية

- تزايد الحاجة في الوقت الحاضر إلى توفير مرؤوسين مؤهلين ومدربين لمساعدة القيادات في العملية الإدارية.
- توعية القيادات الإدارية بأهمية مبدأ تفويض الصلاحيات كأحد المبادئ الإدارية الثابتة والذي لا بد من تبني ممارسته في الواقع العملي كأسلوب للعمل لأهميته.
- من المتوقع إن شاء الله أن تسد هذه الدراسة ثغرة في مجال معرفة دور تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات القيادية نظراً لعدم وجود دراسة تصدت لهذا الموضوع بصفة خاصة وعمامة.
- إن إيجاد الحلول لهذه المشكلة سيعطي بإذن الله إضافة للمعرفة في مجال تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية وآثاره المختلفة، وكما قد يستفيد من هذه الدراسة جهات حكومية أخرى.

- يأمل الباحث ان تسفر دراسته عن عدد من التوصيات والنتائج، والتي يمكن وضعها محل التطبيق العملي.

5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- **الهدف الرئيسي:** التعرف إلى واقع وآليات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية وسبل تطويرها.

○ الأهداف الفرعية

- التعرف على مدى إدراك المدراء في المستوى الأول والمستويات الأدنى لمفهوم وأهمية تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية.
- التعرف على معوقات التفويض في جهاز الشرطة الفلسطينية.
- التعرف على متطلبات التغلب على معوقات التفويض في جهاز الشرطة الفلسطينية.
- التعرف على أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات.
- التعرف على الفروق في إستجابات المبحوثين وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية.

6.1 أسئلة الدراسة

- ما هو واقع وآلية تطبيق تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية؟
- ما مدى إدراك المدراء في المستوى الأول والمستويات الأدنى لمفهوم وأهمية تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية؟
- ما هي معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية؟
- ما هي متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية؟
- ما هي أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو واقع تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية وسبل تطويرها باختلاف المتغيرات الديمغرافية؟

7.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة من التمكن من صحة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: " تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية غير فعال".
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات إستجابات المبحوثين نحو واقع تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية وسبل تطويرها بإختلاف المتغيرات الديمغرافية.

○ الفرضيات الفرعية:

- لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إستجابات المبحوثين نحو آليات تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية بإختلاف المتغيرات الديمغرافية.
- لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إستجابات المبحوثين نحو مدى إدراك المدراء في المستويات الوسطى والمرؤوسين لمفهوم وأهمية تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية بإختلاف المتغيرات الديمغرافية.
- لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إستجابات المبحوثين نحو معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية بإختلاف المتغيرات الديمغرافية.
- لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إستجابات المبحوثين نحو أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات بإختلاف المتغيرات الديمغرافية.
- لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إستجابات المبحوثين نحو متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية بإختلاف المتغيرات الديمغرافية.

8.1 حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- الحدود الزمنية: حيث تم تطبيق هذه الدراسة وإتمامها من خمسة فصول دراسية في الفترة من (آب 2011- حزيران 2012).
- الحدود المكانية: الضفة الغربية فقط.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على ضباط صف وضباط الشرطة الفلسطينية.
- محددات الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية فقط بسبب صعوبة الوصول إلى قطاع غزة بسبب إجراءات الإحتلال الإسرائيلي والإنقسام السياسي.

9.1 هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول مقسمة كما يأتي:

- | | |
|---------------------|---|
| الفصل الأول | يعرض خلفية الدراسة، وتشمل مقدمة الدراسة، مشكلتها، أهميتها، أسئلتها، فرضياتها، ويبين أيضاً حدود الدراسة الزمنية والمكانية والبشرية وتفصيل هيكلية الدراسة. |
| الفصل الثاني | يتضمن محتويات الإطار النظري والدراسات السابقة. |
| الفصل الثالث | يتطرق إلى منهج البحث، أدواته، المجتمع الذي أجري عليه البحث، عينة البحث، وخصائصها وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، والتحليل الإحصائي لخصائص العينة |
| الفصل الرابع | يعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين، ثم عرض تلك النتائج ومناقشتها، والإجابة عن أسئلة الدراسة، وفحص الفرضيات. |
| الفصل الخامس | يتضمن الإستنتاجات والتوصيات التي بنيت على نتائج الدراسة. |

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يستعرض هذا الفصل من الدراسة عرضاً للأدبيات المختلفة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويشتمل على أربعة أقسام رئيسية: القسم الأول يتصل بالأدب النظري المتعلق بإسلوبى الإدارة (المركزية واللامركزية) وعلاقتهم بالتفويض، والثاني يتصل بالأدب النظري المتعلق بتفويض الصلاحيات بشكل عام، والثالث يتصل بالأدب النظري لجهاز الشرطة الفلسطينية والأدب النظري المتعلق بصلاحيات جهاز الشرطة الفلسطينية (صلاحيات الضبط الإداري فقط)، والرابع يتناول الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية.

2.2 الأدب النظري المتعلق بأساليب الإدارة

لا شك أن أهمية الأجهزة الأمنية تنصدر أولى الأولويات التي تسعى لتحقيقها الشعوب والحكومات لما لها من أهداف إجتماعية وإنسانية والحفاظ على النظام العام وإقرار الأمن والسكينة وحماية الأرواح والممتلكات والأعراض، وعلى الرغم من أن الأجهزة الأمنية عرفت منذ زمن بعيد إلا أنها ما زالت تعاني من المركزية واللامركزية في إتخاذ القرارات لاسيما حين تواجه بمواقف حادة تتطلب حسن التصرف في الأمور وإتخاذ القرارات المناسبة لطبيعة الموقف الذي تواجهه هذه الأجهزة الأمنية (خاشقجي، 1993).

ولعل إن ما يميز الأجهزة الأمنية في فلسطين عن غيرها هو الهيكل التنظيمي والإداري لتلك الأجهزة الأمنية التي تنقسم إلى إدارات عامة تعمل مباشرة مع مساعد الوزير للشؤون الأمنية ووزير الداخلية، ويرأس كل جهاز مدير عام ويعاونه عدد من المساعدين، ويلاحظ أن الأجهزة الأمنية تعمل تحت إشراف قيادي ملتزم موحد، ومنها جهاز الشرطة الفلسطينية الذي يتولى وظيفة الضبط الإداري والقضائي والتصدي للجريمة إكتشافاً وتحقيقاً واتهاماً وإدعاءً.

والنظام المركزي للأمن هو أن تتولى الحكومة المركزية في الدولة سلطات الأمن وإختصاصاتها تحت قيادة موحدة، حيث تصدر التعليمات من وزارة الداخلية للمستويات الأدنى، بحيث لا يتاح لباقي المستويات الإدارية أن تتصرف إلا بناءً على أوامر ذلك المستوى القيادي الأعلى أو على الأقل بعد موافقته (الصاباب، 1996).

والمركية تعني مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويرى الباحث هنا أن سلطة الأمن تتركز في يد الحكومة المركزية وتابعة أفراد جهاز الأمن إلى نظام وظيفي موحد، وكذلك وحدة القوانين المطبقة حيث إن إصدار القوانين واللوائح المنفذة لها تتركز في يد الحكومة المركزية (العكيلي، 1992).

ويحقق وجود جهاز أمني مركزي في الدولة مزايا عديدة منها تقديم خدمات على مستوى عالٍ كماً وكيفاً، وإتاحة الفرصة لحياة أفضل لرجال الأمن في الجهاز المركزي، وكذلك حماية الأمن من أي نفوذ سياسي محلي يعطل جهاز الأمن ويعوق نشاطه في الحفاظ على الأمن للوطن والمواطن، وكذلك قيامه بمكافحة الجريمة وضبطها (السلمي، 1975). كما أن المركزية في مقابل ذلك تؤدي إلى تعقيد الإجراءات وإضعاف المسؤولية وإعاقة الجهاز في القيام بمهامه الأمنية على أكمل وجه نظراً للحاجة إلى سرعة إتخاذ القرار في مكان الجريمة (عمر، 1990).

أما النظام اللامركزي لجهاز الأمن فيعتمد على توزيع الصلاحيات على المستويات المختلفة بدلا من تركيزها في يد الحكومة المركزية، وقد يتم ذلك عن طريق منح سلطة تنفيذية للمستويات الدنيا في التنظيم بواسطة السلطة الأعلى التي تملك حق منح السلطات أو عن طريق تفويض صاحب السلطة العليا إلى غيره (الصاباب، 1996).

إن الإختيار بين المركزية واللامركزية يعتبر من أكبر المشاكل المتصلة بتفويض الصلاحيات في المنظمات الإنسانية مهما اختلفت أنواعها، ومما يزيد من حدة هذه المشكلة، عدم القدرة على تغلب أحدها على الآخر، فكل منها يحقق مزايا لا تتوفر في الآخر.

3.2 مفهوم المركزية واللامركزية

هناك تعريفات شائعة للفرقة بين المركزية واللامركزية، يقول الأول بأن المركزية تعني التركيز الجغرافي، أي وجود المنظمة في مكان واحد، في حين أن اللامركزية تعني التشتيت الجغرافي، بمعنى توزيع فروع المنظمة على أماكن متفرقة. أما التعريف الثاني، فيعني أساساً درجة تفويض سلطة إتخاذ القرارات على المستويات التنظيمية، حيث تميل المنظمة إلى الأخذ بأسلوب اللامركزية بزيادة درجة تفويض السلطة، والعكس في حالة إستبقاء سلطة إتخاذ القرارات في المستوى الأعلى.

كما يعرفها (عبد الوهاب، 1981) بأنه يقصد بالمركزية تجميع صلاحيات إتخاذ القرارات في إدارة أو شخص واحد أو عدد محدود من المديرين، وأما اللامركزية فهي إنتشار صلاحية إتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص، ويقصد بصلاحيات إتخاذ القرارات ممارسة الوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة.

وتأخذ المركزية واللامركزية درجات مختلفة، فتزيد درجة المركزية إذا إنحصرت صلاحية التصرف وإتخاذ القرارات في يد شخص واحد أو عدد قليل، ومن جهة أخرى كلما كان هناك تفويض لصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة، فإن هذا يعني زيادة اللامركزية. ولا يوافق (ألن، 1958) على إعتبار اللامركزية الجغرافية شكلاً من أشكال اللامركزية الإدارية. ويدلل على ذلك بقوله أنه "عندما تقوم إحدى المنظمات ذات المركز الرئيسي في مدينة ما ببناء وحدتين في مدينتين آخريتين"، فإنها في الواقع توزع تسهيلات الإنتاجية على أماكن متفرقة، وليس ضرورياً أن تكون لامركزية، لأن اللامركزية الإدارية ليس من الضروري أن تتواجد مع التشتيت الجغرافي.

إن الرأي الغالب هو أن التشتيت الجغرافي يمكن أن يكون أحد الأسباب التي تؤدي إلى اللامركزية. وعليه، فإن لفظ اللامركزية إنما يعني مدى التوسع في تفويض الصلاحيات لصنع وإصدار القرارات (أيوب، 1993).

1.3.2 درجة اللامركزية

إن اللامركزية، بمعنى التوسع في تفويض الصلاحيات، لا يمكن أن تكون مطلقة، وهذا يعني أن أي تنظيم إداري لمنظمة ما، لا بد أن يتضمن قدرًا من المركزية وقدرًا آخر من اللامركزية، ولغرض التدليل على هذا الرأي، فلو تصور الباحث حالة إفتراضية يحتفظ فيها الرئيس الأعلى لإحدى المنظمات بجميع الصلاحيات والسلطة اللازمة لإتخاذ جميع القرارات، نكون قد حققنا المركزية الكاملة، على العكس من ذلك، إذا تمتع كل إداري في جميع المستويات بصلاحيات تحديد ما يشاء من الأهداف، وإصدار ما يريد من القرارات، نكون قد حققنا اللامركزية الكاملة أو المطلقة، والحالة الأولى مستحيلة التنفيذ عملياً، خصوصاً في منظمة كبيرة الحجم متعددة النشاط مثل مجتمع الدراسة (جهاز الشرطة الفلسطينية)، أما في الحالة الثانية، اللامركزية الكاملة، فتعني نوعاً من الفوضى.

معنى ما سبق أن اللامركزية وكذلك المركزية، هي تعبير نسبي. ومن ثم، فإن التوازن بين المركزية واللامركزية يصبح أحياناً، وهذا التوازن تحدده العلاقة التنظيمية بين المستويات التنفيذية والمستويات العليا، ويمكن الاستدلال عليه من ناحيتين:

- القرارات التي يحتفظ المستوى الأعلى بحق إصدارها.
- مدى مساهمة المستويات التنفيذية في صنع القرارات التخطيطية والرقابية (أحمد وآخرون، 1981).

2.3.2 تحديد درجة المركزية واللامركزية

هناك مجموعة من العوامل التي تحدد درجة المركزية واللامركزية أهمها:

- حجم المنظمة: كلما زاد حجم المنظمة (مقاساً بعدد الموظفين) زادت درجة تعقد عملية إتخاذ القرار التي تحتاج إلى وقت أطول وذلك لأجل الدراسة والتحليل ومما يزيد العبء على كاهل المدراء في المستويات العليا وعندها يصبح التفويض حاجة ملحة لزيادة حجم المنظمة يزيد اللامركزية.
- التداخل بين الأنشطة: كلما زادت درجة التداخل بين الأنشطة يكون الأفضل تطبيق المركزية في إتخاذ القرارات، وذلك لكي يمكن الحصول على جميع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات من مصدر واحد.
- شخصية العاملين: إن تمتع الموظفين بمستوى عالٍ من المهارة يعد من الأسباب التي تيرر اللامركزية والعكس صحيح.

- توافق الأهداف: كلما توافقت أهداف الموظفين مع أهداف الإدارات والأقسام المختلفة مع الهدف العام للمنظمة كلما كان تطبيق اللامركزية ناجحاً.
- مستوى صنع القرار: إن صنع القرار المناسب يتوقف على نوع النشاط، فقرارات التمويل عادة ما يحتفظ بها المستوى الأعلى أي أنها مركزية، بينما القرارات الروتينية تكون لامركزية.
- كفاءة النظام: يقصد بكفاءة النظام الكلي للمنظمة قدرتها النسبية في تحقيق أهدافها ومعدل النمو في عملياتها، وطبيعة النشاط الذي تزاوله، وكفاءة عمليات الرقابة.

3.3.2 استخدام المركزية أو اللامركزية يتوقف على عدة عوامل أهمها (أيوب، 1993).

- درجة الإنتشار الجغرافي للوحدات والفروع التابعة للإدارة الرئيسية.
- نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري.
- نوعية الرؤساء وإستعدادهم لتحمل مسؤوليات إتخاذ القرارات.
- درجة التوسع في أعمال وأنشطة الجهاز الإداري.
- الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في ظلها.

4.3.2 المركزية

تعني أسلوب إداري يؤدي إلى تجميع السلطات بيد عدد محدود من الأفراد في المنظمة، هذا معنى المركزية في المنظمة، أما معناها على مستوى الإدارة العامة هو أسلوب من أساليب نشاط الدولة يؤدي إلى تجميع الأمور الإدارية بيد الوزير والعاملين معه مع عدم إستقلال الوحدات الإدارية في مجال إتخاذ القرارات الإدارية منها بعيداً عن السلطة المركزية في الأقاليم ببعض النشاطات الإدارية حسب توجيهات الحكومة المركزية. بناءً على ذلك فإن الدولة ممثلة بجهازها الإداري في المركز وفروعه خارج المركز تقوم بمباشرة نشاطاتها وتقديم خدماتها إلى المواطنين كافة من دون إستثناء في بقاع الدولة كافة، عن طريق موظفيها الذين يتم تعيينهم من قبلها للقيام بمختلف أوجه النشاطات، وهم في ممارستهم لتلك الوظائف يخضعون لرقابة وتوجيه الجهة الأعلى في السلم الإداري. وينتج عن ذلك خضوع الجهاز الأدنى للجهاز الأعلى. ويمكن القول بأن المركزية الإدارية تقوم على ركنين أساسيين هما:

- حصر سلطة التقرير والبت النهائي في السلطة المركزية: وفي ظل هذا النظام لا يوجد للوحدات المحلية كيان قانوني مستقل، وحتى إذا وجدت فهي لا تتمتع بالشخصية المعنوية، وتخضع سلطاتها وهيئاتها خضوعاً شبه مطلق للسلطات المركزية.

- تبعية الموظفين و تدرجهم إدارياً: بمعنى أن يتخذ الجهاز الإداري في الدولة صورة هرم متتابع الدرجات وأن يقوم بين تلك الدرجات نوع من التبعية، يتمثل في الدرجات الدنيا في واجب الخضوع والطاعة، ويتمثل بالنسبة للدرجات العليا فيما يسمى بالسلطة الرئاسية. (عبد الوهاب، 1981).

1.4.3.2 مزايا المركزية

هناك مجموعة من المزايا تتلخص فيما يلي (عبد الوهاب، 1981):

- سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات بين الإدارات المختلفة.
- صحة القرارات المتخذة نتيجة إستغلال الخدمات الإستشارية المتخصصة.
- التشغيل الإقتصادي الأمثل للإمكانات المتاحة.
- تكوين فريق متعاون من متخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا.
- عدم حدوث إزدواجية في القرارات.
- سهولة الرقابة وإجراءاتها.

2.4.3.2 كيف تتحقق المركزية؟

تتحقق المركزية الإدارية بطرق عديدة هي:

- تتحقق المركزية الإدارية عندما يتم تصعيد كل موقف أو مشكلة تتطلب حلاً إلى القيادات العليا في الجهاز الإداري الحكومي، من أجل البت فيها، ووضع الحلول المناسبة لها. وهذا يعني عدم إمتلاك المستويات الوسطى أو الدنيا في الهرم التنظيمي صلاحية إيجاد الحل أو التصرف إزاء هذه المشاكل إلا بعد موافقة القيادات العليا. ومثلما يكون من صلاحية هذه القيادات العليا مهمة إتخاذ القرارات، فإنها تمتلك الحق كذلك في الرفض والتعديل والإلغاء إذا ما تطلب الأمر ذلك، وما على الجهات الأدنى إلا تنفيذ ما تقرره هذه القيادات العليا.
- وتتحقق المركزية بواسطة إصدار لوائح وتعليمات وقرارات تفصيلية من قبل الجهات العليا وتلتزم الجهات الأدنى بتطبيقها، دون أن يكون لها حق التصرف والإجتهد بما يخالف هذه القرارات والتعليمات لأنها صورة رسمية وتتسم بطابع العمومية، بمعنى أنها تطبق على جميع الحالات المتشابهة. وفي هذه الحالة تعفى المستويات الإدارية العليا من إتخاذ قرارات مباشرة

منفردة تتعلق بكل حالة على حده أو بكل موقف من المواقف التي تواجه الأجهزة الإدارية ذات المستوى الأدنى.

- كما يمكن تحقيق المركزية بطريقة الخلط بين الطريقتين السابقتين، فقد يصدر المركز لوائح وتعليمات تفصيلية منظمة للعمل في الجهاز الإداري، على أن تعرض على المركز الحالات والمشاكل التي يكون لها طابع مميز، أو حين لا تتضمن اللوائح والتعليمات حلولاً لها، أو لا تحدد كيفية التصرف إزاءها (العكيلي، 1992).

3.4.3.2 عوامل وأسباب الأخذ بأسلوب المركزية

تكن عوامل وأسباب الأخذ بالمركزية الإدارية كإسلوب في إدارة التنظيم الحكومي لإعتبرات عديدة، تكون في ذهن الرئاسة الإدارية محور فكرها في تركيز السلطة وممارستها في إدارة الجهاز الحكومي، فصدور القرارات من مركز واحد وصدور القواعد المنظمة لعمل الوحدات الإدارية من جهة مركزية واحدة يضمن توحيد المعايير التي تقوم عليها تصرفات العاملين في الأجهزة الإدارية.

وفي هذا المجال يمكن إبراز أهم العوامل والأسباب التي تؤدي إلى الأخذ بنظام المركزية في الآتي (العكيلي، 1992):

- من الأسباب التقليدية لإتباع أسلوب المركزية، رغبة الرئيس الإداري في مباشرة السلطة بنفسه نظراً لحبه لها وإستئثاره بها وعدم ثقته في مساعديه أو مديري الوحدات الإدارية الأدنى إياً كانت أسباب عدم الثقة.
- الرغبة في توحيد أساليب وأنماط النشاط والعمل الإداري في مختلف مرافق الدولة وفي مختلف مناطقها، وهذه الرغبة تتحقق من جراء الإعتماد على مصدر مركزي واحد في إصدار القرارات التي تكون ملزمة لجميع أجزاء الجهاز الإداري.
- إنتقاء العيوب التي كانت مع إتباع أسلوب المركزية من خلال التطورات العلمية الحديثة التي سهلت عملية الإتصالات وسرعة إيصال القرارات والتعليمات إلى أجزاء الجهاز الإداري من المركز، هذا بالإضافة إلى أن التخوف من المسؤولية الإدارية في التنظيمات الحكومية الحديثة والتي تتم من خلال عديد من أجهزة الرقابة الإدارية، قد أدت إلى ممارسة السلطة في إدارة التنظيم بإسلوب مركزي.
- إن تطبيق أسلوب المركزية في الإدارة يؤدي إلى تأكيد وضمان وحدة الدولة من الناحية القانونية والسياسية، ويسهم في تثبيت سلطة الحكومة المركزية، لا سيما في حالة وقوع الأزمات ذات

- الطابع القومي، فالتركيز هنا يفضي إلى عدم تفنيت الدولة، ويحقق وحدتها، كما أنه يضمن صدور القرارات، بما يفي بالإعتبارات القومية، والمصلحة القومية للدولة.
- يتم اللجوء إلى الأسلوب المركزي، نتيجة لإعتباره الوسيلة الأمثل لتنفيذ خطط التنمية الشاملة، ذلك أن التحولات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية التي تمر بها هذه الدول في مسيرة نموها وتطورها، تستوجب توفر رؤية قومية شاملة، وتتطلب نوعاً من التوجيه والسيطرة والرقابة المركزية على مختلف أجهزة الدولة، المنوطة بها تنفيذ هذه التحولات، وهذا طبعاً لا يمكن توفيره إلا من خلال إتباع نمط إداري، له درجة عالية من المركزية.
 - يلعب شكل الدولة، ومساحتها، وعدد سكانها، دوراً في إتباع أسلوب المركزية للعمل الإداري، فإذا كانت الدولة بسيطة (غير مركبة)، وذات إقليم صغير، وكثافة سكانية قليلة، فإن هذه الأمور تشجع إلى حد ما القيادات السياسية في الدولة أن تركز في يدها سلطات كثيرة، دون إعطاء فرصة للمستويات الأدنى في حرية التصرف، ويكون هذا التركيز مقبولاً إلى درجة كبيرة حيث لا يعوقه شكل الدولة، أو تشتت إقليميها، أو كثرة عدد سكانها.

4.4.3.2 عيوب المركزية

هناك مجموعة من العيوب تتلخص فيما يلي (عبد الوهاب، 1981):

- إنخفاض الشعور بروح العمل لدى المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا.
- التغييرات تتم بشكل بطيء.
- عدم تكوين صف ثاني أو تنمية طبقة بديلة من متخذي القرارات.
- قد يغفل متخذ القرار في المستوى الأعلى عن بعض العوامل الهامة التي تعابشها المستويات الأقل فيزداد إحتمال القرار الفاشل.
- تؤدي المركزية إلى نوع من الإتكالية والإعتماد عند أعضاء المستويات الإدارية الأدنى فلا يتصرفون في أي موقف إنتظاراً للقرار من الإدارة العليا الأمر الذي يعطل الإبتكار ويضيع الأفكار الجديدة ويؤدي إلى التأخر في الإستجابة.
- كثرة التعقيدات التي يتعرض لها المتعاملون مع الإدارة.

5.3.2 اللامركزية

اللامركزية الإدارية تفويض كل أو بعض صلاحيات المركز إلى الوحدات والوظائف الأدنى في الجهاز الإداري، وهذا يعني تمتع هذه الوحدات الإدارية والوظائف بصلاحيات وسلطة صنع القرار، والتصرف المستقل، وفق ما يمليه عليها تقديرها للحالات والمشاكل التي تواجهها، فعندما تصنع القرارات على مستوى الوحدة، أو الوظيفة القائمة بالتنفيذ، دون أن تصعد هذه القرارات إلى مستويات أعلى، وعندما لا تقيد تصرفات الوحدات والوظائف بلوائح مقيدة لسلطتها وصلاحياتها التقديرية، فإن اللامركزية تكون هي الصفة الغالبة. وكذلك فإن اللامركزية تعني المرونة في التبعية الإدارية، بحيث لا ترتبط الأجهزة الإدارية في إقليم الدولة إرتباطاً رأسياً، إذ تتدرج تدرجاً هرمياً في الجهاز الإداري الرئيسي في العاصمة، وفق القرارات التي تحكمها، وتحدد علاقتها ببعضها، بحيث تكفل تأدية الوظيفة الإدارية للدولة على وجه لا يتعارض مع بعضه، وعلى وجه لا يحدث تبايناً وتعارضاً في أهداف الدولة، ولا يتعارض كل ذلك مع القرارات الدستورية والتشريعية أو القضائية للدولة.

وتبريراً لهذا الأسلوب في إدارة الجهاز الحكومي، يرى فيه البعض أنه يحرر الإدارة من الروتين، ويساعد على روح الابتكار فيها، وعلى الوفاء بالحاجات البيئية والإقليمية لمناطق الدولة، وفق ظروفها المحلية، كما أنه يضفي الصفة الديمقراطية على العمل الإداري نفسه. وبطبيعة الحال، فإن هذه الأجهزة، أو المجالس الذي يضعها النظام الإداري اللامركزي، تخضع تماماً لإشراف الدولة، ولجميع مؤسساتها السياسية، ولما يصدر عنها من قرارات.

1.5.3.2 مميزات اللامركزية

هناك عدد من المميزات نذكر منها الآتي (عبد الوهاب، 1981):

- تزيد التواصل والتفاعل بين الموظفين وتزيد الابتكار والإبداع وتعطي فهم أفضل للوحدات الفردية.
- تحرر الإدارة من الروتين.
- إضفاء الصفة الديمقراطية على العمل الإداري ذاته.
- تفرغ المديرين للقرارات الهامة، وعدم إنشغالهم بالمشكلات الفرعية.
- سرعة إتخاذ القرارات وحل المشكلات.

- إتخاذ قرارات أفضل، لأن متخذ القرار إذا كان يعايش المشكلة فهو أقدر من المدير الذي لا يعرف تفاصيلها.
- توازن السلطات والمسؤوليات.
- رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية.
- مخاطر القرارات الضعيفة موزعة، فهي تؤثر على إدارة واحدة أو قسم واحد بدلاً من التأثير على المنظمة كلها أو عدد من الإدارات.
- تدريب المديرين والرؤساء على المستويات الأقل.
- زيادة حماس أعضاء المستويات الإدارية المختلفة ورغبتهم وإهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم، وبالتالي ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة.

2.5.3.2 كيف تتحقق اللامركزية

وتتحقق في إحدى الحالتين:

- قد يفرض المركز السلطة والصلاحيات للوحدات والوظائف الأدنى، مع بقاء هذه الوحدات والوظائف في كيان الجهاز الإداري الذي يقع المركز على قمته، مثل تفويض الصلاحيات لبعض مصالح أو فروع وزارة معينه، لكي تباشر عملها، دون تدخل من الجهاز المركزي للوزارة، ولكن مع بقاء هذه المصالح والفروع ككيانات مندمجة في كيان الوزارة.
- ومن خلال منح كل أو بعض الوحدات التنظيمية العامة استقلالاً إدارياً وتنظيماً مالياً، ومنحها الشخصية الاعتبارية المستقلة، وفي هذه الحالة تباشر هذه الوحدات التنظيمية سلطات واسعة في إدارة شؤونها وأعمالها بنفسها، وفي هذه الحالة تعتبر الوحدات التنظيمية التي منحت هذا الإستقلال وحدات لامركزية، ومثل هذه الوحدات اللامركزية المؤسسات والمشروعات العامة التي تمنح شخصية إعتبارية مستقلة، وهذه ما يطلق عليها إسم (اللامركزية المصلحية)، وهناك أيضاً وحدات الإدارة المحلية، ووحدات الحكم المحلي التي تتمتع بشخصية إعتبارية مستقلة، وكيان تنظيمي مستقل، وهو ما يطلق عليه إسم (اللامركزية الإقليمية)، (عاشور، 1979).

إن الأسلوب اللامركزي في الإدارة يقوم على فكرة تشتيت السلطة، وتوزيعها بين أجزاء الجهاز الإداري ومستوياته، وعلى تفويض هذه الصلاحيات إلى المستويات الأدنى، والإسلوب اللامركزي

بهذا المفهوم يحمل في طياته إمكانيات تنوع القرارات والتصرفات التي تصدر عن الأجهزة والمنظمات، وعن العاملين فيها.

3.5.3.2 عوامل وأسباب الأخذ بإسلوب اللامركزية

من الأسباب والعوامل التي تدفع للأخذ باللامركزية، يمكن أن نذكر الآتي (العيكيلي، 1992):

- إن اللامركزية تمنع التركيز والتضخم في ممارسة الصلاحيات، وهذا يؤدي إلى تمتع الوحدات الإدارية أسفل التنظيم الإداري بقدر من الصلاحيات في إتخاذ القرارات، وهذا يمكنها من المبادرة في وضع القرارات في موقعها، ومن ثم تكون متلائمة إلى حد كبير مع ظروف العمل، حيث تتم وفق تقدير الظروف المنبثقة من مواقع العمل.
- إن إتساع حجم التنظيمات الإدارية يستدعي الأخذ بإسلوب اللامركزية، فعندما تنتوع مهام الحكومة، ويتسع نطاق الدور الذي تقوم به في المجتمع، ويتضخم نتيجة لذلك جهازها الإداري، ويتعقد بناؤه، فإن اللامركزية تفرض نفسها في كثير من الأحيان كإسلوب لإدارة وتسيير الأجهزة والمنظمات الحكومية الضخمة التي يقع عليها أداء هذه المهام، والقيام بهذا الدور. فكلما توسع الجهاز الإداري وتشعب وتعقد، يصبح من الصعب تسييره بإسلوب الإدارة المركزية، وتصبح اللامركزية أحد عوامل رفع كفاءة هذا الجهاز وفعاليتته من خلال تفويض المستويات الأدنى فيه لبعض الصلاحيات في إتخاذ القرار المناسب.
- إن التخصص ومبدأ تقسيم العمل، يحتم الأخذ بإسلوب اللامركزية، فهذا الأسلوب يخفف إلى حد كبير من أعباء القيادة الإدارية، ويمنع تضخم السلطة، حتى تتفرغ القيادة الإدارية لوظائف أخرى، هذا إلى جانب أن اللامركزية تبعد الرئاسة الإدارية عن الدخول في التفاصيل.
- إن مبادئ ديمقراطية إدارة التنظيم توجب الأخذ باللامركزية، كما تؤدي اللامركزية إلى تنمية وتوسيع خبرات القيادات الإدارية، بحيث تصبح اللامركزية أداة لتدريب رئاسات المستقبل.
- تؤدي اللامركزية إلى مواجهة مشاكل إدارة التنظيم بسرعة، والتصدي لحسم الأمور بإتخاذ القرار الملائم لمواجهة المواقف المختلفة.
- تؤدي اللامركزية إلى تدعيم التعاون بين المستويات المختلفة في التنظيم الإداري، فيما يتعلق بأداء برامجها، كما تعمل على رفع الروح المعنوية، وخلق روح المبادرة، والقضاء على الروتين ومقاومة تنفيذ البرامج.

4.5.3.2 عيوب اللامركزية

للامركزية مجموعة من العيوب نذكر منها ما يلي (عبد الوهاب، 1981):

- قد يحدث تشتيت للهدف.
- صعوبة الإتصالات أفقياً ورأسياً، لأن الإدارات المختلفة تصبح شبه مستقلة وبطء الوقت المستنفذ في نقل المعلومات.
- تناقض أو عدم تناسق القرارات المتخذة.
- إزدواج الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف.
- صعوبة الرقابة، وضعف الروابط مع الإدارة العليا، وخاصة في الفروع والمناطق الأخرى.
- خطورة النظرة الجزئية (كل إدارة تتخذ قراراتها على حدة)، وعدم أخذ العوامل الأخرى في الحسبان.
- قد يحس المديرون بعدم أهمية الإستشارات التي يقدمها المتخصصون، أو عدم الحاجة إليها.

ويندر في الحياة العملية أن تجد المركزية الكاملة أو اللامركزية التامة، ولكن الغالب أن تجد المركزية واللامركزية سوياً في منظمة واحدة، ولكن بدرجات مختلفة، وتقرر إدارة المنظمة الدرجة الملائمة من المركزية واللامركزية بناءً على مجموعة من العوامل، أهمها طبيعة العمل المؤدى، ووجهة نظر الإدارة العليا، ونوع العاملين وتخصصاتهم وقدراتهم وطموحاتهم، والخدمات الإستشارية المتاحة، وأريد التنويه إلى أن المركزية واللامركزية كلاهما لا يعدان هدفاً بحد ذاته بل إنهما فلسفة وإدارة تنموية ووسيلة لإتخاذ القرارات، وتكمن الصعوبة في كيفية الإختيار بينهما وعدم القدرة على تغلب أحدهما على الآخر فكل منها يحقق مزايا لا تتوفر في الآخر.

وإن الواقع العملي يقول: إنه ليس هناك مركزية ولا مركزية مطلقة ولكن هناك موازنة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على سلامة العمل، وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدفق في العمل. فكل منهما له مزايا وله عيوب أيضاً .. لكن كما ذكر الموازنة بينهما هي إحدى الأساليب حتى يظهر العمل في أفضل صورة... ولكن منذ أواخر القرن العشرين إزداد الإهتمام بمفهوم اللامركزية نتيجة للمتغيرات السياسية والإقتصادية والتكنولوجية التي شهدتها العالم.

وقد رأى بعض الباحثين (حنوش) "لا يجب علينا أن نجري المقارنة بين المركزية من جهة واللامركزية من جهة أخرى، حيث أن هذين النقيضين لا وجود لهما أصلاً، ذلك أن ما يوجد في الواقع هو ميل نحو هذا الطرف أو ميل نحو ذاك، ولكن على الطريق بين الاثنين، وإن الميل إلى أي منهما يرجع إلى الهيئة التي يمارس فيها النشاط الإداري مع ضرورة وجود سلطة مركزية مهمتها التنسيق العام لنواحي النشاط في المنظمة أو المنشأة. (الديب، المنتدى العربي للموارد البشرية، مجلة بحوث الإدارة، بدون سنة نشر).

5.5.3.2 أنواع اللامركزية

• اللامركزية الإدارية

تعني لامركزية الإدارة توزيع الوظائف الإدارية للدولة بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية أو مصلحة لها شخصية معنوية مستقلة ولكنها تعمل بإشراف ورقابة من الحكومة المركزية، فاللامركزية هي الأساس والأصل واللامركزية هي الفرع، فإذا كانت المركزية هي تجميع كافة الصلاحيات في يد هيئة واحدة في جميع أنحاء الدولة فإن اللامركزية الإدارية هي نقل بعض الصلاحيات إلى هيئات مستقلة لتمارسها بالحدود التي يسمح بها القانون دون أن تفقد الهيئة المركزية رقابتها على الهيئات المستقلة للمنشأة ودون أن تفقد الدولة ترابطها ووحدتها (عبد الوهاب، 1981).

• اللامركزية السياسية

يتصل نظام اللامركزية السياسية بالتنظيم الدستوري للدولة ويقوم على حساب الوحدة التشريعية والتنفيذية والقضائية فيها ويتمثل هذا النظام بالولايات والمقاطعات والأقاليم في الدول المتحدة إتحاداً مركزياً أو الدول ذات النظام الفيدرالي، ويتناسب نظام اللامركزية السياسية في الدول الكبيرة الحجم ذات القوميات والديانات واللغات المتعددة ويؤكد الفقهاء أن الولاية في اللامركزية السياسية تسهم في إدارة الدولة وتقاسمها مظاهر السيادة بالرغم من أنها تفقد شخصيتها من الناحية الخارجية لمصلحة الدولة الإتحادية التي تحتفظ بتمثيل جميع الولايات أو المقاطعات لدى الدول المستقلة الأخرى (عبد الوهاب، 1981).

4.2 الأدب النظري المتعلق بتفويض الصلاحيات

فيما يأتي تلخيص لأهم أسس الأدب النظري بتفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية.

1.4.2 المقدمة

إن تفويض السلطة يعتبر من نشاطات المنظمات ويشكل عاملاً أساسياً ومهماً في تفعيل الأداء الوظيفي والمؤسسي على حد سواء، وهذا ما تؤكد عليه نظرية التنظيم والإدارة من خلال تطبيق مبدأ التكافؤ بين السلطة والمسؤولية كأسلوب فعال تستخدمه الإدارة في ممارستها لوظائفها وتحقيقاً لأهدافها على نحو أفضل.

ويرى الباحث أنه مهما بلغت قدرات ومهارات المدير بالأمر، فلن يستطيع أن يؤدي كل الأعمال الوظيفية بنفسه، وقد يكون ذلك ممكناً ولكن سيكون على حساب أمور أخرى مهمة منها التخطيط ومتابعة التنفيذ وهنا يحتاج الأمر إلى نشاط إداري مهم هو التفويض. إن التفويض هو مفتاح المدير الناجح للتفوق والإبداع، المهم فيه هو كيف نحسن عملية التفويض؟ وكيف نضمن النتائج كما لو كنا نعلمها؟

إن عملية التفويض لاتعني أبداً التهرب من المسؤولية أو التخلص من العمل وخصوصاً الشاق منه وإلقاء التبعات على المفوضين وحصر الأخطاء والقصور فيهم، وإنما يعني تفويض الشخص الذي تتحمل عنه جميع النتائج الصادرة عنه. التفويض نقيض المركزية التي تعطل الطاقات وتقتل الإبداع لدى العاملين، وهو أحد المبادئ الأساسية لمن أراد النجاح في وظيفته، من الأمور الأساسية لتسهيل أداء وتنفيذ مختلف الأعمال الوظيفية وتسريع الإنجاز وتعزيز العمل بروح الفريق الواحد، هي منح الثقة وتفويض الصلاحيات وكذلك توزيع المهام والمسؤوليات بشكل منظم ومكتوب على العاملين.

عندما يكون التفويض واضحاً ودقيقاً ومحددًا ومنظماً سوف يساعد المدير على التفرغ للتخطيط والتطوير والعلاج الجذري للمشاكل التي تواجهه إن وجدت، ويحافظ على وقته من أن يضيع في أعمال ومهام يمكن لغيره من موظفيه القيام بها، وتعد مهارة التفويض من المهارات القيادية الهامة ومن أهم مواصفات القائد الإداري الناجح، فالمدير الذي يتجه إلى تفويض بعض صلاحياته إلى مساعديه أو مديري إدارته الوسطى نجد إن شخصيته تتسم بالثقة بالنفس والثقة بالآخرين، وحب

التخطيط والإيمان بأهمية الشراكة في العمل وإستشراف مستقبل دائرته ويقدم خدمات متميزة إلى الآخرين بأقل جهد ووقت وكلفة (البرادعي، 1999).

ويرى الباحث أن القائد الناجح هو الشخص الواثق من نفسه المطور لعمله المفوض لغيره المشارك في صناعة رؤية ورسالة مؤسسته لذلك عليك النظر إلى عملية التفويض كمشروع إستثمار طويل الأمد وكما هو الحال في مثل هذه المشاريع لن تعطي ثمارها إلا مع الجهد الحثيث والمثابرة والدقة والصبر كما تتوج في النهاية بالنجاح فلا تتخوف عزيزي المدير من التفويض كثيراً ولا تفكر أكثر مما يجب ومما هو معقول ومطلوب في مخاطرة التفويض فتشغل وتُصاب مؤسستك وكواردها بالشلل فقد روي عن الإمام علي بن أبي طالب (ع) قوله: ((من كثر فكره في العواقب لم يشجع)).

أتمنى لهذا الجهد أن يكون إضافة متواضعة لجهود الذين سبقوني في هذا المجال وأحمد العلي القدير الذي مكنتني من الكتابة في هذا الموضوع الحيوي لتوضيحه وجعله عملاً نافعاً يستفيد منه الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء في جهاز الشرطة الفلسطينية، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم ويقوي من شعورهم بتحمل المسؤولية بأمانة وإخلاص وتفاني من الله تعالى السداد والتوفيق إنه سميع مجيب قال تعالى في كتابه العزيز: بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾ (الآية 32 ج/1 ص) صدق الله العلي العظيم. قبل الحديث عن كيفية تفويض الصلاحيات لا بد لنا أن نتعرف على مفهوم المسؤوليات والصلاحيات وضرورة تحديدها والأمور التي يجب مراعاتها في مفهوم المسؤوليات والصلاحيات.

2.4.2 مفهوم المسؤوليات والصلاحيات

- المسؤوليات هي تعهد المرؤوسين لرؤسائهم بأداء الواجبات التي تتضمنها أعمالهم بشكل يضمن النتيجة المرجوة. وإن "المسؤولية" تعبير يستخدم عن العمل المخصص للفرد أو الإلتزام المترتب على تخصيص هذا العمل. وهي الإلتزام بأداء الواجب طبقاً للقانون، وإلا حق العقاب (الخلو، 1987)، كما ينشأ عن تفويض الصلاحيات حق الرئيس في مسائلة المرؤوسين الذين تم التفويض لهم عن كيفية استخدام الصلاحيات وأداء الواجبات التي كلفوا بها، وتتطلب المسائلة إيضاح الضوابط والمعايير القياسية للأداء، والتحقق من أن المرؤوس على فهم تام للمهام المفوضة إليه. والمسؤولية لا تفوض بل هي نتاج التفويض، وهي على قدر الواجبات والصلاحيات المفوضة، فالمسؤولية لا تفوض مع تفويض الإختصاص ولا يحق للأصيل دفعها عنه بحجة التفويض (عبد الهادي، 1999).

ومن الناحية العلمية لا يمكن تجزئة عملية التفويض لأن تحديد الواجبات دون منح الصلاحيات لتحقيقها أو منح الصلاحيات دون وجود واجبات أو مجال تستخدم فيه لن يفيد التنظيم شيئاً، وكذلك إذا تم تحديد الواجبات ومنح الصلاحيات ولم يتحمل المفوض اليه المسؤولية. وإن هناك طريقة سهلة للتمييز بين مفهومي المسؤولية والمسائلة، وذلك من خلال تذكر أن المرؤوس يكون مسؤولاً عن إنجاز العمل المخصص له، ويسائل بواسطة رئيسه عن الأداء المرضي لهذا العمل.

1.2.4.2 كيفية تحديد المسؤوليات والصلاحيات

يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات إما شفويًا أو عبر طرق موثقة نذكر منها الآتي:

- الهيكل التنظيمي

الذي يحدد خطوط عريضة في العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة وعلاقة الموظفين فيما بينهم من حيث معرفة ممن يتلقون التعليمات وإلى من يرجعون بقصد الحصول على معلومات ويظهر شكل تسلسل الأوامر.

- التوصيف الوظيفي

يصف ويحدد المسؤوليات والصلاحيات وأيضاً المهام المطلوب القيام بها ضمن هذه المواصفات.

- إجراءات النظام

وهي تعد أكثر الطرق فاعلية لتحديد المسؤوليات والصلاحيات على أن يتم ذكر المسمى الوظيفي من خلالها وليس أسماء لإفراد.

3.4.2 الصلاحيات

هي الحق في صنع القرارات وهي شكل من أشكال السلطة تهدف إلى توجيه الآخرين بناءً على الموقع الوظيفي داخل المؤسسة وليس على أساس رغباتهم الشخصية.

1.3.4.2 مفهوم تفويض الصلاحيات

إن كلمة التفويض تحمل معنى محددًا، فالفرد الذي يفوض صلاحيات إلى فرد آخر إنما يمكنه من التصرف نيابة عنه، هذا التعريف يتضمن كلمتين تحتاجان إلى مزيد من التوضيح وهما، التمكين والنيابة (شريف، 1996).

• من حيث التمكين: فقد سبق تعريف الصلاحيات (السلطة) بأنها الحق في التصرف، أو الحق في توجيه تصرفات الآخرين، وحيث أن المسؤوليات والواجبات تحدد كخطوة أولى في عملية التفويض، فمن الضروري للفرد الذي تحدد له تلك الواجبات أن يتصرف، أو يوجه تصرفات الآخرين نحو إنجاز تلك الواجبات، إن الصلاحيات تمكن من هذا التصرف، أي تجعل الفرد المنوط به واجبات معينة قادراً على التصرف.

• من حيث النيابة: فإن الفرد المفوض إليه الصلاحيات، أي حق التصرف يعتبر ممثلاً للشخص الذي فوض له هذا الحق، أي أنه ينوب عنه. والصلاحيات وهي حق إتخاذ القرار والحق في توجيه أعمال الآخرين والحق في إصدار الأوامر (ديسلر، 1992)، ويجب تفويض الصلاحيات اللازمة للمرؤوسين للقيام بالواجبات التي فوضت لهم من الرئيس، بعد تحديد هذه الواجبات تحديداً دقيقاً لذلك فإنه يتحتم على الرئيس أن يفوض بالصلاحيات الكافية واللائمة للتنفيذ، فالتنظيم عبارة عن تفاعل بين الواجبات والقدرات ولهذا كان لا بد من دراسة قدرات كل فرد من الأفراد العاملين في المنظمة لكي يكلف كل منهم بالواجبات التي يستطيع القيام بها وتتناسب مع قدراته (شريف، 1996).

2.3.4.2 تعددت التعاريف الخاصة بموضوع التفويض في علم الإدارة العامة، وفقاً للعلم الذي يتناوله، والزاوية التي ينظر إليه منها، وهو ما يتضح كالتالي

• تعريف التفويض لغةً

لفظ التفويض من (فوض) إليه الأمر (تفويضاً) رده إليه، وتفاوض الشريكان في المال، أي إشتراكاً فيه إجماع وهي شركة، و(المفاوضة) و(فاوضه) في أمره أي جراه، و(تفاوض) القوم في الأمر، أيفاوض بعضهم بعضاً (الرازي، 1976)، كما قيل فوض إليه الأمر أي سيره إليه وجعله الحاكم فيه (ابن منظور، 1987)، وفوض الأمر إليه جعل له التصرف فيه (أنيس، 1976).

• التعريف القانوني للتفويض

إن علماء القانون الإداري تناولوا موضوع التفويض من زوايا مختلفة، إلا أنها تتفق في النهاية من حيث المعنى والمضمون والأحكام والمبادئ العامة للمؤسسة، وعرف خليل (1990) التفويض هو "قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته لشخص آخر في المستوى الأدنى منه في الهرم الإداري ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه الصلاحيات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها"، ويعرفه بسبيوني (1986) بأنه "نقل الرئيس الإداري لجانب من إختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الإختصاصات أمام الرئاسات العليا"، وعرفه الحلو أيضاً (1987) "أن يعهد الرئيس الإداري ببعض إختصاصاته التي يستمدّها من القانون إلى أحد مرؤوسيه"، وكذلك أن يعهد الرئيس الإداري ببعض إختصاصاته إلى بعض معاونيه المباشرين بناءً على نص يجيز له ذلك (أبو زيد، 1977).

ونلخص مما سبق إلى أن دراسة التفويض في الفكر القانوني تنطلق من خلال الدستور أو القانون أو النظام الذي يأذن بالتفويض في أحوال إستثنائية محددة خلال تحديد الإجراء الذي يعهد بمقتضاه سلطة لسلطة أخرى بجزء من إختصاصاتها بناءً على نص قانوني يحدد ذلك (العتيبي، 1988).

• تعريف التفويض في علم الإدارة العامة

تعددت التعاريف الخاصة بالتفويض في علم الإدارة العامة، وفقاً لنوع دراسته ومجاله، وعرف النجار (1990) التفويض "بأن للرؤساء أن يفوضوا بعضاً من سلطاتهم إلى مرؤوسيهم بقدر مسؤوليات هؤلاء المرؤوسين حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم التي حددها لهم الرؤساء".

4.4.2 أهداف التفويض

- تخفيف العبء على المدير.
- إعداد الصف الثاني من المديرين.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- إتاحة الفرصة للمدير للإنشغال بالأعمال الأهم كالتخطيط والتطوير والقيادة.
- تسهيل الإجراءات على مراجع المؤسسة (الإدارة العليا).
- تقليل الوقت والجهد اللازمين لإتخاذ القرار (مادوكس، 2001).

5.4.2 أهمية التفويض

يتفق الباحثون على أنه للممارسة الناجحة لعملية التفويض إيجابيات وفوائد لكل من الرئيس والمرؤوسين والتنظيم على حد سواء، وقد أصبح التفويض حديثاً أحد الأسس التنظيمية التي تقوم عليها تنظيم العلاقات في العملية الإدارية وبدون التفويض يفقد التنظيم أحد أعمدته ويصبح فشل العملية الإدارية حتمياً، كما أن التفويض فن من فنون تنمية الأفراد وضرورة من ضرورات التنظيم (علاقي، 1996). ويرى الباحث أهمية التفويض في الفقرات التالية:

○ الرئيس "المفوض"

- يساعد التفويض في توسيع مقدرة الرئيس مما يمكنه من مباشرة الأعمال الرئيسية والحساسة ومراقبة الأعمال الجارية (أبوشخه، 1991).
- يمكن الرئيس من الحصول على معلومات جيدة ومتطورة من خلال مراقبة القرارات التي تتخذ من قبل المرؤوسين المفوضين (هاينز، 1988).
- يساعد على إعداد مساعدين أكفاء يكونون بمثابة بديل مؤهل له في أوقات إنشغاله أو غيابه (هلال، 2001).
- يساعد في توفير الوقت للرئيس وزيادة المدى الإداري له، ليتفرغ لإتخاذ القرارات والتخطيط والتطوير المستقبلي لمنظّمته (بسيوني، 1986).

○ المرؤوس "المفوض إليه"

- يعتبر التفويض طريقة جديدة لتدريب المرؤوسين على ممارسة الصلاحيات المهمة ويوفر لهم قسطاً كبيراً من القدرة على تنمية المهارات والقدرات الإبداعية والإبتكارية وإفراح المجال أمامهم للتقدم والترقية إلى مراكز أعلى (أبو شيخه، 1991).
- يحقق التفويض للمرؤوسين قدراً أكبر من الثقة بالنفس، وإحترام الذات مما يؤدي إلى زيادة إعترازهم بالإنتماء لمثل ذلك التنظيم (هلال، 2001).
- يزيد من إهتمام المرؤوسين بالنتائج كونهم الذين إتخذوا القرارات أو ساعدوا في إتخاذها (ماركوس، 2003).
- يساعد التفويض على تحقيق الإثراء الوظيفي للمرؤوسين في أعمالهم مما يزيد من إقبالهم عليها، ويساعد التفويض في رفع روح المعنوية لدى المرؤوسين (هلال، 2001).

○ التنظيم

إن التفويض إيجابي للتنظيم، وذلك من النواحي التالية:

- الإسراع في إصدار القرارات وإنجاز المعاملات، حيث مصدر القرار بالقرب من مواقع العمل في دائرة الإجراءات الطويلة ويجعلها قابلة للتكيف مع الواقع العملي (بسيوني، 1986).
- خفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية (أبو شيخة، 1991).
- يمكن اعتبار التفويض وسيلة إتصال غير مباشرة ويوفر معلومات قيمة عندما يكون الإتصال المباشر غير ممكن أو مرتفع التكلفة (ماركوس، 2003).
- إغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل، والإحترام بين الرؤساء والمرؤوسين مما يساعد على تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (أبو زيد، 1977).

6.4.2 قواعد التفويض

يتردد المديرون كثيراً عند الشروع في تفويض بعض من مهامهم وأعمالهم إلى أحد موظفيهم، ومرد هذا التردد يتبع في المقام الأول من خوفهم الشديد أن يفشل الموظف المفوض في أداء المهمة الموكلة إليه بالصورة المطلوبة التي يراها المدير، كما أن التفويض من العمليات الإدارية المعقدة والمهمة، ولذلك فإنه من الضروري أن يتم وفق دراسة وتقدير لمتطلبات العمل وظروفه، وهذا ما دعا كثير من كتاب الإدارة إلى إبراز عدد من القواعد يتعين مراعاتها عند التفويض حتى يتحقق أغراضه ويكون التفويض فعال وبأسلوب علمي، وهذه القواعد حسب ما يراها الدكتور نادر أبو شيخة (1991):

- تحمل مسؤولية التفويض.
- تحليل وظيفة الرئيس.
- تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين.
- معرفة المرؤوسين لإختيار المناسبين منهم للتفويض.
- تحديد النتائج المتوقعة ومواعيد إتمام العمل.
- إيجاد نظام للمتابعة.

7.4.2 ثقافة التفويض للسلطة الإدارية

إن إشاعة ثقافة التفويض للسلطة الإدارية في المؤسسة تنتج نشاطاً للمؤسسات ويشكل عاملاً أساسياً في تفعيل الأداء الوظيفي والمؤسسي على حد سواء، هذا ما تؤكد عليه نظرية التنظيم والإدارة من خلال تطبيق مبدأ "التكافؤ بين السلطة والمسؤولية" كأسلوب فعال تستخدمه الإدارة في ممارستها لوظائفها، وتحقيقها لأهدافها على نحو أفضل، من هنا، لا يمكن النظر إلى إشكالية تفويض السلطة إلا في إطار النمط الإداري السائد في المؤسسة المعنية، الأمر الذي يجعل "مهمة" التفويض صعبة، سهلة، ومعقدة أيضاً.

8.4.2 التفويض والمفاهيم المشابهة له

يتولى هذا الجزء إجراء مقارنة بين التفويض في الصلاحيات الإدارية وبعض المفاهيم المشابهة له، بقصد تحديد أوجه الشبه بينه وبين هذه المفاهيم من جهة وإبراز الفروق التي تميزه عنها من جهة أخرى.

• التفويض والنيابة

النيابة في النظام الإداري هي أن يعهد الرئيس الإداري إلى أحد مرؤوسيه بإختصاصات مرؤوس آخر غائب لا يوجد من يحل محله بحكم القانون (الحلو، 1987). وبذلك تتشابه مع التفويض في كل منهما، التفويض والنيابة، تصرف قانوني يتطلب قراراً لممارسة العمل.

• التفويض والحلول

الحلول هو أن يحل موظف عام محل موظف في حال غيابه أو قيام سبب يحول بينه وبين القيام بعمله فحينئذ يحل محله في ممارسة إختصاصاته وتكون سلطته نفس سلطات الأصيل (عطية، 1994)، والحلول هو قيام من يحدده القانون بحكم وظيفته بممارسة كافة إختصاصات المختصين في حال غيابه لمرض أو غيره (الحلو، 1987). ويشترك الحلول الإداري مع التفويض في كونه عملية نقل سلطات مقررة للرئيس الإداري بواسطة القانون إلى نائبه كما يشترك معه في الإستناد إلى نص قانوني يجيزه (بسيوني، 1986).

• التفويض والوكالة

تعرف الوكالة في القانون بأنه عقد بقنضاه يلتزم الوكيل بعمل قانوني لحساب الموكل (عبد الهادي، 1982)، وتتشابه مع التفويض في أنهما لا يقعان إلا على أعمال رسمية كما أن الأصل فيهما التخفيف عن الموكل من عبء القيام بتنفيذ الأعمال.

• التفويض والتمكين

التمكين عبارة عن منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات والصلاحيات والمسؤولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم وإستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين وإتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الرئيس أو المدير بهدف إعطاء العاملين الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للعملاء، بمعنى أنه في ظل التمكين يتمتع الموظف ببعض صلاحيات المدير مع بقائه مسؤولاً عن النتائج الناجمة عن تصرفاته وقراراته (المدهون، 1999). ويشترك التمكين مع التفويض في أنهما يهتمان بالمرؤوسين وإعطائهم صلاحيات أكثر ويسعيان إلى سرعة إنجاز الأعمال وتحسين أداء المنظمات بكفاءة وفاعلية.

9.4.2 معوقات التفويض

إن عدم تفويض الرؤساء لمرؤوسيهم وإستئثارهم بالصلاحيات في أيديهم يعد مشكلة في قيام المنظمة بالعمل المناط بها على أكمل وجه، نظراً لأن تفويض الصلاحيات في مجال العمل الإداري أصبح أحد أهم المهارات الإدارية التي ينبغي على الرؤساء إتقان ممارستها. كما أن المنادين بعمليات الإصلاح الإداري يشددون على أهمية تفويض الصلاحيات كأحد المبادئ الإدارية الهامة التي يتوجب ترسيخها كمبدأ ومفهوم وممارسة داخل الأجهزة الحكومية، وكذلك منظمات القطاع الخاص، فإن عملية تفويض الصلاحيات شأنها كشأن بقية عمليات الإصلاح الإداري أصبحت تواجه عقبات وصعوبات قد تحول دون تحقيقها، كذلك قد تقابل بمقاومة من قبل أعضاء التنظيم كغيرها من وسائل التغيير التي تستهدف تطوير أساليب العمل الإداري، وهو ما دفع بخبراء التنمية والإصلاح الإداري على أن يثبتوا ضمن توصياتهم ضرورة الإهتمام بتفويض الرؤساء إختصاصاتهم إلى مرؤوسيهم ليتفرغوا هم إلى التخطيط ووضع السياسة العامة، إلا أنه توجد عقبات وصعوبات تحول دون تحقيق التفويض الفعال وهو ما تناوله العديد من الكتاب في تحديد المعوقات الرئيسية لتفويض الصلاحيات ويمكن تصنيف هذه المعوقات في ثلاث فئات:

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

○ معوقات تنظيمية عامة

تظهر هذه المعوقات من خلال التنظيم القائم داخل الجهاز الإداري، بمعنى أنها تظهر نتيجة قصور في التنظيم، ولذلك سميت بالمعوقات التنظيمية ومنها:

- كبر حجم المنظمة (عبد الهادي، 1999).
- عدم إستقرار طرق العمل والإجراءات (حسن، 1978).
- عدم الإستقرار الوظيفي (عبد الهادي، 1999).
- عدم تحديد الواجبات الوظيفية وسلطاتها بوضوح (عبد الهادي، 1999).
- عدم توافر وسائل الإتصال والرقابة والإشراف (أبو شيخه، 1991).
- قصور نظام الحوافز (ديسلر، 1992).
- المركزية الشديدة (التوجري، 2006).

○ المعوقات الشخصية التي تعود للرئيس

- التعطش إلى السلطة (بسيوني، 1988).
- الإعتقاد بأن التفويض في الغالب يضعف النفوذ (هلال، 2001).
- عدم توافر الخبرة العملية الكافية لدى الرئيس (عبد الهادي، 1999).
- ضعف الثقة في المرؤوسين (ديسلر، 1992).
- الخوف من منافسة المرؤوسين (عبد الهادي، 1999).
- عدم ممارسة التفويض من قبل (ديسلر، 1992).

○ المعوقات الشخصية التي تعود للمرؤوس

- ضعف ثقة المرؤوس في نفسه (ديسلر، 1992).
- عدم ثقة المرؤوسين في رؤسائهم (بسيوني، 1986).
- الإخفاء وراء القائد والإعتماد عليه (ديسلر، 1998).

- عدم توافر الخبرة الكافية للمفوض إليه (عبد الهادي، 1999).
- الخوف من عدم منحه الصلاحيات الكافية (أبو شيخه، 1991).
- عدم الترحيب بقبول الصلاحيات المفوضة إليه (بسيوني، 1986).

10.4.2 مبادئ التفويض الفعال

إن التفويض هو عملية من السهل فهمها، ولكن، لو إنتقلت من الأفكار النظرية إلى التطبيق العملي، أجد أن الصورة عكس ذلك تماماً، لذلك فإن كلا من الدارسين والممارسين للإدارة يتفقون على أن هناك ثلاثة مبادئ جوهرية ينبغي الإلتزام بها لتحقيق مستوى مقبول من الفعالية في تفويض الصلاحيات، وهي (شريف، 1996):

- مبدأ مساواة الصلاحيات والمسؤولية.
- مبدأ حتمية المسائلة.
- مبدأ وحدة القيادة.

11.4.2 التفويض وسلطة اتخاذ القرار

يقسم التفويض من حيث علاقته بسلطة القرار إلى:

- التفويض بإتخاذ قرارات نهائية بشأن قضايا معينة، من دون موافقة مسبقة من المفوض على تلك القرارات.
- التفويض بالمشاركة في إتخاذ قرارات نهائية، بشأن أمور معينة، أي المشاركة في صنع قرارات هامة، يريد أن يتخذها المفوض.
- التفويض بإتخاذ قرارات يومية، إجرائية، تنفيذية.. مستمدة، أصلاً من شغل المنصب الإداري، ومتعلقة بإدارة العمل وتنفيذه.. ويبدو هذا التفويض في صورة سلطة الأوامر التي يصدرها الرئيس على كل مستوى إداري، ويقوم بتنفيذها المرؤوسون (الرضا، 2000).

12.4.2 التفويض والعمل الإداري المؤسسي

- إن التفويض سواء بسلطة إتخاذ القرار أو المشاركة في إتخاذه، هو أساس العمل الإداري، فلا إدارة من دون قرارات، كونها محور العملية الإدارية.

- التفويض الفعلي، المرتبط بالتقسيم الطبيعي للعمل، ومسار تنفيذه، وتأدية المهام، هو الذي يعكس الوعي الحقيقي بجماعية العمل المؤسسي، المبني على التعاون والتكامل.
- من دون التفويض الفعلي، لا تستطيع أية مؤسسة أن تحقق أهدافها بفعالية، بل لا يمكنها أن توجد، وأن تبقى وتستمر.
- الهدف الرئيس من التفويض هو تكوين المنظمة (مؤسسة، منشأة) بوصفها كلاً منظماً، منسجماً، متماسكاً، متوازناً وقادراً على القيام بأداء وظيفته.
- إن وجود عدد محدود من المستويات الإدارية، يقتضي، بالضرورة، ومن وجهة نظر الأداء الجيد للعمل، تفويض كل مستوى ببعض صلاحياته إلى المستوى الأدنى الذي يليه مباشرة .
- في حال غياب التفويض بالصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال الموكولة، وتنفيذ المهام المطلوبة، لا يمكن أن تمارس الواجبات والمسؤوليات التي يتطلب أدائها التنسيق والتعاون بين مختلف الأنشطة والفعاليات (العقيل، 2004).

13.4.2 القيادة والتفويض

إن العلاقة بين القيادة والتفويض علاقة معقدة للغاية وذات أهمية حاسمة بالنسبة للمؤسسة، فالتفويض هو المهارة الإجتماعية اللازمة للقياديين من أجل تحويل العاملين بشكل مؤثر وفعال للتوصل إلى الغايات المؤسساتية، ويبقى تقدير مدى أهمية التفويض يتطلب تفهماً واضحاً للقيادة وللعوامل الوظيفية الدقيقة التي تؤثر في أسلوب القيادة. وإن التفويض مهارة وسلاح ذو حدين، فالبعض قد يستخدمها كوسيلة للتنصل من المسؤوليات الملقاة على عاتق أو حتى درء الفشل عن نفسه وإصاقه بالآخرين، والبعض الآخر يراها أداة ديناميكية تلعب دوراً حيوياً في تحفيز وتدريب فريق العمل على نحو يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الأهداف المرجوة (الفقي، 1996).

14.4.2 متطلبات التفويض

لنجاح التفويض لابد من توفير متطلباته الأساسية وهي كما يأتي (أبو شيخه، 1991)

- أن يكون المفوض إليه أهلاً لهذا التفويض.
- توفر الثقة الكاملة بالنفس وبالمفوض إليه.
- تدريب الموظف والتشاور معه قبل التفويض.
- أن يكون التفويض قانونياً، مكتوباً، شخصياً، علنياً، جزئياً، واضحاً، محدداً.

- التفويض في أعمال متكاملة حتى يشعر الموظف بالسعادة لقيامه بعمل متكامل.
- عدم تفويض الأعمال الثقيلة والروتينية لنفس الموظف.
- تحديد النتائج المطلوب تحقيقها ومعايير الأداء وتواريخ إنجازها.
- متابعة المفوض خلال النتائج والمعايير والتقارير الدورية عن سير العمل.
- إبلاغ المفوض إليه في حالة حدوث أي تغييرات في السياسات والخطط العليا.

15.4.2 خطوات التفويض

- إيضاح الغايات (الرضا، 2000).
- الاتفاق على المسؤولية (أبو شيخة، 1991).
- الدعم والتدريب (أبو شيخة، 1991).
- المراقبة والمراجعة (صادق، 2006).
- حرية التصرف (البرادعي، 1999).
- تأكد من قبوله الإلتزام بها (البرادعي، 1999).
- إدارة المكافآت (أبو شيخة، 1991).

16.4.2 مراقبة ومتابعة التفويض

التفويض بدون متابعة يعني التنازل عن وظيفتك، فأنت لا تستطيع أن تغسل يديك كلية عن مهنة فوضتها، فلا زلت مسؤولاً عن إنجازها، ويمكن حل هذه المشكلة من خلال الرقابة ومتابعة الأعمال، فالرقابة والتفويض أداتان متلازمتان من أدوات الإدارة، فيمكن مقارنة التفويض بأنه الريح التي تحمل طائرة ورقية في الهواء، ولكن بدون الخيط الذي يحركها من الأسفل أي (الرقابة والتحكم) ستطير هذه الطائرة بعيداً، وسيتم فقدانها (سويدان، 2004).

17.4.2 شروط التفويض الفعال

نذكر عدد منها (مادوكس، 2001):

- إرتباط السلطة بالمسؤولية إذ لا يمكن إعطاء المرؤوس سلطة دون تحمل مسؤولية عن ممارسة هذه السلطة.

- إرتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبراته إذ يمكن تحميل المرؤوس أعباء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها ولا تتوفر له الخبرة فيها.
- إرتباط التفويض بخطة متكاملة وواضحة في ذهن المدير لتنمية مرؤوسيه وإعدادهم للوظائف والمسؤوليات الأكبر، فالتفويض لا يجب أن يكون قراراً إنفعالياً غير مؤسس على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكاناته وفي إطار تصور لنموه الوظيفي.
- إستمرار مسؤولية المدير الذي فوض السلطة إلى بعض مرؤوسيه فلا يزال هو المسؤول الأول والأخير عن مباشرة تلك السلطات وما يترتب عليها من نتائج.
- التفويض إجراء مؤقت، ومن ثم لا بد من تحديد المدة الزمنية التي يفوض فيها المرؤوس ببعض صلاحيات رئيسه وفي حالة الرغبة في إستمرار التفويض يكون الإجراء السليم هو نقل السلطة إلى المرؤوس لتصبح مرتبطة بوظيفته وليس بوظيفة رئيسه.

5.2 الأدب النظري المتعلق بجهاز الشرطة الفلسطينية وصلاحيات الضبط الإداري.

في ما يأتي تلخيص الأدب النظري المتعلق بماهية الشرطة الفلسطينية وصلاحيات الضبط الإداري.

1.5.2 الشرطة الفلسطينية

• رؤية الشرطة

"شرطة قوية تحفظ أمن الشعب وتحظى بثقته وشريكاً حقيقياً في بناء دولة القانون"، تؤكد رؤيتها على عناصر القوة لديها والمستمدة من مواردها البشرية عالية القدرة مؤمنة برسالتها وإنتمائها للوطن وحرصها على أمن المواطن الذي يبادلها الثقة ويفتخر بها كقوة تحافظ على حياته وممتلكاته في كل الأوقات، وهي شرطة تسهر على توفير البيئة الآمنة لذاتها ولكافة المؤسسات الحكومية والعامة والخاصة لتعمل وتتطور وتزدهر وتشارك في بناء الدولة الحديثة.

• رسالة الشرطة

"تسعى بقوة القانون لتوفير الأمن والأمان للمجتمع بمهنية وتميز وصون حقوق الإنسان"، تعمل بشكل متواصل ودائم على توفير الأمن للمجتمع والأمان للمواطنين، معتمدة في ذلك على القوانين التي تنظم أعمالها وملتزمين بأقصى درجة بالمعايير المهنية التخصصية والأخلاقية ومعتمدين التميز

في الأداء (الكفاءة والفاعلية) كنهج وثقافة عمل، وبما يحافظ على كرامة الإنسان ويصون حقوقه المدنية وفق مبادئ القانون الأساسي (الدستور).

• قيم الشرطة

تتبنى قيمها الأساسية من مبادئ ديننا العادلة وثقافتنا العربية الأصيلة والقيم المهنية العالمية وبما يناسب خصوصية موروث مجتمعنا الفلسطيني، وتعبّر هذه القيم عن إيمانها المطلق بها كمنتسبين للشرطة نمارسها في كافة أعمالنا ونضمن الإلتزام بها في كل الأوقات والمواقع، وهي (الصدق والأمانة، الإلتزام والإتقان، الشفافية والنزاهة، العدل والمساواة، صون كرامة وحقوق الإنسان، المسائلة والمحاسبة، الكفاءة والفاعلية، الولاء والإلتزام).

• الغايات الاستراتيجية

للشرطة الفلسطينية غايات نسعى دائماً لتحقيقها في ضوء رؤيتها ورسالتها ونعمل على ترجمتها إلى أهداف إستراتيجية تدعمها المبادرات التطويرية، وتتمثل في (توفير الأمن والأمان للمجتمع والبيئة، الحفاظ على سيادة القانون، صون الحريات وحقوق الإنسان والسعي المستمر للتميز في الأداء).

2.5.2 الأدب النظري للشرطة الفلسطينية.

1.2.5.2 مقدمة

نشأت الشرطة الفلسطينية بشكلها الحالي ونظامها ولونها الفلسطيني في أماكن سيطرة السلطة الوطنية الفلسطينية على الأراضي الفلسطينية بعد إتفاق أوسلو _ إتفاق إعلان المبادئ 1993، وبعدها إتفاق (غزة أريحا عام 1994) وجاءت الإتفاقية الإنتقالية في واشنطن والتي حلت محل إتفاقية القاهرة وإشتملت في المادة (12) منها تحت فصل ترتيبات الأمن والنظام العام على نص بتشكيل قوة شرطية فلسطينية قوية. وفق القوانين الفلسطينية فإن عمل الشرطة لم يعد مقصوراً على ملاحظة وملاحقة الفئة القليلة الخارجة عن القانون، فنظام الشرطة تطور وأصبح ذات أهداف طموحة تمارس أعمال ونشاطات متعددة تهدف إلى خدمة المواطنين ورعاية مصالحهم، ويمكن القول بأن العمل الشرطي لم يعد جنائياً فقط فهناك الكثير من الأعباء الإجتماعية وأنواع الخدمات العامة التي يقوم بها بالتعامل مع الوزارات والهيئات الأخرى ومؤسسات المجتمع المدني، وعليه يقوم جهاز الشرطة الفلسطينية بدوره كمأمور ضبط قضائي إستناداً للقانون كونه يشكل الضمانة

الأكيدة الأساسية لحماية الحقوق الأساسية للأفراد ، ومن بين القوانين السارية التي أعطت للشرطة الصلاحيات التنظيمية والإدارية والقضائية قانون الإجراءات الجزائية رقم (3) لعام 2001، وقانون مراكز الإصلاح والتأهيل الفلسطيني رقم (6) لعام 1998 وقانون المرور رقم (5) لعام 2000، وقانون الاجتماعات العامة رقم (12) لعام 1998، وقانون الأسلحة النارية والذخائر رقم (2) لعام 1998، ومشروع قانون الشرطة الفلسطينية، إضافة إلى الأنظمة والتعليمات واللوائح التي تصدر عن وزير الداخلية ومدير عام الشرطة.(قانون الإجراءات الجزائية).

ورغم الصعوبات والتحديات فإن الشرطة أثبتت ومنذ عام 2008 قدرتها على التجديد والبناء وإختصار الزمن انطلاقاً من التوجهات الحكومية السياسية والأمنية واستعداداً لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة وعاصمتها القدس الشريف، ضمن برنامج حكومة الرئيس محمود عباس التي وضعت السياق والإطار لعملية بناء مؤسسات الدولة في وثيقة " فلسطين إنهاء الإحتلال وإقامة الدولة".

ويعمل في جهاز الشرطة الفلسطينية حوالي (8000) شرطي من مختلف الرتب الشرطية، فمنهم 3500 من حملة البكالوريوس والماجستير والدكتوراة من مختلف التخصصات، وموزعين على إحدى عشر مديرية شرطة محافظة (المحافظات الشمالية فقط) وحوالي 65 مركز شرطة. (الإدارة والتنظيم، القيادة العامة للشرطة، رام الله).

تمكنت الشرطة الفلسطينية إلى حد كبير من إعادة بناء منظومتها من البنى التحتية والتجهيزات والمقرات والمرافق التدريبية وفق توجهات إستراتيجية حكومية، وبشكل موازٍ عمل مدير عام الشرطة "اللواء حازم عطاالله" بجهد كبير ومتواصل على بث روح جديدة في جهاز الشرطة الفلسطينية تقوم على رؤية "بناء شرطة الدولة" وتعزيز صورة العمل الشرطي لدى المنتسبين وتحسين صورة الشرطة لدى المواطنين والمؤسسات من خلال الإنجازات الفعلية، وفي سياق عملية إعادة البناء هذه، أبدت الشرطة المزيد من الإهتمام ببناء العناصر البشرية من خلال، أولاً: إختيارهم بطريقة مهنية شفافة وفق معايير الكفاءة والقدرة، ثانياً: تدريبهم وفق معايير شرطية عالية، وتمكينهم من ممارسة أعمالهم وفق صلاحيات قانونية محددة تحافظ على إلتزامات الشرطة تجاه أمن المجتمع وضمن معايير تحترم الحريات وحقوق الإنسان. (مجلة الشرطة للبحوث والتخطيط، 2010).

3.5.2 فيما يأتي تلخيص لأهم أسس الأدب النظري المتعلق بصلاحيات جهاز الشرطة (صلاحيات الضبط الإداري)

1.3.5.2 مفهوم الضبط الإداري

تعددت التعاريف الفقهية للضبط الإداري. فقد عرفه الفقيه (De Laubadere) على أنه " صورة من صور تدخل السلطات الإدارية بقصد فرض قيود على الحرية الفردية بغية الحفاظ على النظام العام وحمايته". كما عرف الفقيه (Hauriou) الضبط الإداري على أنه "سيادة السلام والنظام، وذلك عن طريق التطبيق الوقائي للقانون". وعرفه الفقيه (Waline) على أنه "قيد تستلزمه وتقتضيه المصلحة العامة، ومن ثم تفرضه السلطة العامة على نشاط المواطنين وليس على حرياتهم" (الشهاوي، 1973). والضبط الإداري هو عبارة عن الإجراءات الإدارية التي تتخذها سلطات الضبط الإداري، بما فيها جهاز الشرطة، في منع وقوع الجرائم، العمل على تفادي مخالفة القوانين الخاصة، المحافظة على النظام العام والأمن العام، وكفالة الطمأنينة والأمن للمواطنين في كافة المجالات (ظاهر، 1997).

2.3.5.2 أهداف الضبط الإداري

لم يحدد المشرع أغراض الضبط الإداري بصورة واضحة، وإنما تولى الفقه القانوني تحديدها وتفصيلها، إذ يهدف الضبط الإداري بشكل أساسي إلى منع وقوع الجريمة من خلال تحقيق أغراضه الأساسية في الحفاظ على النظام العام بعناصره المختلفة، المتمثلة في الأمن العام، الصحة العامة، السكينة العامة، والآداب والأخلاق العامة، وذلك عن طريق (الشهاوي، 1977).

• إشاعة الأمن العام: تقوم سلطات الضبط الإداري، بما فيها جهاز الشرطة، بإشاعة الأمن العام بين الجمهور عن طريق إتخاذ الإحتياطات والإجراءات اللازمة لمنع وقوع الحوادث المخلة بالقانون، كما في حالة المظاهرات أو الهياج الشعبي، أو عندما تبدو خطورة ما من أشخاص معينين (مجانين مثلاً)، أو أثناء الكوارث والأخطار الطبيعية كالغرق والحريق والفيضانات وحوادث السطو، وحماية أفراد الجمهور من إنهيار المباني، ودرء الفتن الداخلية ومنع أسبابها، ووقف ما قد يترتب عليها من عدوان على الأشخاص والأموال.

• المحافظة على الصحة العامة: يهدف الضبط الإداري إلى المحافظة على صحة الجمهور ووقايته من الأمراض، منع إنتشار الأوبئة، والإحتياط من كل ما يمكن أن يمس الصحة العامة، كمنع

تلويث مياه الشرب، مقاومة الأمراض المعدية ومنع إنتشارها، وتنظيم المجاري العامة، إلى غير ذلك من الأعمال التي تلزم للمحافظة على صحة الجمهور .

- توفير السكنية العامة: يهدف الضبط الإداري إلى توفير السكنية العامة ويتحقق ذلك عن طريق المحافظة على حالة الهدوء والسكون في الطرق والأماكن العامة، فلا يتعرض أفراد الجمهور لمضايقات الغير في هذه الأماكن، ولا تزعجهم في أوقات راحتهم الضوضاء والأصوات المقلقة للراحة، كإستعمال الميكروفونات، أو تلك الأصوات التي تنبعث من الباعة المتجولين أو المتسولين أو المذيع.

3.3.5.2 مأمورو الضبط الإداري

بالإضافة إلى فئات أخرى مختلفة من رجال الدولة، يتمتع بصفة الضبطية الإدارية جميع أفراد الشرطة بمختلف درجاتهم، ويتحدد إختصاص كل فئة من فئات الضبط الإداري بحسب المنطقة الجغرافية التي يمارسون فيها صلاحياتهم (عبد العزيز، 2001).

4.3.5.2 وسائل ممارسة سلطات الضبط الإداري

لا يختلف الدور الوقائي لرجل الشرطة في الأنظمة المقارنة في منع وقوع الجريمة والحفاظ على النظام العام، كما لا تختلف الأساليب المتبعة من قبل سلطات الضبط الإداري في ممارسة صلاحياتها عموماً، ومن أهم الأساليب التي تتبعها سلطات الضبط الإداري في ممارسة صلاحياتها ما يلي (عفيفي، بدون سنة نشر).

- الإجراءات والأوامر الفردية: تمثل التدابير والإجراءات ذات الطابع الفردي الصادرة في مختلف مجالات الضبط الإداري النسبة الغالبة بين صور وأساليب الإدارة في ممارسة سلطات الضبط الإداري، ويمكن أن تأخذ هذه الإجراءات والتدابير صورة الفعل الإيجابي الذي يتمثل في إصدار سلطة الضبط الإداري لأوامر صريحة كتابية أو شفوية كتلك الصادرة بهدم أحد المنازل الآيلة للسقوط حفاظاً على الأرواح والممتلكات، أو بالتطعيم ضد الأمراض والأوبئة ووقاية للصحة العامة، أو تكتفي الإدارة بمجرد الإشارة في أوامر الضبط، مثل ما يحدث بالنسبة لتحديد أماكن توقف السيارات أو أماكن عبور المشاة، كما يمكن أن تمارس سلطة الضبط الإداري صلاحياتها على صورة أوامر وإجراءات سلبية، مثل رفض سلطة الضبط الإداري منح أحد المواطنين ترخيص بحمل سلاح ناري، عدم التصريح لمجموعة من الأفراد بعقد إجتماع عام، أو منعها من

القيام بإضراب أو مظاهرة، أو منع المرور في شارع من الشوارع العامة أو وقف عرض فيلم أو مسرحية لإحتمال إخلالها بالنظام والأمن العام.

• إصدار لوائح الضبط الإداري: يمكن للإدارة المحافظة على النظام والأمن العام عن طريق إصدار أنظمة ولوائح، هي في حقيقتها تشريع ثانوي، وتنطوي على تقييد لحرية الأفراد، وتتضمن في الغالب عقوبات على مخالفة أحكامها، مثل اللوائح المنظمة للمرور، المحال العمومية، والمحال الخطرة أو الضارة بالصحة. على أنه من الضروري أن لا تخالف هذه اللوائح الدستور أو القوانين، وأن لا تؤدي إلى حظر نهائي أو كامل على الحريات أو أوجه النشاط الفردي، ففي فرنسا مثلاً، نجد أن لوزير الداخلية، ومديري الأقاليم، وعمد القرى حق إصدار مثل هذه اللوائح. وفي الصين، لهيئات الشرطة الحق في صياغة القواعد واللوائح التي تحد بها من سلوك المواطنين الذين يقيمون في دائرة إختصاصهم، وذلك بعد موافقة الهيئة التنفيذية للمدينة أو المقاطعة. وفي الولايات المتحدة الأمريكية، فوّضت بعض إدارات الشرطة بإصدار مثل هذه اللوائح .

• التنفيذ الجبري والجزاءات المادية: يقصد بذلك حق هيئة الشرطة في استخدام القوة المادية لإجبار الأفراد على تنفيذ القوانين واللوائح وأوامر الإدارة ونواهيها، ويقصد بالقوة المادية القوة التي تستخدم لمنع وقوع أي إخلال بالنظام العام، وليست القوة التي تستخدم لمجازاة الأفراد على أفعال إجرامية إرتكبوها، علماً بأن هذا الإجراء يعد من الإمتيازات التي تتمتع بها الإدارة، إستثناء، لأنه لا يجوز لسلطات الضبط الإداري أن تستعمل القوة الجبرية إلا بعد صدور حكم من القضاء، بإستثناء حالة الضرورة والحالات التي يحددها القانون لمقتضيات المصلحة العامة.

5.3.5.2 صلاحيات جهاز الشرطة كسلطة ضبط إداري

التنظيم القانوني لصلاحيات الشرطة الفلسطينية كسلطة ضبط إداري لم تحدد التشريعات النافذة في فلسطين، كغيرها من تشريعات غالبية الدول، المقصود بمفهوم الضبط الإداري، أهدافه، وأغراضه المختلفة، وإنما تضمنت القوانين النافذة نصوصاً عامة مختصرة تحدد المهام الأساسية المنوطة بجهاز الشرطة كسلطة ضبط إداري، والمتمثلة في إتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع وقوع الجرائم والمحافظة على النظام العام، بأغراضه المختلفة (الأمن العام، الصحة العامة، السكينة العامة، والآداب والأخلاق العامة)، فقد نصت المادة 84 من القانون الأساسي الفلسطيني المعدل لسنة 2003 على:

• قوات الأمن والشرطة قوة نظاميه

وهي القوة المسلحة في البلاد وتتحصر وظيفتها في الدفاع عن الوطن وخدمة الشعب وحماية المجتمع والسهر على حفظ الأمن والنظام العام والآداب العامة وتؤدي واجبها في الحدود التي رسمها القانون في إحترام كامل للحقوق والحريات.

• تنظم قوات الأمن والشرطة بقانون

وبالرغم من نص القانون الأساسي على تنظيم قوات الأمن والشرطة بقانون، إلا أنه لم يتم حتى الآن سن أية قوانين بهذا الخصوص، وإنما ظلت القوانين النافذة من السابق، هي السارية المفعول في أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية، فقد نصت المادة 3 من القرار بقانون رقم 6 لسنة 1963 الناقد المفعول في قطاع غزة على: "تختص هيئة الشرطة بالمحافظة على النظام والأمن العام، وعلى الأخص منع الجرائم وضبطها وحماية الأرواح والأعراض والأموال، وتنفيذ ما تفرضه عليها القوانين واللوائح من تكاليف" ونصت المادة 7 من القانون ذاته على "يخول رجال الشرطة السلطات والإمتيازات المنصوص عليها في هذا القرار بقانون وفي غيره من القوانين الفلسطينية، وذلك للقيام بجميع الواجبات والمسؤوليات المترتبة على وظائفهم".

6.3.5.2 التبعية الإدارية لأفراد جهاز الشرطة (الضابطة الإدارية)

كانت جميع الأجهزة الأمنية من الناحية الإدارية تتبع رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية حتى العام 2002، وبتاريخ 27-6-2002 إتخذ رئيس السلطة الوطنية قراراً بإلحاق جهاز الشرطة بوزارة الداخلية، وذلك بناء على ما جاء في خطة الحكومة الفلسطينية لمائة يوم عام 2002. (مرسوم رئاسي رقم 12، 2002). ومع ذلك، لا يزال رئيس السلطة الوطنية، يتمتع بسلطات إدارية واسعة على هذا الجهاز.

7.3.5.2 الرقابة القضائية على أعمال الشرطة كسلطة ضبط إداري

يعتبر كل ما يصدر عن جهاز الشرطة كسلطة ضبط إداري في صورة أوامر أو تعليمات أو قرارات في حكم القرارات الإدارية التي تخضع لرقابة القضاء الإداري الفلسطيني (محكمة العدل العليا). إذ يملك كل شخص تضرر من إحدى القرارات أو الأنظمة أو اللوائح الصادرة عن إحدى الإدارات أو الموظفين في جهاز الشرطة المطالبة بإلغاء تلك القرارات، فقد حددت المادة 33 من قانون تشكيل المحاكم النظامية رقم 5 لسنة 2001 الصلاحيات المنوطة بمحكمة العدل العليا.

6.2 الدراسات السابقة

فيما يعرض الباحث لأهم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية لتكوين فكرة واضحة عن أهم النتائج التي توصلت إليها بهدف الاستفادة منها في دراسته للاستناد إليها.

1.6.2 الدراسات العربية

دراسة أبو خيران (2011)، بعنوان تفويض الصلاحيات داخل مؤسسات المجتمع المدني ودوره في تعزيز التنمية الإدارية في محافظة بيت لحم، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات، وآليات تفويض الصلاحيات، ومعوقات التفويض، ومتطلبات التغلب عليها، وإلى دور تفويض الصلاحيات في تعزيز التنمية الإدارية داخل مؤسسات المجتمع المدني من وجهة نظر مديريها، وإستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي والتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مؤسسات المجتمع المدني في بيت لحم، وإستخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة في جمع المعلومات المتعلقة بمشكلة بحثه، وأوضحت هذه الدراسة عدداً من النتائج الهامة، إستخدام أغلبية المديرين لمبدأ تفويض الصلاحيات، وجود آليات إدارية لتفويض الصلاحيات، كما كشفت عن وجود بعض المعوقات التي تحول دون تفويض الصلاحيات، وتوافق المديرين على متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات، وإلى وجود دور واضح لتفويض الصلاحيات في تعزيز التنمية الإدارية فيها، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات ومنها، ضرورة الحد من المركزية في مؤسسات المجتمع المدني العاملة في المحافظة بشكل يضمن مستوى أعلى من تفويض الصلاحيات فيها، إصدار القوانين والتشريعات التي من شأنها منح صلاحيات التفويض بدقة ووضوح، إصدار اللوائح التنظيمية، عقد دورات تدريبية، تقديم الحوافز المادية والمعنوية من أجل التعزيز.

دراسة حربي (2007) " تفويض الصلاحيات لدى القيادات الادارية " دراسة مسحية على وزارة التربية والتعليم" جامعة الملك سعود، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نطاق تفويض الصلاحيات للقيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم، وكذلك التعرف على المجالات التي يتم فيها تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات، والتعرف على الأسباب التي تحد من تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات، والتعرف على العوامل التي تشجعها على تفويض الصلاحيات والتعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية لمفردت الدراسة ونطاق ومجالات التفويض، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي بإسلوبه المسحي في هذه الدراسة وذلك بإستخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الجدراسة من القيادات الرجالية

والنسائية العاملة في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم، وإستخدم برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لمعالجة وتحليل البيانات، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية، نطاق تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي في وزارة التربية والتعليم متوسط، القيادات الإدارية بالجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم تقوم بتطبيق تفويض الصلاحيات في كل المجالات الواردة في أداة الدراسة بدرجات متفاوتة، مجال متابعة المرؤوسين في القيام بالمهام المنوطة بهم دائماً ما يمنح فيه التفويض لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم، عدم الإستقرار الوظيفي للقيادات من أهم الأسباب التي تحد من تطبيق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم، تنمية قدرات المرؤوسين الواعدين من أهم العوامل التي تشجع وتحفز على تطبيق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم وقدم الباحث التوصيات التالية، حث القيادات في وزارة التربية والتعليم على الإلتحاق بدورات تدريبية داخلية وخارجية متخصصة في العمليات الإدارية وتحسين مهاراتهم الإدارية ومن ضمنها مهارة التفويض، الحد من الأسباب التي تحول دون تفويض الصلاحيات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ويأتي من ضمن ذلك القيام بإجراءات منها: أ - توفير الإستقرار التنظيمي والوظيفي. ب - توفير وسائل رقابة وإشراف فعالة تساند وتشجع على تفويض الصلاحيات. ج - زيادة ثقة المدير بتوافر الكفاءة لدى المرؤوسين لإنجاز المهام عن طريق برامج تدريبية سلوكية تساعد على التعرف على الذات والآخرين وكيفية التفاعل الإيجابي معهم.

دراسة مهنا (2006) "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية " جامعة النجاح الوطنية، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة بيت لحم، جامعة بير زيت، جامعة الخليل، الجامعة العربية الامريكية - جنين، جامعة القدس، وجامعة النجاح الوطنية)، ممن يحملون شهادة الدكتوراه أو الماجستير، والتي أختبرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية، إستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني، ولجمع البيانات إستخدم الباحث إستبانتين: 1- إستبانة قياس تفويض السلطة. 2- إستبانة فاعلية إتخاذ القرارات، توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية، إن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً، إن درجة فاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات

الفلسطينية كانت كبيرة، وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات من أهمها: الإهتمام بمشروعات البحوث العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية كونه وظيفة أساسية من وظائف الجامعة وخاصة الأقسام الأكاديمية، ربط مشاريع الأبحاث العلمية وأطروحات الماجستير والدكتوراه بقضايا المجتمع، توسيع نطاق تفويض الصلاحيات لمجالس الأقسام الأكاديمية من خلال المشاركة في موضوع ميزانية الأقسام، إهتمام مجالس الأقسام الأكاديمية بأساليب التقويم ودراسة نتائج الإختبارات وتحليلها من أجل رفع مستوى مهنة التدريس وإتاحة الفرصة للعاملين بالتجديد ومراجعة مناهجها وطرقها وأساليبها.

دراسة التويجري (2006) "تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض" " جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية".هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وفهم وإدراك القيادات الإدارية بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض لماهية وأهمية تفويض الصلاحيات والتعرف على مدى توافق ممارسة القيادات الإدارية للأسلوب العلمي لتفويض الصلاحيات لمروؤسيهم، وتهدف الدراسة كذلك إلى التعرف على أسباب عدم تقبل المرؤوسين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات، كما تهدف الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين إدراك القيادات الإدارية لمفهوم تفويض الصلاحيات وممارستهم للأسلوب العلمي لتفويض الصلاحيات، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين تفويض الصلاحيات وتنمية مهارات المرؤوسين وتهدف الدراسة إلى التعرف على معوقات تفويض الصلاحيات من وجهة نظر المبحوثين، وتهدف أخيراً إلى كشف دلالة الفروق بين وجهات نظر المبحوثين إزاء تفويض الصلاحيات وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، إستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم الإعتماد على الإستبانة في جمع المعلومات، وتم تحليل نتائج الدراسة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية، معظم القيادات الإدارية بالجمرك مدركة وفاهمة لماهية وأهمية تفويض الصلاحيات، هناك إتفاق على توافق ممارسة القيادات الإدارية بالجمرك للأسلوب العلمي لتفويض الصلاحيات لمروؤسيهم، معظم المبحوثين موافقون على أن هناك أسباب لعدم تقبل المرؤوسين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض لتحمل الصلاحيات الناجمة عن تفويض الصلاحيات، وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى 0,01 بين إدراك القيادات لمفهوم تفويض الصلاحيات وتوافق ممارساتها الإدارية مع الأسلوب العلمي لتفويض الصلاحيات، الخاضعون للدراسة موافقون بشدة على أن هناك علاقة بين تفويض الصلاحيات وتنمية مهارات المرؤوسين، يوجد إتفاق على أن هناك معوقات لتفويض الصلاحيات للعاملين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

دراسة نعيترات (2006) "التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين" جامعة النجاح، هدفت الدراسة التعرف على كيفية مساهمة اللامركزية الإدارية في رفع كفاءة العاملين وجودة الإنتاج في تقديم الخدمات الصحية في المستشفى من وجهة نظر العاملين (الإداريين، الأخصائيين، الأقسام)، وتقييم الأنماط المعتمدة لتطبيق أسس اللامركزية في القطاع الصحي، وتوضح الدراسة نظريات وفوائد والأسباب والإيجابيات لتطبيق اللامركزية، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي بإسلوبه المسحي في هذه الدراسة وذلك بإستخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وضم مجتمع الدراسة (73) موظفاً من الأخصائيين والإداريين والتمريض في المستشفى، وتم تحليل نتائج الدراسة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية، إزدياد الكادر الوظيفي في المستشفى في عهد السلطة الوطنية، ولكن ليس بالقدر الذي يلبي إحتياجات المستشفى، إرتفاع في مؤهلات الموظفين وتنوعها، إن الوظائف الإدارية تشغل من قبل موظفين ذوي خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في العمل الوظيفي، أيضاً إجماع أفراد العينة ضمن جميع المتغيرات، أن إدارة المستشفى لا تلتزم في إستراتيجيتها الإدارية مع قواعد ومبادئ اللامركزية الإدارية، وأن هناك حاجة للتغيير كإسلوب لمواجهة التحديات وكإستراتيجية للتطور والنهوض بالمؤسسة من خلال إشراك العاملين وتطوير الكادر الإداري والمشاركة المجتمعية، وقدمت الباحثة عدد من التوصيات أهمها، ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة في المستشفى، تأكيد الحاجة إلى اللامركزية الإدارية كإسلوب لحل المشكلات الإدارية.

دراسة السكران (2004) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، هدفت الدراسة التعرف إلى توجهات ضباط قطاع الأمن الخاص نحو المناخ التنظيمي السائد، ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر الضباط، وطبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي، إستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتم الإعتماد على الإستبانة في جمع البيانات التي تتعلق بمشكلة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (550) ضباط من العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، وإختار الباحث عينة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومنها، وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الإتصالات)، وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (نظم واجراءات العمل)، وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور(الهيكل التنظيمي للمنظمة)، وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور(الحوافز، طرق إتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية)، وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى

أفراد العينة نحو محور أداء واجبات الوظيفة، وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أداءهم الوظيفي.

2.6.2 الدراسات الأجنبية

دراسة ريشرد (1995) " إدراك موظفي قسم الخدمات الجوية في دائرة الملاحة الفيدرالية للعوامل الشخصية والتنظيمية في تفويضهم للصلاحيات في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت الدراسة التعرف إلى معرفة تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية في الدافعية لإنتهاج أسلوب التفويض، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية، أكدت الدراسة دعم المديرين للتفويض وممارسته على الرغم من شعورهم بأن ذلك يؤدي إلى تهديد أمن المديرين، وإن جميع الأفراد لديهم قابلية كبيرة لقبول التفويض وهذا ناتج عن السماح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات الأمر الذي خلق لديهم حافزاً للعمل، وأكدت الدراسة أن من أهم العوامل التي تساعد على ممارسة عملية التفويض، والتدريب والتأهيل المستمر للعاملين، وكذلك تمتع العاملين بدرجةٍ من الإستقلالية عندما يقومون بالمهام المفوضة إليهم .

دراسة دانيل (1993) "التفويض كأداة فعالة لتعزيز علاقات القيادة في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفت الدراسة إلى تقديم مفهوم أفضل لعملية التفويض في المنظمات الإدارية الحكومية، وتحديد العلاقة بين التفويض والقيادة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية، هناك عوامل تساعد على تنمية الإحساس بالتفويض هي تصرفات الإدارة الجيدة التي تؤدي إلى:

زيادة إحساس الأفراد بأهمية التفويض وفاعليته في المنظمة، إعطاء الأفراد صلاحيات واسعة في إتخاذ القرارات، سيادة مبدأ العلاقات الإنسانية والتعاون مما يساعد في تحقيق درجة من الإندماج بين الأفراد أو العاملين في المنظمة، تنمية شعور الأفراد بالثقة المتبادلة، وأيضاً هنالك مجموعة من العوامل تؤثر بشكل كبير على مشاعر العاملين في المنظمة تجاه عملية التفويض، منها عوامل بيئية وإدارية، وكذلك نوعية العلاقات السائدة بين الأفراد وعوامل تنظيمية.

3.6.2 التعليق على الدراسات السابقة

لقد شغل موضوع تفويض الصلاحيات داخل المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة إهتمام الباحثين والمفكرين، وأثار جدلاً واسعاً على الصعيدين المحلي والدولي، إذ ظهرت أبحاث ودراسات عديدة، عربية وأجنبية، عالجت هذا الموضوع من زوايا مختلفة، وقد رجع الباحث إلى عدد من

الدراسات السابقة، وتبين لي من عرض الدراسات السابقة أن العديد منها تناولت موضوع تفويض الصلاحيات داخل مؤسسات المجتمع المدني بالبحث والدراسة، وهدفت هذه الدراسات في مجملها إلى التعرف على هذا الموضوع من حيث: تعريفه، الإطار النظري، معيقات التفويض، آليات التفويض، مشاكل التفويض، ودوره في التنمية الإدارية من خلال دراسات نظرية في مجملها وميدانية محدودة للغاية بالذات في المجتمع الفلسطيني، وقد إتفقت هذه الدراسات في مجملها على أن لتفويض الصلاحيات أشكالاً ومستويات كثيرة، وله إيجابيات وسلبيات على العمل الإداري في المؤسسة، ومع ذلك يؤخذ على هذه الدراسات العربية والأجنبية منها ما يأتي:

- ندرة الدراسات الميدانية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- عدم شمولية متغيراتها، وأبعادها بالذات المتعلقة منها بالمؤسسة.
- لا يوجد دراسة تربط مباشرة بين تفويض الصلاحيات داخل مؤسسات المجتمع المدني ودوره في تعزيز التنمية الإدارية بشكل مباشر وواضح على مستوى الوطن.
- لا يوجد دراسة عن تفويض الصلاحيات داخل الأجهزة الأمنية.
- لا يوجد دراسة عن تفويض الصلاحيات وأهميتها من وجهة نظر المرؤوسين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 مقدمة

تتاول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة التي اتبعها، ألا وهي الجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في التعرف على واقع تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية وسبل التطوير. ولذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي أتبعها الباحث لبلوغ هذا الهدف، ابتداءً من منهج هذه الدراسة ونسوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها ومنهجها، وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وصحتها وتنفيذها.

2.3 منهجية الدراسة

إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، الذي يقوم على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل، حسب رأي الباحث، لمثل هذه الدراسات، وقد إعتد الباحث في ذلك العديد من المراجع، والأبحاث والنشرات العلمية المتعلقة بموضوع هذه الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة

نتيجة لإستخدام أداتين ميدانيتين في هذه الدراسة فقد كان هناك مجتمع واحد وعينتان، يتكون مجتمع الدراسة من ضباط وضباط صف الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية فقط من رتبة عريف وما فوق، والبالغ عددهم (7150) موظف وموظفة.

4.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة التي وزعت عليهم الاستبيان من مدراء المراكز والفروع والأقسام والضباط وضباط الصف في جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية فقط، فقد تم توزيع 200 إستبيان على محافظتي الخليل ورام الله بالتساوي، وتم إسترجاع (173 استبانة) بعد إلغاء (23) إستبانة، وبلغ عدد الإستبانات الصحيحة الكاملة (150) إستبانة.

فيما يخص مجتمع المقابلة، فقد تم إختيار عينة قصدية (عمدية) تكونت من (6) من المدراء في المستوى الأول في جهاز الشرطة الفلسطينية والمشهود لهم بالخبرة والكفاءة والتي تؤهلهم للإجابة على أسئلة المقابلة بخصوص تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية وهم:

جدول 1.3 : قائمة مدراء المستوى الأول في الشرطة الفلسطينية (العينة القصدية)

الرقم	الرتبة	الإسم	المسمى الوظيفي
1	اللواء	حازم عطاالله	مدير عام الشرطة الفلسطينية
2	العميد	منير التلباني	مساعد مدير عام الشرطة الفلسطينية للتدريب والعمليات
3	العقيد	رمضان عوض	مدير شرطة محافظة الخليل
4	المقدم	عبد اللطيف القدومي	مدير شرطة محافظتي رام الله والبييرة
5	المقدم	علي بحيص	نائب مدير شرطة محافظتي رام الله والبييرة
6	المقدم	نادي حلاحلة	نائب مدير شرطة محافظة الخليل

وتبين الجداول التالية توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول 2.3 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

متغير العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من 25 سنة	15	10.0
25-35	69	46.0
35-45	63	42.0
45 فأكثر	3	2.0
المجموع	150	100.0

جدول 3.3 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العسكرية

النسبة المئوية (%)	التكرار	متغير الرتبة العسكرية
31.3	47	ضابط صف
56.7	85	ملازم - نقيب
11.3	17	رائد
.7	1	عقيد فاعلى
100.0	150	المجموع

جدول 4.3 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية

النسبة المئوية (%)	التكرار	متغير الوظيفة الحالية
6.0	9	مدير مركز
24.7	37	مدير قسم
2.7	4	نائب مدير
39.3	59	ضابط مناوب
27.3	41	مساعد ضابط
100.0	150	المجموع

جدول 5.3 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	متغير المؤهل العلمي
15.3	23	اقل من ثانوية عامة
25.3	38	ثانوية عامة
14.0	21	دبلوم
38.7	58	بكالوريوس
6.7	10	دراسات عليا فاكثر
100.0	150	المجموع

جدول 6.3 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة

النسبة المئوية (%)	التكرار	متغير مدة الخدمة
11.3	17	اقل من 5 سنوات
14.0	21	6-10 سنوات
41.3	62	11-15 سنة
33.3	50	16 سنة فاكثر
100.0	150	المجموع

جدول 7.3 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإشراف على المرؤوسين

النسبة المئوية (%)	التكرار	متغير الإشراف على المرؤوسين
66.7	100	يشرف
33.3	50	لا يشرف
100.0	150	المجموع

جدول 8.3 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد المرؤوسين تحت الإشراف

النسبة المئوية (%)	التكرار	متغير عدد المرؤوسين تحت الإشراف
44.0	66	أقل من 5 موظفين
27.3	41	6-10 موظفين
28.7	43	11 موظف فأكثر
100.0	150	المجموع

جدول 9.3 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الالتحاق بدورات تدريبية

النسبة المئوية (%)	التكرار	متغير الالتحاق بدورات تدريبية
76.7	115	نعم
23.3	35	لا
100.0	150	المجموع

جدول 10.3 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات

النسبة المئوية (%)	التكرار	متغير عدد الدورات
20.7	31	1.00
6.0	9	2.00
19.3	29	3.00
7.3	11	4.00
8.0	12	5.00
1.3	2	6.00
2.7	4	7.00
2.0	3	8.00
1.3	2	12.00
.7	1	15.00
70.7	106	المجموع
30.6	46	99.00
100.0	150	المجموع

جدول 11.3 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الدورات

متغير نوع الدورات	التكرار	النسبة المئوية (%)
تأسيسية	91	60.7
ضابط	29	19.3
غير ذلك	24	16.0
المجموع	144	96.0
99.00	6	4.0
المجموع	150	100.0

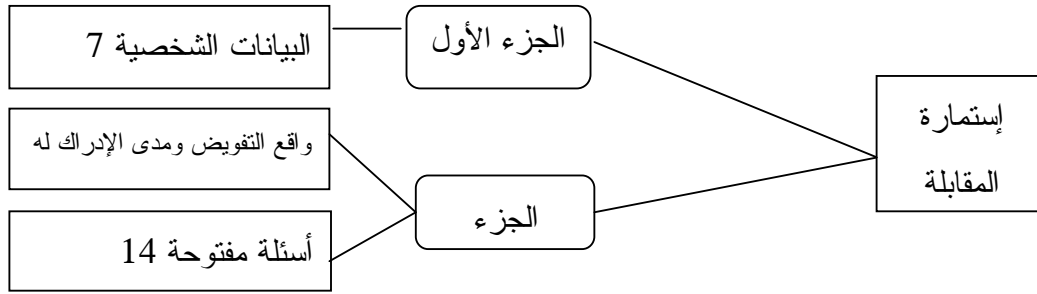
جدول 12.3 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير علاقة الدورات بتفويض الصلاحيات

متغير علاقة الدورات بتفويض الصلاحيات	التكرار	النسبة المئوية (%)
توجد علاقة	79	52.7
لا توجد علاقة	71	47.3
المجموع	150	100.0

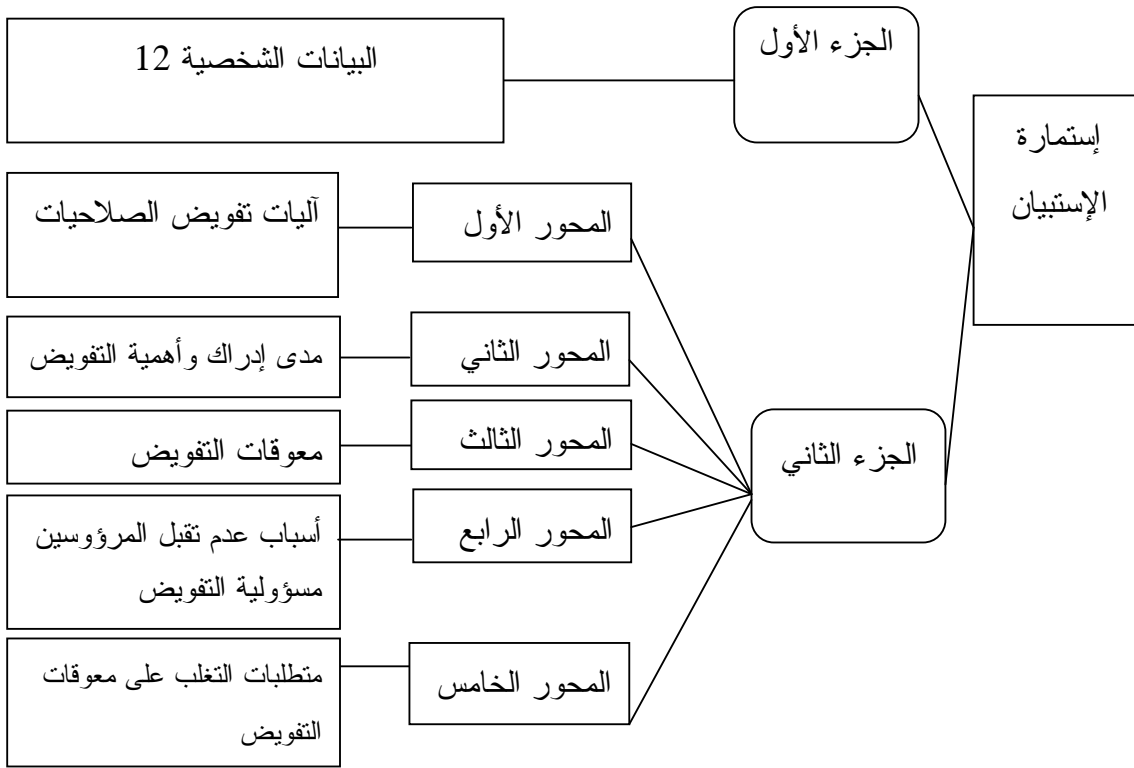
5.3 أدوات الدراسة

تم الإعتماد بشكل رئيس على الإستبيان والمقابلة الشخصية في جمع البيانات، وعلى مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم تطوير إستمارتين: إحداهما إستمارة مقابلة (ملحق 1) للمدراء في المستوى الأول للتعرف على واقع ومفهوم تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية، أما الثانية إستمارة إستبيان (ملحق 2) للمدراء في المستويات الأدنى ولضباط وضباط صف الشرطة الفلسطينية للتعرف على مفهوم تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية ومشكلاته، وتم إعتماد سلم الإجابات من خمس درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، متوسط نوعاً ما (3 درجات)، غير موافق (2 درجة)، غير موافق بشدة (1 درجة).

1.5.3 تصميم إستمارة المقابلة (شكل 1:3)



2.5.3 تصميم استمارة الإستبيان (شكل 2:3)



3.5.3 وقد قسمت الإستبانة إلى الأقسام التالية

القسم الأول: المعلومات الشخصية (المحافظة، العمر، الرتبة العسكرية، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، الإشراف على المرؤوسين، عدد المرؤوسين تحت الإشراف، الالتحاق بدورات تدريبية، عدد الدورات، نوعها وعلاقة الدورات بتفويض الصلاحيات).

القسم الثاني: مجالات الدراسة

أ. مجال آليات تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.

- ب. مجال مدى ادراك المدراء في المستويات الوسطى والمرؤوسين لمفهوم واهمية تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.
- ت. مجال معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية.
- ث. مجال اسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات.
- ج. مجال متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية.

6.3 صدق الإستبيان

للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على المشرف الأكاديمي وعلى مجموعة من المحكمين والمتخصصين في ميدان البحث، وأفادوا بصدق المقياس وصلاحيته لأغراض البحث العلمي. وقد تم إجراء إختبار بيرسون (Correlations) لمجالات الدراسة وكان كالتالي:

جدول 13.3- أ : إختبار بيرسون لمجالات الدراسة

	مجال متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية	مجال أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات	مجال معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية	مجال مدى ادراك المدراء في المستويات الوسطى والمرؤوسين لمفهوم واهمية تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية	مجال اليات تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية
Pearson Correlation	.125	-.078-	.056	.500	1
Sig. (2-tailed)	.127	.346	.497	.000	
N	150	150	150	150	150
Pearson Correlation	.448	.122	.214	1	.500
Sig. (2-tailed)	.000	.138	.009	.000	
N	150	150	150	150	150
Pearson Correlation	.399	.721	1	.214	.056
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.009	.497
N	150	150	150	150	150

جدول 13.3- ب : إختبار بيرسون لمجالات الدراسة

		مجال مدى ادراك المدراء في المستويات الوسطى والمرؤوسين لمفهوم واهمية تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية	مجال معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية	مجال أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات	مجال متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية
مجال أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات	Pearson Correlation	-.078	.122	.721	.340
	Sig. (2-tailed)	.346	.138	.000	.000
	N	150	150	150	150
مجال متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية	Pearson Correlation	.125	.448	.399	.340
	Sig. (2-tailed)	.127	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150

7.3 ثبات الاستبيان

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال إجراء اختبار التناسق الداخلي واستخراج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) على عينة الدراسة بأكملها، حيث كانت قيم معامل كرونباخ للمجالات كالتالي:

جدول 14.3 : قيم معامل كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا (%)
1	مجال آليات تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.	14	64.5
2	مجال مدى إدراك المدراء في المستويات الوسطى والمرؤوسين لمفهوم وأهمية تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.	29	91.5
3	مجال معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية	33	95.5
4	مجال أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات.	33	92.2
5	مجال متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية.	23	94.7
	الدرجة الكلية	132	87.68

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل كرونباخ ألفا بلغت لمجال آليات تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية (64.5%)، وفي مجال مدى إدراك المدراء في المستويات الوسطى والمرؤوسين لمفهوم وأهمية تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية بلغ (91.5%)، وفي مجال معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية بلغ (95.5%)، وفي مجال أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات بلغ (92.2) وفي مجال متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية بلغ (94.7%)، وبلغ المعدل العام لمعامل كرونباخ (87.68%)، وهذه القيمة جيدة وطبيعية ومقبولة في البحث العلمي، وهي تفي بالغرض المطلوب من هذه الدراسة.

8.3 إجراءات تطبيق الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة تم تصميم الاستبانة للتعرف على واقع تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية وسبل التطوير، وبعد تصميم الاستبانة بصورتها النهائية تم توزيعها على أفراد العينة بطريقة المقابلة الشخصية، وعلى هذا تكون الدراسة قد مرت بالمراحل الآتية:

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مشكلة الدراسة من قبل الباحث التي أرادت معالجتها وقام بصياغتها على شكل سؤال رئيسي متعلق بمشكلة الدراسة، وأسئلة فرعية منبثقة عنها، وقام الباحث بصياغة فرضيات الدراسة.
- قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة من هذا المجتمع، وقام بتوضيح حجم العينة وأسلوب إختيارها.
- قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة التي إختارها وهي الإستبانة بطريقة منظمة ودقيقة.
- بعد جمع البيانات قام الباحث بتفريغ الإستبانات، وعددها (150) إستبانة، وإستخراج النتائج بالإستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للمعالجة الإحصائية، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم إستخلاص التعميمات والإستنتاجات والتوصيات منها.

9.3 متغيرات الدراسة

لقد تناولت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

• المتغيرات المستقلة وهي:

- العمر.
- الرتبة العسكرية.
- الوظيفة الحالية.
- المؤهل العلمي.
- مدة الخدمة.
- الاشراف على المرؤسين.
- عدد المرؤسين تحت الاشراف.
- عدد الدورات.
- نوعها.
- علاقة الدورات بتفويض الصلاحيات.

• المتغيرات التابعة وتشمل:

واقع تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية وسبل التطوير.

10.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الإستبانات من عينة الدراسة، وتفريغ إجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) بهدف الحصول على معالجات إحصائية وصفية دقيقة لتلك البيانات، ذلك بعد تحويل إجابات أفراد العينة على السلم الثلاثي، تم حساب التوزيعات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة. كما تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتوضيح دلالة الفروق الإحصائية لمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك بالموازنة مع $(\alpha \geq 0.05)$ إذا كانت النتيجة أقل من (0.05) ترفض الفرضية، وإذا كانت أكبر من (0.05) تقبل الفرضية. بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين، وإختبار (T-TEST)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

11.3 خلاصة

تناول الباحث في هذه الفصل الطريقة والإجراءات التي قام بها، حيث تم إستعراض المنهج العلمي لهذه الدراسة، والمجتمع، وطريقة تحديد العينة، وإختبار الأداة المناسبة لجمع المعلومات، وتم التأكيد من صدقها وثباتها، كذلك تم عرض متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، والمعالجات الإحصائية التي أستخدمت في هذه الدراسة، وكيفية تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها وجمعها.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة وفحص الفرضيات

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية وسبل التطوير، وفحص ما إذا كان هذا الدور يختلف باختلاف كل متغيرات الدراسة المستقلة.

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها

الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي والمتعلق بمشكلة الدراسة الذي ينص على "ما هو واقع تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية، وما هي آفاق تطوير هذا الواقع؟"، ومن أجل الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس، ولتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم استخراج مجموعة من الأسئلة الفرعية المنبثقة عن مشكلة الدراسة، وذلك بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات الإستبانة ولمحاورها.

جدول 1.4: توزيع درجات التقدير

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
5-4.21	بدرجة كبيرة جداً
4.20-3.41	بدرجة كبيرة
3.40-2.61	بدرجة متوسطة
2.60-1.81	بدرجة ضعيفة
1.80-1.01	بدرجة ضعيفة جداً

من أجل الإجابة على سؤال مشكلة الدراسة فقد تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الإستجابة لمجالات الدراسة.

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإستجابة
1.	مجال آليات تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.	3.56	0.97	71.16	كبيرة
2.	مجال مدى إدراك المدراء في المستويات الوسطى والمرؤوسين لمفهوم وأهمية تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.	4.0	0.9	79.6	كبيرة
3.	مجال معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية.	3.47	1.11	69.38	كبيرة
4.	مجال أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات.	3.60	1.09	72.03	كبيرة
5.	مجال متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية.	4.1	0.9	82.7	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.75	0.99	74.97	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن واقع تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية جاءت بدرجة إستجابة كبيرة بنسبة مئوية (74.97%)، حيث بلغت النسبة للمجال الأول (71.16%)، وللمجال الثاني (79.6%)، وللمجال الثالث (69.38%)، وللمجال الرابع (72.03%)، وللمجال الخامس (82.7%).

1.2.4 مجال آليات تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية

للإجابة على سؤال الدراسة الأول والذي ينص على " ما هي آليات تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية؟" فقد تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الإستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال آليات تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإستجابة	قيمة إختبار ت
1	تفويض الإدارة العليا في المؤسسة بعض صلاحياتها للعاملين فيها	3.78	0.87	75.60	كبيرة	53.460
2	يمنح المفوض إليه صلاحيات كاملة لإنجاز المهمة	1.75	1.01	35.1	ضعيفة	41.926
3	يمنح المفوض إليه جزء من الصلاحيات لإنجاز المهمة	3.43	0.97	68.59	كبيرة	42.964
4	يشترط قيام المفوض إليه أخذ موافقة الرئيس الإداري قبل أداء المهمة	4.15	0.84	82.93	كبيرة	60.564
5	يكون المفوض إليه حراً في أداء العمل دون تحفظات	2.05	1.07	41.0	ضعيفة	32.408
6	يكون التفويض بأمر مكتوب (رسمي)	3.32	1.20	66.44	متوسطة	33.840
7	يكون التفويض بأمر غير مكتوب (شفهي)	3.18	1.11	63.60	متوسطة	35.226
8	يلتزم المدير بالتفويض بأنظمة وقوانين المؤسسة	2.6	0.97	52.0	متوسطة	50.713
9	يكون التفويض إختياري (غير ملزم للمدير)	2.77	1.15	55.33	متوسطة	29.481
10	يتم تفويض عدد محدد من المهام لأحد المرؤوسين	3.81	0.76	76.13	كبيرة	61.585
11	تمارس الإدارة العليا متابعة مباشرة على الموظفين أثناء عملية التفويض	3.88	0.90	77.60	كبيرة	52.550
12	يتم التفويض من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى في المؤسسة	4.09	0.77	81.88	كبيرة	65.298
13	يتم التفويض أفقياً بين الأقسام في المؤسسة	3.44	0.95	68.80	كبيرة	44.268
14	يتم تمرير الصلاحيات عبر الدائرة إلى الأسفل وتوزيعها على المرؤوسين، أما المسؤوليات فيتم تمريرها إلى الأعلى عبر الدائرة	3.65	0.96	72.93	كبيرة	46.362
	الدرجة الكلية	3.28	0.97	65.57	متوسطة	

يتبين من الجدول (3.4) أنه يوجد في جهاز الشرطة الفلسطينية آليات لتفويض الصلاحيات وهذا له أثر جيد على سير العمليات اليومية، وهذا ما أظهرته إجابات أفراد العينة ضمن الفقرات 1-14 وبدرجة تقدير كبيرة.

وبناء على ذلك فإن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي كانت الفقرة الرابعة وهي "يشترط قيام المفوض إليه أخذ موافقة الرئيس الإداري قبل أداء المهمة"، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.15)، وبدرجة مساهمة كبيرة، ونسبة مئوية بلغت (82.93%).

كما وأن الفقرة الثانية عشرة حظيت بالمرتبة الثانية "يتم التفويض من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى في المؤسسة"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة مساهمة كبيرة، وبنسبة مئوية (81.88%).

كما وأظهرت بيانات الجدول (2.4) أن الفقرة الثامنة جاءت بالمرتبة الثالثة "يلتزم المدير بالتفويض بأنظمة وقوانين المؤسسة"، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.01) وبدرجة تقدير كبيرة وبنسبة مئوية قدرها (80.27%).

وأيضاً حصلت الفقرة الثانية على أدنى متوسط حسابي (1.75) وهي "يمنح المفوض إليه صلاحية كاملة لإنجاز المهمة"، وبدرجة مساهمة ضعيفة، ونسبة مئوية بلغت (35.1%).

كما أن الفقرة الخامسة حظيت بالمرتبة الثانية "يكون المفوض إليه حراً في أداء العمل دون تحفظات"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (2.05) وبدرجة مساهمة ضعيفة، وبنسبة مئوية بلغت (41%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمجال آليات تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية، فقد كان المتوسط الحسابي (3.28)، وبوزن نسبي (65.57%) وبدرجة تقدير متوسطة.

2.2.4 مجال إدراك المدراء في المستويات الوسطى والمرؤوسين لمفهوم وأهمية تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.

للإجابة على سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على "ما مدى إدراك المدراء في المستويات الوسطى والمرؤوسين لمفهوم وأهمية تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية؟".

فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الإستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 4.4- أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال إدراك المدراء في المستويات الوسطى والمرؤوسين لمفهوم وأهمية تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإستجابة	قيمة اختبارات
1	التفويض يحقق أهداف المؤسسة	4.2	0.8	83.7	كبيرة	62.350
2	التفويض يمنحك الحق في صنع القرارات	4.1	0.8	81.3	كبيرة	59.808
3	يحق للمدراء تفويض الصلاحيات للمرؤوسين ولكن يبقوا هم المسؤولين عن استخدام المرؤوسين لهذه الصلاحيات	3.9	0.9	77.2	كبيرة	54.033
4	يفقد المدير الذي يفوض الصلاحيات في إتخاذ القرارات التي قام بتفويض بها ولكن يبقى مسؤولاً عنها	3.2	1.2	64.5	كبيرة	32.953
5	إلتزام الشخص المفوض بالصلاحيات الممنوحة إليه لا أكثر و لا أقل	3.7	0.9	73.2	كبيرة	50.020
6	يتم إحالة مسؤولية تنفيذ مهمة معينة إلى أحد المرؤوسين مع إعطاء الصلاحية اللازمة لإنجاز تلك المهمة	2.8	0.8	56.01	متوسطة	59.406
7	التفويض ينمي مهارات المرؤوسين	4.3	0.7	85.5	كبيرة جداً	71.595
8	التفويض يخفف العبء عن المدير	4.2	0.8	84.4	كبيرة	62.165
9	إعداد الصف الثاني من المديرين	4.0	0.8	80.0	كبيرة	60.003
10	تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين	3.9	1.0	78.0	كبيرة	50.088
11	تقليل الوقت والجهد اللازمين لإتخاذ القرار	4.0	0.9	79.0	كبيرة	55.677
12	إتاحة فرصة أكبر للمدير للقيام بالأعمال الأهم كالتخطيط والتطوير	4.1	0.9	81.9	كبيرة	54.367
13	تسهيل الإجراءات على مراجع المؤسسة (الإدارة العليا)	4.1	0.7	82.5	كبيرة	67.884
14	تفويض الصلاحيات وسيلة مهمة للإفادة من مواهب وقدرات المرؤوسين	4.2	0.9	84.1	كبيرة	59.268
15	التفويض يُمكن من إنجاز المزيد من العمل بسهولة أكثر	4.2	0.7	84.0	كبيرة	71.095
16	تفويض الصلاحية والمسؤولية يجعل السيطرة على الموظف أكثر سهولة	4.0	1.0	79.1	كبيرة	50.929
17	التفويض يعزز الروح الجماعية داخل المؤسسة	4.3	0.9	85.4	كبيرة جداً	59.560

جدول 4.4- ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال إدراك المدراء في المستويات الوسطى والمرؤوسين لمفهوم وأهمية تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإستجابة	قيمة اختبارات
18	التفويض يُمكن من قياس إنتاجية الموظف بدقة أكبر	4.2	0.8	83.1	كبيرة	61.041
19	التفويض يحمي المؤسسة من وجود وظائف مُسيطر عليها تتحكم في المؤسسة	3.9	0.9	77.9	كبيرة	51.439
20	التفويض يدعم التخصص	4.1	0.9	81.2	كبيرة	56.244
21	التفويض يخفف من المركزية التي تعيق الإبداع والإبتكار	3.9	1.1	77.9	كبيرة	44.603
22	التفويض يُمكنك من إستخدام الموارد البشرية إلى أقصى حد، ومضاعفة الإنتاجية	4.0	0.9	80.9	كبيرة	54.621
23	التفويض هو أساس العمل الإداري	4.0	0.8	80.5	كبيرة	62.380
24	من دون التفويض الفعلي للصلاحيات، لا تستطيع أية مؤسسة أن تبقى وتستمر	3.8	1.1	75.7	كبيرة	44.048
25	في حال غياب التفويض بالصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال الموكلة، وتنفيذ المهام المطلوبة، لا يمكن أن تمارس الواجبات والمسؤوليات التي يتطلب أداؤها التنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام والإدارات	3.6	0.9	72.9	كبيرة	47.806
26	إن إسناد الوظائف، كواجبات ومسؤوليات معينة، إلى من تتوافر فيهم شروط شغلها، من دون تفويض (صلاحيات) متناسبة، ومتكافئة لتلك الواجبات والمسؤوليات	3.7	1.0	73.3	كبيرة	44.857
27	إن تركيز الصلاحيات في مستوى الإدارة العليا يؤثر تأثيراً سلبياً على العاملين ومبادراتهم	3.7	1.0	74.4	كبيرة	46.631
28	إن القيادة ليست هي "إنجاز أعمال عظيمة بأنفسنا لنكسب احترام مرؤوسينا"، بل على العكس من ذلك "إنجاز أعمال عظيمة من خلال المرؤوسين ليزدادوا احتراماً لأنفسهم"	4.0	1.0	80.9	كبيرة	50.297
29	المفوض الجيد كالمدرّب الجيد عليه أن يعرف ما يستطيع الموظفون عمله وما لا يستطيعون عمله	4.3	0.7	86.8	كبيرة جداً	80.072
	الدرجة الكلية	4.0	0.9	79.6	كبيرة	

يتبين من الجدول (4.4) أن هناك إدراك كبير لدى المدراء في المستويات الوسطى والمرؤوسين لمفهوم وأهمية تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية، وهذا ما أظهرته إجابات أفراد العينة ضمن الفقرات 15-43 وبدرجة تقدير كبيرة.

وبناء على ذلك فإن الفقرات التي حظيت بأعلى متوسط حسابي كانت الفقرات السابعة، والسابعة عشرة والتاسعة والعشرون "التفويض ينمي مهارات المرؤوسين" و "التفويض يعزز الروح الجماعية داخل المؤسسة" و "المفوض الجيد كالمدرّب الجيد عليه أن يعرف ما يستطيع الموظفون عمله وما لا يستطيعون عمله"، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.3)، وبدرجة مساهمة كبيرة جداً، ونسبة مئوية تراوحت بين (85.4-86.8%).

كما وأن الفقرات الأولى والثامنة والرابعة عشرة والخامسة عشرة والثامنة عشرة حظيت بالمرتبة الثانية، حيث حظيت بمتوسط حسابي (4.2) وبدرجة مساهمة كبيرة، ونسبة مئوية تراوحت ما بين (83.1 - 84.4%).

وأيضاً فإن الفقرة التي حصلت على أدنى متوسط حسابي (2.8) هي الفقرة الخامسة " يتم إحالة مسؤولية تنفيذ مهمة معينة إلى أحد المرؤوسين مع إعطاء الصلاحية اللازمة لإنجاز تلك المهمة" وبدرجة مساهمة متوسطة، ونسبة مئوية بلغت (56.01%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمجال إدراك المدراء في المستويات الوسطى والمرؤوسين لمفهوم وأهمية تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية، فقد كان المتوسط الحسابي (4.0)، وبوزن نسبي (79.6%) وبدرجة تقدير كبيرة.

3.2.4 مجال معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية

للإجابة على سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على "ما هي معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية؟".

فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الإستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 5.4- أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإستجابة	قيمة اختبارات
1	عدم الإلمام بأهمية التفويض لإنجاز المهام	3.71	1.10	74.13	كبيرة	41.408
2	إعتقاد المدير بأنه يعمل في مؤسسة خاصة له	3.32	1.32	66.40	متوسطة	30.862
3	عدم وضع نظام خاص للتفويض يوضح آلياته	3.73	1.07	74.53	كبيرة	42.507
4	عدم الإعراف بحق المرؤوس بالتفويض	3.45	1.13	69.07	كبيرة	37.339
5	ضعف الإلتزام والولاء للمؤسسة	3.28	1.27	65.66	متوسطة	31.183
6	إعتقاد المدير أنه إذا مارس التفويض سيفقد السلطة على المرؤوسين.	3.20	1.20	64.08	متوسطة	32.248
7	إعتقاد المدير بأن التفويض يقلل من مرونته	3.28	1.12	65.50	متوسطة	35.689
8	غياب الإستقرار الوظيفي للقيادات	3.54	1.10	70.88	كبيرة	39.087
9	عدم التحديد الدقيق والكافي للإختصاصات الوظيفية	3.64	0.99	72.79	كبيرة	44.760
10	غياب التجانس بين مهام الرئيس والمرؤوسين	3.39	1.06	67.84	كبيرة	38.917
11	عدم وضوح وإستقرار نظام العمل	3.44	1.05	68.80	كبيرة	40.041
12	الإزدواجية في أداء العمل	3.43	1.10	68.59	كبيرة	38.118
13	غياب الإستقرار الوظيفي للمرؤوسين	3.47	1.11	69.39	كبيرة	37.819
14	الخوف من نجاح المرؤوسين ومنافستهم	3.51	1.22	70.21	كبيرة	34.655
15	خوف المدير من التعرض للمساءلة نتيجة للخطأ الذي قد يقع فيه المرؤوسين	3.51	1.15	70.20	كبيرة	37.115
16	عدم ثقة المدير بتوافر الكفاءة لدى المرؤوسين لإنجاز العمل	3.33	1.08	66.67	متوسطة	37.634
17	غياب الصلاحيات لدى المدير لتفويضها	3.12	1.17	62.31	متوسطة	32.353
18	الرغبة في تفويض الصلاحيات لمن يرى أنه سوف يسير على منواله ويتبع أساليبه ذاتها	3.57	1.08	71.47	كبيرة	40.651
19	المبالغة في الشعور بالكمال لدى المدراء	3.78	1.04	75.60	كبيرة	44.435
20	الرغبة بالإستئثار بالسلطة	3.48	1.16	69.60	كبيرة	36.656
21	الخوف من تسلط الموظفين المفوضين على المرؤوسين	3.18	1.15	63.56	متوسطة	33.426
22	درجة الخطورة المترتبة على إتخاذ القرار والتكلفة الناتجة عنه	3.35	0.94	67.07	متوسطة	43.589

جدول 5.4- ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإستجابة	قيمة اختبارات
23	ضعف وسائل الرقابة الفعالة على أداء المرؤوسين	3.31	1.13	66.22	متوسطة	35.644
24	التضخم في رتب الضباط	3.81	1.07	76.22	كبيرة	43.276
25	عدم وحدة الأمر بمعنى "ربانان يغرقان السفينة"	3.45	1.12	68.92	كبيرة	37.413
26	عدم الوضوح في الوصف الوظيفي	3.56	0.99	71.11	كبيرة	43.190
27	حرص الرئيس على مصالحه الشخصية، لأن المفوض إليه سيعمل وفق القوانين واللوائح والأنظمة	3.64	1.11	72.80	كبيرة	40.275
28	عدم الرغبة في تنمية المرؤوسين	3.47	1.14	69.33	كبيرة	37.082
29	الحفاظ على أسرار العمل	3.33	1.23	66.58	متوسطة	33.111
30	إعتقاد الرئيس بأهمية تدخله في كل صغيرة وكبيرة	3.57	1.05	71.33	كبيرة	41.786
31	الجهل بمبادئ الإدارة العامة بشكل عام	3.49	1.04	69.73	كبيرة	41.020
32	قلة الدورات التدريبية بخصوص تفويض الصلاحيات	3.69	1.10	73.73	كبيرة	41.049
33	عدم الإلمام برسالة المؤسسة	3.45	1.09	69.07	كبيرة	38.786
	الدرجة الكلية	3.47	1.11	69.38	كبيرة	

يتبين من الجدول (5.4) أن هناك معوقات كبيرة تواجه تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية، وهذا ما أظهرته إجابات أفراد العينة ضمن الفقرات 43-76، وبدرجة تقدير كبيرة.

وبناء على ذلك فإن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي كانت الفقرة الرابعة والعشرون "التضخم في رتب الضباط"، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.81)، وبدرجة مساهمة كبيرة، ونسبة مئوية بلغت (76.22%).

كما وأن الفقرة التاسعة عشرة حظيت بالمرتبة الثانية " المبالغة في الشعور بالكمال لدى المدراء " ، حيث حظيت هذه الفقرة بمتوسط حسابي (3.78) وبدرجة مساهمة كبيرة، وبنسبة مئوية (75.60%). وكما وأظهرت بيانات الجدول (4.4) أن الفقرة الثالثة جاءت في المرتبة الثالثة " عدم وضع نظام خاص للتفويض يوضح آلياته "، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.73) وبدرجة تقدير كبيرة وبنسبة مئوية قدرها (74.53%). وأيضاً حصلت الفقرة السابعة عشر على أدنى متوسط حسابي (3.12) وهي "غياب الصلاحيات لدى المدير لتفويضها"، وبدرجة مساهمة متوسطة، وبنسبة مئوية بلغت (62.31%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمجال معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية، فقد كان المتوسط الحسابي (3.47)، وبوزن نسبي (69.38%) وبدرجة تقدير كبيرة.

4.2.4 مجال أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات

للإجابة على سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على "ما هي أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات؟". فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الإستجابة والجدول التالي يوضح ذلك

جدول 6.4- أ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإستجابة	قيمة إختبارات
1	عدم وضوح خطوط السلطة في المؤسسة	3.67	1.00	73.47	كبيرة	44.990
2	لا يوجد وصف وظيفي للموظف	3.53	1.07	70.67	كبيرة	40.593
3	عدم التوازن ما بين الصلاحيات والمسؤوليات	3.74	0.93	74.80	كبيرة	49.255
4	خشية الوقوع في الخطأ	3.69	0.97	73.73	كبيرة	46.536
5	تجنب التعرض للمسائلة	3.77	1.02	75.44	كبيرة	45.100
6	عدم وجود نظام للمكافآت في المؤسسة	3.86	1.06	77.16	كبيرة	44.166
7	ضعف الطموح والتطلعات للمستقبل	1.75	1.19	35.1	ضعيفة	35.821
8	النقص في الدورات التدريبية التي تتعلق بتفويض الصلاحيات	4.19	0.87	83.73	كبيرة	58.939

جدول 6.4- ب : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإستجابة	قيمة إختبار ت
9	لا يوجد أمان وظيفي في المؤسسة	3.89	1.09	77.87	كبيرة	43.591
10	عدم تناسب التفويض مع المكانة الوظيفية للمرؤوس	3.53	0.95	70.53	كبيرة	45.650
11	غياب وجود خبرة سابقة في مجال العمل المفوض له	2.05	1.07	41	ضعيفة	40.593
12	عدم القدرة على القيام بالعمل المفوض إليه	2.15	1.09	43.07	ضعيفة	35.378
13	الخوف من فقدان صداقة الزملاء في العمل	3.19	1.17	63.87	متوسطة	33.311
14	إختيار التوقيت غير المناسب للتفويض	3.23	1.08	64.67	متوسطة	36.768
15	خوف المرؤوسين وقلة تدريبهم وبالتالي رجوعه إلى الرئيس في كل صغيرة وكبيرة	3.69	0.98	73.73	كبيرة	46.207
16	قلة الدافعية والولاء للعمل	1.50	1.24	30.01	ضعيفة جدا	32.907
17	الرقابة على أداء المفوض إليهم لمحاسبتهم إذا أخطئوا وليس تعليمهم و توجيههم	3.60	1.19	72.00	كبيرة	36.964
18	ضعف روح الفريق في العمل (التنظيم الرسمي)	2.52	1.07	50.12	ضعيفة	41.138
19	ضعف جماعات العمل (التنظيم غير الرسمي)	3.49	1.11	69.73	كبيرة	38.482
20	الحرية للمفوض إليه في أداء العمل دون تحفظات	3.33	1.04	66.67	متوسطة	39.233
21	الإقتناع بمقولة "كل الطرق تؤدي إلى روما"	3.21	1.26	64.16	متوسطة	30.974
22	إتخاذ الرئيس قرارات هي من صميم عمل المرؤوس	3.56	0.91	71.28	كبيرة	47.787
23	عدم منح المفوض إليه الصلاحيات الكاملة لإنجاز المهمة	3.75	1.03	75.07	كبيرة	44.658
24	ضعف ثقة المفوض إليه في نفسه	3.29	1.22	65.73	متوسطة	33.076
25	قصور نظام الحوافز	3.90	1.07	78.00	كبيرة	44.784

جدول 6.4- ج : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإستجابة	قيمة إختبار ت
26	لا يوجد دليل إجراءات للعمل لكل مسمى وظيفي	3.63	1.12	72.53	كبيرة	39.639
27	عدم وجود نظام موحد للعقاب والثواب	3.81	1.15	76.27	كبيرة	40.641
28	عدم تناسب الأجور مع طبيعة العمل	3.95	1.11	79.05	كبيرة	43.375
29	تغليب المزاجية في العمل	3.56	1.22	71.20	كبيرة	35.643
30	قلة المشاركة في إتخاذ القرارات	3.73	1.13	74.67	كبيرة	40.350
31	النقص بالموارد البشرية والمادية	3.97	1.17	79.33	كبيرة	41.358
32	عدم تناسق المهمة مع أهداف المؤسسة	3.21	1.17	64.27	متوسطة	33.538
33	عدم تقديم الدعم الكافي لإنجاز المهمات	3.79	1.06	75.73	كبيرة	43.784
	الدرجة الكلية	3.60	1.09	72.03	كبيرة	

يتبين من الجدول (6.4) أن أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات، وهذا ما أظهرته إجابات أفراد العينة ضمن الفقرات 77-109، وبدرجة تقدير كبيرة.

وبناء على ذلك فإن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي كانت الفقرة الثامنة " النقص في الدورات التدريبية التي تتعلق بتفويض الصلاحيات "، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.19)، وبدرجة مساهمة كبيرة، ونسبة مئوية بلغت (83.73%).

كما وأن الفقرة إحدى وثلاثون حظيت بالمرتبة الثانية " النقص بالموارد البشرية والمادية" حيث حظيت هذه الفقرة بمتوسط حسابي (3.97) وبدرجة مساهمة كبيرة، وبنسبة مئوية (79.33%)، والفقرة الثامنة والعشرون حظيت بالمرتبة الثالثة "عدم تناسب الأجور مع طبيعة العمل"، حيث حظيت هذه الفقرة بمتوسط حسابي (3.95) وبدرجة مساهمة كبيرة، وبنسبة مئوية (79.05%).

وأيضاً الفقرات التي حصلت على أدنى متوسط حسابي هي الفقرة السادسة عشر " قلة الدافعية والولاء للعمل"، حظيت بمتوسط حسابي (1.50)، وبدرجة مساهمة ضعيفة جداً، وبنسبة مئوية بلغت (30.01%)، وفي المرتبة الثانية الفقرة السابعة وهي "ضعف الطموح والتطلعات للمستقبل"، حظيت

بمتوسط حسابي (1.75)، وبدرجة مساهمة ضعيفة، ونسبة مئوية بلغت (35.1%)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة الحادية عشر وهي "غياب وجود خبرة سابقة في مجال العمل المفوض إليه"، حظيت بمتوسط حسابي (2.05)، وبدرجة مساهمة ضعيفة، ونسبة مئوية بلغت (41%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمجال أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات، فقد كان المتوسط الحسابي (3.6)، وبوزن نسبي (72.03%) وبدرجة تقدير كبيرة.

5.2.4 مجال متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية.

للإجابة على سؤال الدراسة الخامس والذي ينص على "ما هي متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية؟"، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الإستجابة والجدول التالي يوضح ذلك

جدول 7.4- أ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإستجابة	قيمة إختبار ت
1	البعد عن المركزية الشديدة في الإدارة	3.9	1.0	77.5	كبيرة	47.178
2	قناعة الإدارة العليا بمبدأ التفويض	4.1	0.8	81.7	كبيرة	63.058
3	وجود هيكل تنظيمي واضح ومحدد	4.0	0.9	79.2	كبيرة	56.000
4	وجود وصف وظيفي واضح وموحد لجميع المسميات الوظيفية	3.9	1.0	78.3	كبيرة	48.111
5	وجود دليل إجراءات للعمل لجميع المهمات والوظائف	4.0	0.9	79.9	كبيرة	51.768
6	وضع نظام للمكافآت المالية (بدل المهمات)	3.9	1.2	78.3	كبيرة	40.774
7	وضع سياسات واضحة لتفويض الصلاحيات ولجميع المستويات	4.1	0.9	81.3	كبيرة	53.051
8	تعزيز نظام الحوافز المعنوية والمادية (الشكر)، (الرتب).....	4.2	1.1	83.2	كبيرة	47.399
9	تدريب المدراء والمستويات الإدارية الأدنى على آليات التفويض	4.2	0.8	84.5	كبيرة	65.072

جدول 7.4- ب : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإستجابة	قيمة إختبار ت
10	توضيح أهداف التفويض للمدراء والمستويات الإدارية الأدنى	4.1	0.8	82.6	كبيرة	64.403
11	العمل على الإستقرار الوظيفي لجميع المستويات الإدارية	4.1	0.9	82.6	كبيرة	55.924
12	إعادة النظر في موضوع التضخم الوظيفي في رتب الضباط	4.1	1.0	82.0	كبيرة	52.657
13	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	4.3	0.9	86.9	كبيرة جدا	60.341
14	تعزيز الرقابة الداخلية	4.2	0.9	84.9	كبيرة	58.476
15	تعزيز ثقافة التفويض وتعميمها على الجميع	4.2	0.9	83.6	كبيرة	56.087
16	العمل على توازن الصلاحيات مع المسؤوليات	4.1	0.8	82.6	كبيرة	60.518
17	تشجيع جميع المستويات الإدارية على العمل بروح الفريق	4.3	0.8	85.4	كبيرة جدا	62.377
18	تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية الناجمة عن التفويض	4.3	0.8	85.9	كبيرة جدا	63.837
19	تدريب المرؤوسين وتنمية مهاراتهم الإدارية	4.3	0.8	85.5	كبيرة جدا	64.603
20	المتابعة الفعالة لعملية تفويض الصلاحيات	4.2	0.8	83.3	كبيرة	60.838
21	إعتماد أسلوب التفويض الكتابي	4.2	0.8	83.5	كبيرة	62.158
22	تعزيز ثقة المرؤوس بنفسه وتشجيعه على تحمل المسؤولية	4.2	0.9	83.9	كبيرة	58.359
23	التركيز على الورش التدريبية الدورية التي تتعلق بمجال تفويض الصلاحيات لجميع المستويات	4.2	0.9	84.8	كبيرة	57.540
	الدرجة الكلية	4.1	0.9	82.7	كبيرة	

يتبين من الجدول (7.4) أن متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات كثيرة، وهذا ما أظهرته إجابات أفراد العينة ضمن الفقرات 77-109، وبدرجة تقدير كبيرة.

وبناء على ذلك فإن الفقرات التي حظيت بأعلى متوسط حسابي كانت الفقرة الثالثة عشر والسابعة عشر والثامنة عشر والتاسعة عشر، "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" وتشجيع جميع

المستويات الإدارية على العمل بروح الفريق" و"تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية الناجمة عن التفويض" و"تدريب المرؤوسين وتنمية مهاراتهم الإدارية" حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.3)، وبدرجة مساهمة كبيرة، ونسبة مئوية بلغت ما بين (85.4-86.9%).

كما وأن الفقرات التي حظيت بالمرتبة الثانية الفقرة الثامنة والتاسعة والرابعة عشر والثالثة والعشرون، "تعزيز نظام الحوافز المعنوية والمادية (الشكر، الرتب)" و"تدريب المدراء والمستويات الإدارية الأدنى على آليات تفويض الصلاحيات" و"تعزيز الرقابة الداخلية" و"التركيز على الورش التدريبية الدورية التي تتعلق بمجال تفويض الصلاحيات لجميع المستويات" حيث حظيت هذه الفقرات بمتوسط حسابي (4.2) وبدرجة مساهمة كبيرة، ونسبة مئوية ما بين (83.2-84.9%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمجال متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات، فقد كان المتوسط الحسابي (4.1)، وبوزن نسبي (82.7%) وبدرجة تقدير كبيرة.

3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها

- الإجابة على سؤال الدراسة السادس، والذي ينص على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إستجابات المبحوثين نحو واقع تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية وسبل تطويرها باختلاف المتغيرات الديمغرافية.
- من أجل الإجابة على سؤال الدراسة فقد تم فحص الفرضية الإحصائية التالية:
- " لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إستجابات المبحوثين نحو واقع تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية وسبل تطويرها باختلاف المتغيرات الديمغرافية". وعلى ذلك فقد تم إجراء الإختبارات الإحصائية لكل متغير من متغيرات الدراسة كما يلي:
- الرتبة العسكرية: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير الرتبة العسكرية، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج الإختبار:

جدول 8.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسط إستجابات المبحوثين وفق متغير الرتبة العسكرية.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مجال آليات تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.	بين المجموعات	.067	3	.022	.132	.941
	خلال المجموعات	24.764	146	.170		
	المجموع	24.831	149			
مجال مدى إدراك المدراء في المستويات الوسطى والمرؤوسين لمفهوم وأهمية تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.	بين المجموعات	.482	3	.161	.687	.562
	خلال المجموعات	34.177	146	.234		
	المجموع	34.660	149			
مجال معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية	بين المجموعات	1.754	3	.585	1.264	.289
	خلال المجموعات	67.528	146	.463		
	المجموع	69.282	149			
مجال أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات.	بين المجموعات	.271	3	.090	.229	.876
	خلال المجموعات	57.443	146	.393		
	المجموع	57.714	149			
مجال متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية.	بين المجموعات	1.059	3	.353	.865	.461
	خلال المجموعات	59.556	146	.408		
	المجموع	60.615	149			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتبين من خلال الجدول السابق أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إستجابات المبحوثين نحو واقع تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية وسبل تطويرها باختلاف الرتبة العسكرية، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لمختلف المجالات أكبر من 0.05، لذلك قمنا بقبول الفرضية الصفرية.

- المؤهل العلمي: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لدلالة الفروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج الإختبار:

جدول 9.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسط إستجابات المبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	البعد
.333	1.156	.192	4	.767	مجال آليات تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.
		.166	145	24.064	
			149	24.831	
.146	1.734	.396	4	1.582	مجال مدى إدراك المدراء في المستويات الوسطى والمرؤوسين لمفهوم وأهمية تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.
		.228	145	33.077	
			149	34.660	
.225	1.435	.659	4	2.638	مجال معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية
		.460	145	66.644	
			149	69.282	
.483	.871	.339	4	1.355	مجال أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات.
		.389	145	56.359	
			149	57.714	
.455	.919	.375	4	1.499	مجال متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية.
		.408	145	59.116	
			149	60.615	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتبين من خلال الجدول السابق انه لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إستجابات المبحوثين نحو واقع تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية وسبل تطويرها بإختلاف المؤهل العلمي، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لمختلف المجالات أكبر من 0.05، لذلك قمنا بقبول الفرضية الصفرية.

- مدة الخدمة: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير مدة الخدمة، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لدلالة الفروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج الإختبار:

جدول 10.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسط إستجابات المبحوثين وفق متغير مدة الخدمة.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	البعد
.636	.569	.096	3	.287	مجال آليات تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.
		.168	146	24.544	
			149	24.831	
.393	1.003	.233	3	.700	مجال مدى إدراك المدراء في المستويات الوسطى والمرؤوسين لمفهوم وأهمية تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.
		.233	146	33.960	
			149	34.660	
.203	1.555	.715	3	2.145	مجال معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية
		.460	146	67.137	
			149	69.282	
.376	1.041	.403	3	1.209	مجال أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات.
		.387	146	56.505	
			149	57.714	
.900	.194	.080	3	.241	مجال متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية.
		.414	146	60.374	
			149	60.615	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتبين من خلال الجدول السابق انه لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إستجابات المبحوثين نحو واقع تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية وسبل تطويرها باختلاف مدة الخدمة، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لمختلف المجالات أكبر من 0.05، لذلك قمنا بقبول الفرضية الصفرية.

4.4 نتائج تحليل المقابلات

السؤال الأول: حسب المسمى الوظيفي والواجبات والمهام، كيف فوضت اليك الصلاحيات لإدارة مرؤوسيك؟.

تبين من خلال المقابلات أن الصلاحيات تم تفويضها للمبحوثين في الغالبية بواسطة كتاب تعيين صادر عن مدير الشرطة أو القيادة المركزية، حيث تقوم هذه الجهات بتوجيه كتاب التفويض والتعيين لمدراء الدوائر ومنها إلى الشخص المعني.

السؤال الثاني: هل تعتقد بان الصلاحيات المخولة إليك متوازنة مع المسؤوليات؟
إن غالبية المبحوثين أقرروا بأن الصلاحيات المخولة إليهم متوازنة مع المسؤوليات التي يقومون بها،
وأن الراضون لذلك يرون أنه تواجههم أحيانا مواقف تفوق صلاحيتهم مما يسبب لهم المشاكل.

السؤال الثالث: كيف تفوض الصلاحيات المخولة اليك الى مرؤوسيك؟ وما هي حدودها؟
أجمع المبحوثين أن تفويض الصلاحيات مخولة للجميع كل حسب موقعه مثلاً (مدراء المراكز
والأقسام والفروع بكتاب تعيين يصادق عليه قائد الشرطة الفلسطينية) ومن يدنونهم رتبة يفوضون
الصلاحيات بالتكليف للقيام بالمهام الموكلة إليهم، فكل شرطي يوجد هناك من يعلوه رتبة مسؤول
عنه ويعطيه الأوامر والصلاحيات، وهذا واضح بالهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية، أما
حدودها هو ما يضر بالمصلحة العامة.

السؤال الرابع: هل سبق لك تجربة التفويض بأن فوضت إليك صلاحيات مثلاً (قبل عملك الحالي)
وما رأيك بالتفويض (مستوياته، آلياته، فوائده، معيقاته)؟.

أجمع المبحوثين على أنهم جميعاً فوضت إليهم صلاحيات تمثلت في إدارة المراكز والأقسام والقيام
بأعمال شخص أعلى منهم رتبة، أما مستوى التفويض في مؤسسة الشرطة الفلسطينية ليس مطلقاً،
ويتم التفويض من أعلى إلى أسفل بالإضافة إلى التنسيق ما بين مدراء المراكز والأقسام وما بين
الأجهزة الأمنية الأخرى لتنفيذ المهام الموكلة إليهم، وكانت الفائدة الأكبر هي التجربة المفيدة وكسب
المعرفة وتحمل المسؤولية وصنع القيادات، وأيضاً إدارة الأعمال بشكل أفضل من حيث الوقت
والجهد والموارد وفن إدارة المقدرات، وإن أكبر المعوقات هي الصفة المؤقتة التي لا تمكنه من
العمل بشكل فعال، وعدم الفهم الطبيعي لأهمية التفويض في تنفيذ المهام وغياب الأطر القانونية التي
تنظم تفويض الصلاحيات بسبب عدم صدور قانون الشرطة بسبب غياب المجلس التشريعي بعد
الإنقسام السياسي، ولكن يوجد مقترح ينظم عمل الشرطة الفلسطينية حالياً.

السؤال الخامس: هل يوجد وصف وظيفي لكل موظف في إدارتك؟
أجمع المبحوثين على أنه يتم العمل حالياً على إعداد وصف وظيفي لكل موظف في الإدارة ما بين
جندي (شرطي) إلى ضابط ولجميع المسميات الوظيفية والمستويات الإدارية، وهذا الأمر له تأثير
كبير على تفويض الصلاحيات من حيث عدم الوضوح بنظام تفويض الصلاحيات.

السؤال السادس: هل يوجد دليل لإجراءات للعمل لجميع المسميات الوظيفية والمستويات الإدارية؟
أجمع غالبية المبحوثين على أنه لا يوجد دليل لإجراءات للعمل لجميع المسميات الوظيفية والمستويات الإدارية موحد، رغم أن هذا الدليل يفيدهم في العمل والتعرف على الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم، إلا أن جميع المراكز والأقسام والفروع وضعت دليل إجراءات للعمل حسب ما تقضيه المصلحة العامة لسير العمل ولكن ليس موحد لجميع المحافظات وسيتم العمل به فوراً بعد الإنتهاء من إعداد الوصف الوظيفي.

السؤال السابع: هل يوجد نائب أو مساعد تفوضه بعض الصلاحيات أثناء وجودك وباقي الصلاحيات أثناء غيابك؟

أجمع المبحوثين على أنه يوجد نائب أو مساعد وذلك لأن العمل يتطلب ذلك، وأنه يجب أن تكون هناك قيادة تصدر الأوامر ولولا ذلك لحصلت الكثير من الخلافات والمنازعات، وإن مثل هذا الأمر ضروري جداً لكي يتم الحفاظ على سلاسة وسير العمل. وإن السند القانوني المتبع يتم بموجب نظام يتيح للشرطة التفويض للصلاحيات لشخص متفق عليه ويتم تعميم ذلك لأفراد الوحدات، وإن أهمية ذلك لكي يتم العمل التكاملي دون وجود أية نواقص أو فجوات أو ثغرات.

السؤال الثامن: هل تتخذ قرارات هي من إختصاص عمل مرؤوسيك؟
أجمع المبحوثين على أنه يتم ذلك في بعض الأحيان، وذلك عندما يتطلب العمل ذلك وعند دراسة أي قرار ومعرفة أنه لا يخدم المصلحة العليا للمواطن والعمل والمجتمع.

السؤال التاسع: هل تزعجك أخطاء مرؤوسيك؟
أجمع غالبية المبحوثين على أنه تزعجهم أخطاء مرؤوسيهم لكونهم هم المسؤولين عنها، وأنه يتم معالجتها حسب القانون أو من خلال الصلاحيات المخولة له، وإن القانون يعاقب على الأخطاء حسب قانون الشرطة العام، ولكن أقلية قالوا لا تزعجهم أخطاء المرؤوسين "من يعمل يخطأ ومن لا يعمل لا يخطأ" ونعالج الأخطاء بالتوجيه والتدريب.

السؤال العاشر: عندما تفوض الصلاحيات لمرؤوسيك، هل تحدد لهم النتائج المتوقعة؟
أجمع المبحوثين على أنه يتم تحديد النتائج المتوقعة في الغالب، ويتم دراسة أية تفويض عميقاً، ويتم توجيه الإرشادات والتوقعات للمفوض، حتى يتدارك العواقب ويقوم بالعمل على أكمل وجه.

السؤال الحادي عشر: ما هي طبيعة الصلاحيات التي ترى أنها يجب ألا تفوض؟. أجمع المبحوثين على أن السلاح والمالية والتنقلات والتعيينات هي الأمور التي لا تفوض فيها الصلاحيات وتبقى لدى الجهة المسؤولة عنها، أما باقي الأمور فيمكن تفويض الصلاحيات فيها.

السؤال الثاني عشر: هل تضخم الرتب العسكرية يعتبر من معيقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية؟

أجمع أغلبية المبحوثين على أن تضخم الرتب العسكرية يشكل عائق في تفويض الصلاحيات وذلك لأنه يعمل على تشتيت الصلاحيات، ولكن أقلية اعتبروا أنه لا يوجد تضخم في رتب الضباط لأن جهاز الشرطة الفلسطينية يختلف عن الأجهزة الأمنية الأخرى وذلك بسبب الإختصاص في العمل.

السؤال الثالث عشر: قديماً قيل "كل الطرق تؤدي إلى روما" هل تعتقد أن هذه المقولة تصح في مجال الشرطة؟

أجمع أغلبية المبحوثين على أن هذه المقولة لا تصح في مجال الشرطة، فالمهم ليس فرض الأمن فقط، فإن الشرطة الفلسطينية تنتخب أفضل الطرق المبنية على العلم والمعرفة للوصول إلى الهدف.

السؤال الرابع عشر: قديماً قيل "ربانان يغرقان السفينة" هل تؤيد هذه المقولة في مجال الشرطة؟ أجمع أغلبية المبحوثين على أن هذه المقولة صحيحة ولا تؤيدها في العمل، بدليل قوله تعالى ﴿لَوْ كَانَ فِيهِمَا آلِهَةٌ إِلَّا اللَّهُ لَفَسَدَتَا فَسُبْحَانَ اللَّهِ رَبِّ الْعَرْشِ عَمَّا يَصِفُونَ﴾ (سورة الأنبياء، آية 22).

5.4 تعليق الباحث على نتائج الإستبانة والمقابلة

بعد الإطلاع على النتائج خرج الباحث بالتعليق التالي:

يرى الباحث أن أغلبية المدراء في المستوى الأول يرون أن تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية فعال ومنسجم مع الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة، وأنه واضح ومنظم ومعمول به، بحيث لا يوجد إلا بعض المعوقات الإدارية ومنها عدم إستكمال الوصف الوظيفي ودليل إجراءات العمل، وأن الأسلوب الإداري المتبع في جهاز الشرطة الفلسطينية هو "الإدارة اللامركزية" في غالبية الأمور، ما عدا الأمور التي تخص الإدارة العليا ومنها (السلاح، المالية، التعيينات والتنقلات).

أضف إلى ذلك أن غالبية منتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية يدركون أهمية ومفهوم وفوائد ومعوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة، وكل ما يتعلق به لإنجاز المهام وإدارة العمليات اليومية.

ويرى الباحث أن هناك تضارب في واقع تفويض الصلاحيات ما بين الإدارة العليا والإدارات الأدنى (المرووسين)، من حيث مدى الإدراك والوعي لتفويض الصلاحيات ومدى التطبيق الفعلي، وهذا كان واضح من النتائج التي تم التوصل إليها من أداة الدراسة (الإستبيان) والذي يخص المستويات الوسطى والمرووسين، ومن هذه النتائج عدم التوازن ما بين المسؤوليات والصلاحيات، وعدم التفويض الكامل لإنجاز المهام، وتدخّل المدراء في عمل المرووسين، بسبب، عدم توفر الثقة بالمرووسين، الخوف من خطأ المرووسين وتعود المسائلة عليهم، والإستئثار بالسلطة، وأضف إلى ذلك أمور إدارية تتعلق بنقص الدورات التي تتعلق بتفويض الصلاحيات، وعدم إستكمال الوصف الوظيفي ودليل إجراءات العمل لجميع المسميات الوظيفية.

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

بالنظر إلى نتائج التحليل الإحصائي وتفسيرها إضافة إلى تفسير علاقة المتغيرات بإجابات المبحوثين، كان لا بد من الوقوف عند بعض الإستنتاجات والمقترحات حتى تتم الدراسة بشكلها المنطقي والفاعل والإفادة منها بأكبر صورة ممكنة من كافة الدارسين والمهتمين.

1.5 الإستنتاجات

يمكن تلخيص إستنتاجات الدراسة كما يأتي:

- يوجد في جهاز الشرطة الفلسطينية تفويض للصلاحيات، وهذا الأمر ساهم في سير العمليات اليومية.
- يوجد وعي لدى أغلبية منتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية لمفهوم وأهمية تفويض الصلاحيات.
- إن التفويض في جهاز الشرطة الفلسطينية يتم من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وهذا الأمر هام جداً، حيث يمنع قيام النزاعات بين أفراد الشرطة وقيام علاقات الصداقة من حيث التفويض للأصدقاء، كما يعطي المهنية في عملية التفويض.
- إن سير عمليات التفويض تتم وفق الإجراءات القانونية المتبعة في جهاز الشرطة الفلسطينية، ووفق اللوائح الإدارية والتنظيمية في الجهاز.
- إن عملية تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية تتم من خلال مراجعة الرئيس الإداري المفوض وأخذ رأيه في كافة الامور، وهذا الأمر يدل على ضعف في آليات التفويض،

وأيضاً رغبة المفوض التدخل في كل صغيرة وكبيرة والإستئثار بالسلطة، وهذا كله يؤثر تأثيراً سلبياً على سير إجراءات العمل.

- إن عمليات التفويض في جهاز الشرطة الفلسطينية لا تمنح المفوض إليه الصلاحيات الكاملة لإنجاز المهام الموكلة إليه، ولكن يمنح بعض الصلاحيات لإنجاز المهمة.
- في غالبية الأحيان يتم التفويض بشكل شفهي وليس بكتاب رسمي موجه للمفوض، وإن هذا الأمر يخلق في بعض الأحيان الإرباك داخل المؤسسة إذ أن من الأفضل الحصول على كتاب رسمي بالتفويض.
- إن التفويض مهم داخل جهاز الشرطة الفلسطينية لأنه يعمل على تنمية المهارات للمرؤوسين وتقوية ثقتهم الشخصية وينمي قدرتهم على إدارة المواقف والأزمات، كما يعمل على تعزيز روح العمل الجماعية داخل المؤسسة، ويصنع قيادات المستقبل.
- إن عملية التفويض تخفف العبء عن المدراء مما يساعدهم في التفكير في جوانب أخرى مثل التخطيط لتطور مؤسسة جهاز الشرطة الفلسطينية، كما أن التفويض مهم للإفاده من قدرات ومواهب المرؤوسين، ويمكن من قياس إنتاجية الموظف بدقة أكبر عن تحميله مسؤوليات كبيرة وإختبار قدرته على إنجازها، وهذا الأمر يعمل على تنمية قدرات الجهاز وتطوره.
- إن أكبر المعوقات التي تواجه تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية هي التضخم الكبير في رتب الضباط، والمبالغة في الشعور بالكمال لدى المدراء، إضافة إلى عدم وضع نظام خاص للتفويض يوضح آلياته، وأيضاً نقص الدورات التدريبية التي تتعلق بتفويض الصلاحيات.
- إن من المعوقات الثانوية التي تواجه تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية إعتقاد بعض المدراء بانهم يعملون في مؤسسات خاصة لهم، وإعتقاد المدراء بأن التفويض سيقبل من مرونتهم، إضافة إلى غياب الإستقرار الوظيفي للضباط والمرؤوسين، والخوف من نجاح المرؤوسين، والرغبة في تفويض الصلاحيات لمن هم على علاقة شخصية قوية بالمسؤول.
- إن من أهم أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات، هي عدم التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات، والنقص بالموارد البشرية والمادية، وعدم تناسب الأجور مع طبيعة العمل، وعدم وجود نظام مكافآت في المؤسسة وضعف روح الفريق في العمل وعدم تقديم الدعم الكافي لانجاز المهمات.
- هناك العديد من المتطلبات الواجب توفرها للتغلب على معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية ومنها توفر القناعة لدى الإدارة العليا بمبدأ التفويض، ووجود وصف وظيفي ودليل إجراءات للعمل لجميع المهمات والوظائف والمستويات الإدارية، ووضع سياسات واضحة لتفويض الصلاحيات، إضافة إلى تعزيز نظام الحوافز المعنوية والمادية، وتعزيز الرقابة الداخلية ووضع نظام موحد للثواب والعقاب، ونشر ثقافة التفويض، وتشجيع جميع المستويات الإدارية

على العمل بروح الفريق، وتدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية الناجمة عن التفويض، إضافة إلى تدريب المرؤوسين وتنمية مهاراتهم الإدارية.

2.5 التوصيات

في ضوء هذه الدراسة وإستنتاجاتها، فقد خرج الباحث بمجموعة من التوصيات وهي:

- يجب تقوية جهاز الرقابة الداخلية في جهاز الشرطة الفلسطينية، وذلك لكي يتم مراقبة أداء الرؤساء والمرؤوسين ومراقبة عملية تفويض الصلاحيات وأن تتم وفق الأصول والقانون المعمول به.
- يجب خلق نظام توازن ما بين الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة للمفوض، لكون هذا الأمر يعطي المفوض الثقة بالنفس والقدرة على إتخاذ القرارات في المهام الموكلة اليه، وأن يتصرف بكامل إرادته ويتحمل مسؤولياته دون خوف أو إرتباك.
- تفعيل قانون الخدمة المدنية وخاصة نظام التقاعد المبكر لتفادي تضخم الرتب العسكرية، أو إعادة توزيعها على المسميات الوظيفية.
- العمل على تصميم نموذج لتفويض الصلاحيات لتنفيذ المهام.
- العمل على زيادة عدد القوى البشرية من الأفراد.
- تطوير نظام المكافآت والحوافز المادية وغير المادية من خلال رسائل الشكر أو الحوافز المالية...ألخ، لما لهذا الجانب من أهمية بالغة في تعزيز قدرات المفوضين وتنمية روح العمل لديهم وزيادة أدائهم.
- العمل على إعداد وصف وظيفي و دليل إجراءات العمل لجميع المسميات والوظائف وأن يكون واضح وموحد، وأيضاً العمل على إعداد مدونة سلوك لمنتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية.
- إعتداد أسلوب التفويض الكتابي لكون ذلك يمنع تداخل الصلاحيات.
- القيام بدورات تدريبية وورش عمل حول تفويض الصلاحيات وأهميتها.

مراجع الدراسة

القرآن الكريم

- سورة البقرة، الآية 32.
- سورة الأنبياء، الآية 22.
- ابن منظور، (1987): "لسان العرب"، مادة فوض، دار المعارف، المجلد الخامس، القاهرة.
- أبو خيران، (2011): بعنوان تفويض الصلاحيات داخل مؤسسات المجتمع المدني ودوره في تعزيز التنمية الإدارية في محافظة بيت لحم، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة القدس.
- أبو شيخة، ن. (1991): "إدارة الوقت" دار مجدلاوي للنشر، الأردن.
- أبو زيد، م.ع. (1977): "أثر التفويض في الإصلاح الإداري" دار النهضة العربية للنشر، مصر.
- أبو عبدة، (2011): "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح.
- أبو قحف، ع. (2002): "دليل المدير في تفويض السلطة_ ملامح الإصلاح الإداري"، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- أحمد وآخرون، (1981): "التنظيم الإداري"، مطبعة المدني، القاهرة.
- الإدارة والتنظيم ، القيادة العامة للشرطة ، رام الله.
- أنيس، (1976): "المعجم الوسيط"، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
- أيوب، (1993): "نظريات القرارات الإدارية"، جامعة دمشق، دمشق.
- آرسترونج (بدون سنة نشر): إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، المنشور على موقع النجاح، الموسوعة العربية لتطوير الذات.
- *بدره، (2009): تعليم الموظفين أساس حل المشاكل، المنشور على موقع النجاح، الموسوعة العربية لتطوير الذات.
- البرادعي، (1999): صديقي المدير والتفويض، بميك، مصر، المنشور على موقع النجاح، الموسوعة العربية لتطوير الذات.
- بسيوني، ع. (1986): "التفويض في السلطة الإدارية"، الدار الجامعية، مصر.
- التويجري، ع. (2006): "تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض"، جامعة نايف العربية، رسالة غير منشورة.
- حامد، (1994): "وسائل تطوير فعالية الأداء في الإدارة الحكومية"، ندوة التطوير الإداري في العالم العربي : مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت.

- حبيش، ف. (1991): "الإدارة العامة والتنظيم الإداري"، دار النهضة العربية، مصر.
- الحربي، م. (2007): "تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية"، جامعة الملك سعود، الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- حسن، ع. (1978): "مبادئ الإدارة العامة"، دار النهضة العربية، القاهرة.
- الحلو، (1987): "علم الإدارة العامة"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.
- خاشقجي، (1993): "التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية (المفاهيم _ الأسس _ التطبيقات)", دار الخريجي للنشر والتوزيع، الكويت.
- خليل، ع. ع. (1990): "القانون الإداري السعودي"، مكتبة الصباح، جدة.
- دانيل، (1993): "التفويض كأداة فعالة لتعزيز علاقات القيادة في الولايات المتحدة الأمريكية.
- الديب، (بدون سنة نشر): "المنتدى العربي للموارد البشرية"، مجلة بحوث الإدارة.
- ديسلر، (1992): "أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة"، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض.
- الرازي، (1976): "مختار الصحاح"، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة.
- *الرضا، (2000): تفويض القدرة ، صناعة للبدائل وإدارة الوقت، مجلة النبأ، العدد(44).
- *ريشرد، (1995): "إدراك موظفي قسم الخدمات الجوية في دائرة الملاحة الفيدرالية للعوامل الشخصية والتنظيمية في تفويضهم للصلاحيات في الولايات المتحدة الأمريكية.
- السكران، (2004): " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السلمي، (1975): "المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- سويدان، (2004): رتب حياتك، قرطبة للإنتاج الفني، المنشور على موقع النجاح، الموسوعة العربية لتطوير الذات.
- الشراوي، (2002): "العملية الإدارية ووظائف المديرين"، دار الجامعة للنشر.
- شريف، (1996): مبادئ الإدارة (مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية)، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الشهاوي، (1973): "السلطة الشرطية ومناطق شرعيتها، جنائياً إدارياً"، منشأة المعارف.
- صادق، (2006): التفويض، المنشور على شبكة النبأ المعلوماتية.
- الصباب، (1996): "أصول الإدارة الحديثة"، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة.
- الصروخ، م. (2001): "القانون الإداري"، دراسة مقارنة، مطبعة النجاح الجديدة.

- الطويل، (1986): "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، الجامعة الأردنية، عمان.
- الظاهر، (1997): "القانون الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان.
- عاشور، (1979): "الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن"، دار النهضة العربية، بيروت.
- عبد العزيز، (2001): "حقوق الإنسان في الضبط القضائي"، دار النهضة العربية، القاهرة.
- عبد الهادي، ب. (1999): "التفويض في الاختصاص"، دار الفرقان، الأردن.
- عبد الوهاب، (1982): "مقدمة في الإدارة"، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عبد الوهاب، (1980): "الفعالية الإدارية"، ندوة المدير.
- عبد الوهاب، ع. (1978): "المدير والتنمية الإدارية"، الأبحاث المقدمة للمؤتمر السنوي للتنمية الإدارية في الوطن العربي رقم (1) الرياض، السعودية.
- العتيبي، (1988): "موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال"، رسالة ماجستير، جده، جامعة الملك عبد العزيز.
- عفيفي، (بدون سنة نشر): "الوسيط في مبادئ القانون الإداري المصري والمقارن"، الكتاب الثاني، الطبعة الرابعة، كلية الحقوق بجامعة طنطا.
- العقيل، (2004): "الإدارة القيادية الشاملة".
- عطيفة، (1996): "منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية"، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- العكلي، (1992): "مبادئ الإدارة العامة، مدخل بيئي وسياسي"، الجامعة المفتوحة، ليبيا.
- علاقي، (1996): "الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، دار جدة، جدة.
- الفقي، (1996): أسرار قادة التميز، مركز الخبرات المهنية للإدارة، المنشور على موقع النجاح، الموسوعة العربية لتطوير الذات.
- الكبيسي، (2005): "تمكين العاملين كإسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية"، رسالة ماجستير، جده، جامعة الملك عبد العزيز.
- Konan، (بدون سنة نشر): ممارسة وتطبيق الصلاحيات الإدارية، سلسلة الدليل الإداري، الدار العربية للعلوم.
- Konan، (بدون سنة نشر): أصول تفويض الصلاحيات، سلسلة الدليل الإداري، الدار العربية للعلوم.
- ماركوس، ر. (2003): "التفويض الفعال"، ترجمة عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.
- مادوكس، (2003): التفويض الفعال، دار المعرفة للتنمية البشرية.

- ماد وكس،(2001): التفويض الفعال، ترجمة باهر عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية.
- مجلة الشرطة للبحوث والتخطيط، 2010.
- المدهون، (1981): "نموذج مقترح لتمكين العاملين"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الإقتصاد والإدارة.
- مرسوم رئاسي رقم 12،2002، العدد 43 من الوقائع الفلسطينية.
- منصور، (1973): "المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة"، الطبعة 6، وكالة المطبوعات، الكويت.
- مهنا، (2006): "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، جامعة النجاح الوطنية.
- النجار، (1990): "مبادئ التنظيم الإداري في الفكر الإداري"، مجلة الإداري ، العدد 42 .
- نعيرات، (2006): "التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين"، جامعة النجاح.
- هارتلي، (2000): الإدارة بين النجاح والفشل، مكتبة جرير، المنشور على موقع النجاح، الموسوعة العربية لتطوير الذات.
- هاينز، م. (1988): "إدارة الأداء"، ترجمة محمود مرسي وآخرون، معهد الإدارة العامة.
- هلال، م،ع. (2001): "مهارات التفويض الفعال"، دار الكتب، القاهرة.
- الوالي، (1979): "نظرية التفويض الإداري"، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، القاهرة.

الملاحق:
(ملحق 1)

بسم الله الرحمن الرحيم
أسئلة المقابلة

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة _ بناء المؤسسات

السيد : المحترم

تحية طيبة وبعد

يعد الباحث دراسة بعنوان:

(تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية الواقع وسبل التطوير)

وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج التنمية المستدامة - بناء المؤسسات، تهدف هذه الأسئلة لجمع بعض البيانات والمعلومات عن واقع تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر المدراء في المستوى الأول، وبتعاونكم بإعطاء البيانات الدقيقة تكونون قد ساهمتم في تحقيق بحث مفيد وإيصاله لمؤسستكم بشكل خاص وللمجتمع الفلسطيني بشكل عام.

نغدو شاكرين جهودكم مقدماً بفضلكم بالإجابة على أسئلة المقابلة

الباحث: عبد الرحمن قوقاس

Abed.quqas@hotmail.com

0599551545 0568980968

القسم الأول: البيانات الشخصية

- 1- المؤهل العلمي :
- 2- المؤهل العسكري :
- 3- مدة الخدمة :
- 4- الرتبة العسكرية :
- 5- عدد المرؤوسين :
- 6- العمر :
- 7- الدورات التي تتعلق بتفويض الصلاحيات:
 - 1-
 - 2-
 - 3-
 - 4-
 - 5-

القسم الثاني: واقع تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر المدراء في المستوى الأول ومدى إدراكهم له؟

(يرجى وضع إشارة / في المكان المناسب)

- 1- المسمى الوظيفي :
- 2- الواجبات والمهام المنوطة بهذه الوظيفة:
 - أ-
 - ب-
 - ج-
- 3- حسب المسمى الوظيفي والواجبات والمهام، كيف فوضت إليك الصلاحيات لإدارة مرؤوسيك؟
.....
.....
- 4- هل تعتقد بأن الصلاحيات المخولة إليك متوازنة مع المسؤوليات؟ نعم () لا ().
إذا كانت الإجابة (لا) لماذا؟.....
- 5- كيف تفوض الصلاحيات المخولة إليك إلى مرؤوسيك؟ وما هي حدودها؟
.....
.....
- 6- هل يوجد وصف وظيفي لكل موظف في إدارتك؟ نعم () لا ().

إذا كانت الإجابة (لا) لماذا؟

.....

7- هل يوجد دليل إجراءات للعمل لجميع المسميات الوظيفية والمستويات الإدارية؟ نعم () لا ().
إذا كانت الإجابة (لا) ما هي الأسباب؟

.....

8- هل يوجد نائب أو مساعد تفوضه بعض صلاحياتك أثناء وجودك، وباقي صلاحياتك أثناء غيابك؟ نعم () لا ().

إذا كانت الإجابة (نعم)؟

أ- ما هو السند القانوني لذلك؟ أي بموجب قانون أو نظام متبع؟

.....

ب- ما مدى فعالية هذا التفويض برأيك؟

.....

9- هل تتخذ قرارات هي من إختصاص عمل مرؤوسيك؟ نعم () لا () أحياناً ().
إذا كانت الإجابة (نعم) أو (أحياناً) لماذا؟

.....

10- هل سبق لك تجربة التفويض بأن فوضت إليك صلاحيات مثلاً (قبل عملك الحالي)؟
نعم () لا ().

ما رأيك بالتفويض (مستوياته، آلياته، فوائده، معيقاته) ؟

مستوياته

.....

آلياته

.....

فوائده

.....

معيقاته

.....

11- هل تزعجك أخطاء مرؤوسيك؟ نعم () لا ().

إذا كانت الإجابة (نعم) كيف تعالجها؟

.....

12- عندما تفوض الصلاحيات لمرووسيك، هل تحدد لهم النتائج المتوقعة؟ نعم () لا ().
إذا كانت الإجابة (لا) لماذا؟

.....

13- ما هي طبيعة الصلاحيات التي ترى أنها يجب ألا تفوض؟

.....

14- قديماً قيل : " كل الطرق تؤدي إلى روما" هل تعتقد أن هذه المقولة تصح في مجال الإدارة؟
نعم () لا ().

إذا كانت الإجابة (نعم) لماذا؟

.....

15- قديماً قيل : "ريانان يغرقان السفينة" هل تؤيد هذه المقولة في مجال الإدارة؟ نعم () لا ().
إذا كانت الإجابة (نعم) لماذا؟

.....

16- هل تود إضافة أشياء أخرى؟ نعم () لا ().

إذا كانت الإجابة (نعم) فما هي:

.....

شكراً لتعاونكم

الباحث

عبد الرحمن محمود قوقاس

ملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم
" الإستبيان "

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة _ بناء المؤسسات

أختي الكريمة / أخي الكريم

تحية طيبة وبعد

يعد الباحث دراسة بعنوان:

(تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية الواقع وسبل التطوير)

وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج التنمية المستدامة "بناء المؤسسات"، لذا يرجى منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذا الإستبيان آملاً منكم توشي الواقعية والموضوعية في إجاباتكم، وذلك للمساعدة في تحقيق أهداف هذه الدراسة، إن البيانات المعطاة ستستخدم لتحقيق أهداف البحث العلمي وستعامل بسرية تامة، وسوف تعرض نتائج هذه الدراسة بمنتهى الصدق والموضوعية.

أشكر لكم حسن تعاونكم

الباحث : عبد الرحمن قوقاس

Abed.guqas@hotmail.com

0599551545 0568980968

المحور الأول: البيانات الشخصية

زميلي/ة الفاضل يرجى وضع دائرة حول الإجابة التي تنطبق عليك

1	المحافظة	
2	العمر	(1) أقل من 25 (2) 26 - 35 (3) 36-45 (4) 46 فأكثر
3	الرتبة العسكرية	(1) ضابط صف (2) ملازم - نقيب (3) رائد (4) مقدم (5) عقيد فأعلى
4	الوظيفة الحالية	(1) مدير مركز (2) مدير قسم (3) نائب مدير (4) ضابط مناوب (5) مساعد ضابط
5	المؤهل العلمي	(1) أقل من ثانوية عامة (2) ثانوية عامة (3) دبلوم (4) بكالوريوس (5) دراسات عليا فأكثر
6	مدة الخدمة	(1) أقل من 5 سنوات (2) 6 - 10 سنوات (3) 11 - 15 سنة (4) 16 سنة فأكثر
7	الإشراف على المرؤوسين	(1) يشرف (2) لا يشرف
8	عدد المرؤوسين تحت الإشراف	(1) أقل من 5 موظفين (2) 6_10 موظفين (3) 11 موظف فأكثر
9	الإلتحاق بدورات تدريبية	(1) نعم (2) لا
10	عدد الدورات
11	نوعها	(1) تأسيسية (2) ضباط (3) غير ذلك
12	علاقة الدورات بتفويض الصلاحيات	(1) توجد علاقة (2) لا توجد علاقة

المحور الثاني: آليات تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسطة نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تفوض الإدارة العليا في المؤسسة بعض صلاحياتها للعاملين فيها					
2	يمنح المفوض إليه صلاحيات كاملة لإنجاز المهمة					
3	يمنح المفوض إليه جزء من الصلاحيات لإنجاز المهمة					
4	يشترط قيام المفوض إليه أخذ موافقة الرئيس الإداري قبل أداء المهمة					
5	يكون المفوض إليه حراً في أداء العمل دون تحفظات					
6	يكون التفويض بأمر مكتوب (رسمي)					
7	يكون التفويض بأمر غير مكتوب (شفهي)					
8	يلتزم المدير بالتفويض بأنظمة وقوانين المؤسسة					
9	يكون التفويض إختياري (غير ملزم للمدير)					
10	يتم تفويض عدد محدد من المهام لأحد المرؤوسين					
11	تمارس الإدارة العليا متابعة مباشرة على الموظفين أثناء عملية التفويض					
12	يتم التفويض من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى في المؤسسة					
13	يتم التفويض أفقياً بين الأقسام في المؤسسة					
14	يتم تمرير الصلاحيات عبر الدائرة إلى الأسفل وتوزيعها على المرؤوسين، أما المسؤوليات فيتم تمريرها إلى الأعلى عبر الدائرة					

المحور الثالث: مدى إدراك المدراء في المستويات الوسطى والمرؤوسين لمفهوم وأهمية تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسط نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	التفويض يحقق أهداف المؤسسة					
2	التفويض يمنحك الحق في صنع القرارات					
3	يحق للمدراء تفويض الصلاحيات للمرؤوسين ولكن يبقوا هم المسؤولين عن استخدام المرؤوسين لهذه الصلاحيات					
4	يفقد المدير الذي يفوض الصلاحيات في إتخاذ القرارات التي قام بتفويض بها ولكن يبقى مسؤولاً عنها					
5	إلتزام الشخص المفوض بالصلاحيات الممنوحة إليه لا أكثر و لا أقل					
6	يتم إحالة مسؤولية تنفيذ مهمة معينة إلى أحد المرؤوسين مع إعطاء الصلاحية اللازمة لإنجاز تلك المهمة					
7	التفويض ينمي مهارات المرؤوسين					
8	التفويض يخفف العبء عن المدير					
9	إعداد الصف الثاني من المديرين					
10	تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين					
11	تقليل الوقت والجهد اللازمين لإتخاذ القرار					
12	إتاحة فرصة أكبر للمدير للقيام بالأعمال الأهم كالنخطيط والتطوير					
13	تسهيل الإجراءات على مراجع المؤسسة (الإدارة العليا)					
14	تفويض الصلاحيات وسيلة مهمّة للإفادة من مواهب وقدرات المرؤوسين					
15	التفويض يُمكن من إنجاز المزيد من العمل بسهولة أكثر					
16	تفويض الصلاحية والمسؤولية يجعل السيطرة على الموظف أكثر سهولة					
17	التفويض يعزز الروح الجماعية داخل المؤسسة					
18	التفويض يُمكن من قياس إنتاجية الموظف بدقة أكبر					
19	التفويض يحمي المؤسسة من وجود وظائف مُسيطرَة تتحكم في المؤسسة					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسط نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
20	التفويض يدعم التخصص					
21	التفويض يخفف من المركزية التي تعيق الإبداع والابتكار					
22	التفويض يُمكنك من استخدام الموارد البشرية إلى أقصى حد، ومضاعفة الإنتاجية					
23	التفويض هو أساس العمل الإداري					
24	من دون التفويض الفعلي للصلاحيات، لا تستطيع أية مؤسسة أن تبقى وتستمر					
25	في حال غياب التفويض بالصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال الموكلة، وتنفيذ المهام المطلوبة، لا يمكن أن تمارس الواجبات والمسؤوليات التي يتطلب أداؤها التنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام والإدارات					
26	إن إسناد الوظائف، كواجبات ومسؤوليات معينة، إلى من تتوافر فيهم شروط شغلها، من دون تفويض (صلاحيات) متناسبة، ومتكافئة لتلك الواجبات والمسؤوليات، لا معنى لها					
27	إن تركيز الصلاحيات في مستوى الإدارة العليا يؤثر تأثيراً سلبياً على العاملين ومبادراتهم					
28	إن القيادة ليست هي "إنجاز أعمال عظيمة بأنفسنا لنكسب احترام مرؤوسينا"، بل على العكس من ذلك "إنجاز أعمال عظيمة من خلال المرؤوسين ليزدادوا احتراماً لأنفسهم"					
29	المفوض الجيد كالمدرّب الجيد عليه أن يعرف ما يستطيع الموظفون عمله وما لا يستطيعون عمله					

المحور الرابع: معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسطة نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عدم الإلمام بأهمية التفويض لإنجاز المهام					
2	إعتقاد المدير بأنه يعمل في مؤسسة خاصة له					
3	عدم وضع نظام خاص للتفويض يوضح آلياته					
4	عدم الاعتراف بحق المرؤوس بالتفويض					
5	ضعف الإلتزام والولاء للمؤسسة					
6	إعتقاد المدير أنه إذا مارس التفويض سيفقد السلطة على المرؤوسين					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسطة نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
7	إعتقاد المدير بأن التفويض يقلل من مرونته					
8	غياب الإستقرار الوظيفي للقيادات					
9	عدم التحديد الدقيق والكافي للإختصاصات الوظيفية					
10	غياب التجانس بين مهام الرئيس والمرؤوسين					
11	عدم وضوح وإستقرار نظام العمل					
12	الازدواجية في أداء العمل					
13	غياب الإستقرار الوظيفي للمرؤوسين					
14	الخوف من نجاح المرؤوسين ومنافستهم					
15	خوف المدير من التعرض للمساءلة نتيجة للخطأ الذي قد يقع فيه المرؤوسين					
16	عدم ثقة المدير بتوافر الكفاءة لدى المرؤوسين لإنجاز العمل					
17	غياب الصلاحيات لدى المدير لتفويضها					
18	الرغبة في تفويض الصلاحيات لمن يرى أنه سوف يسير على منواله ويتبع أساليبه ذاتها					
19	المبالغة في الشعور بالكمال لدى المدراء					
20	الرغبة بالإستئثار بالسلطة					
21	الخوف من تسلط الموظفين المفوضين على المرؤوسين					
22	درجة الخطورة المترتبة على إتخاذ القرار والتكلفة الناتجة عنه					
23	ضعف وسائل الرقابة الفعالة على أداء المرؤوسين					
24	التضخم في رتب الضباط					
25	عدم وحدة الأمر بمعنى " ربانان يغرقان السفينة "					
26	عدم الوضوح في الوصف الوظيفي					
27	حرص الرئيس على مصالحه الشخصية، لأن المفوض إليه سيعمل وفق القوانين واللوائح والأنظمة					
28	عدم الرغبة في تنمية المرؤوسين					
29	الحفاظ على أسرار العمل					
30	إعتقاد الرئيس بأهمية تدخله في كل صغيرة وكبيرة					
31	الجهل بمبادئ الإدارة العامة بشكل عام					
32	قلة الدورات التدريبية بخصوص تفويض الصلاحيات					
33	عدم الإلمام برسالة المؤسسة					

المحور الخامس: أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسطة نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عدم وضوح خطوط السلطة في المؤسسة					
2	لا يوجد وصف وظيفي للموظف					
3	عدم التوازن ما بين الصلاحيات والمسؤوليات					
4	خشية الوقوع في الخطأ					
5	تجنب التعرض للمسائلة					
6	عدم وجود نظام للمكافآت في المؤسسة					
7	ضعف الطموح والتطلعات للمستقبل					
8	النقص في الدورات التدريبية التي تتعلق بتفويض الصلاحيات					
9	لا يوجد أمان وظيفي في المؤسسة					
10	عدم تناسب التفويض مع المكانة الوظيفية للمرؤوس					
11	غياب وجود خبرة سابقة في مجال العمل المفوض له					
12	عدم القدرة على القيام بالعمل المفوض إليه					
13	الخوف من فقدان صداقة الزملاء في العمل					
14	إختيار التوقيت غير المناسب للتفويض					
15	خوف المرؤوسين وقلة تدريبهم وبالتالي رجوعه إلى الرئيس في كل صغيرة وكبيرة					
16	قلة الدافعية والولاء للعمل					
17	الرقابة على أداء المفوض إليهم لمحاسبتهم إذا أخطئوا وليس تعليمهم و توجيههم					
18	ضعف روح الفريق في العمل (التنظيم الرسمي)					
19	ضعف جماعات العمل (التنظيم غير الرسمي)					
20	الحرية للمفوض إليه في أداء العمل دون تحفظات					
21	الإقتناع بمقولة "كل الطرق تؤدي إلى روما"					
22	إتخاذ الرئيس قرارات هي من صميم عمل المرؤوس					
23	عدم منح المفوض إليه الصلاحيات الكاملة لإنجاز المهمة					
24	ضعف ثقة المفوض إليه في نفسه					
25	قصور نظام الحوافز					
26	لا يوجد دليل إجراءات للعمل لكل مسمى وظيفي					
27	عدم وجود نظام موحد للعقاب والثواب					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسطة نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
28	عدم تناسب الأجور مع طبيعة العمل					
29	تغليب المزاجية في العمل					
30	قلة المشاركة في إتخاذ القرارات					
31	النقص بالموارد البشرية والمادية					
32	عدم تناسق المهمة مع أهداف المؤسسة					
33	عدم تقديم الدعم الكافي لإنجاز المهمات					

المحور السادس: متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسطة نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	البعد عن المركزية الشديدة في الإدارة					
2	قناعة الإدارة العليا بمبدأ التفويض					
3	وجود هيكل تنظيمي واضح ومحدد					
4	وجود وصف وظيفي واضح وموحد لجميع المسميات الوظيفية					
5	وجود دليل إجراءات للعمل لجميع المهمات والوظائف					
6	وضع نظام للمكافئات المالية (بدل المهمات)					
7	وضع سياسات واضحة لتفويض الصلاحيات ولجميع المستويات					
8	تعزيز نظام الحوافز المعنوية والمادية (الشكر)، (الرتب).....					
9	تدريب المدراء والمستويات الإدارية الأدنى على آليات التفويض					
10	توضيح أهداف التفويض للمدراء والمستويات الإدارية الأدنى					
11	العمل على الإستقرار الوظيفي لجميع المستويات الإدارية					
12	إعادة النظر في موضوع التضخم الوظيفي في رتب الضباط					
13	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب					
14	تعزيز الرقابة الداخلية					
15	تعزيز ثقافة التفويض وتعميمها على الجميع					
16	العمل على توازن الصلاحيات مع المسؤوليات					
17	تشجيع جميع المستويات الإدارية على العمل بروح الفريق					
18	تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية الناجمة عن التفويض					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسطة نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
19	تدريب المرؤوسين وتنمية مهاراتهم الإدارية					
20	المتابعة الفعالة لعملية تفويض الصلاحيات					
21	إعتماد أسلوب التفويض الكتابي					
22	تعزيز ثقة المرؤوس بنفسه وتشجيعه على تحمل المسؤولية					
23	التركيز على الورش التدريبية الدورية التي تتعلق بمجال تفويض الصلاحيات لجميع المستويات					

وشكراً على حسن تعاونكم

الباحث

عبد الرحمن محمود قوقاس

ملحق رقم (4) : قائمة بأسماء محكمي إستمارة الإستبيان :

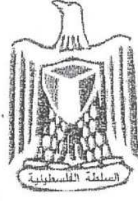
الرقم	الإسم	مكان العمل
1	د. زياد قنام	رئيس الدراسات العليا في التنمية البشرية- جامعة القدس
2	د. عزمي الأطرش	جامعة القدس
3	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
4	د. بسام بنات	جامعة القدس
5	د. أبو حلاوه	جامعة القدس
6	د. يوسف أبو فاره	جامعة القدس

ملحق رقم (5): موافقة مدير الشرطة على الرسالة

الرقم: ٢٥/١٥٢

اليوم: الثلاثاء ١٥

التاريخ: 2019/07/23



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة الداخلية

مديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة

مركز شرطة بيرزيت

حفظه الله

السيد الرائد / سهيل قحاس

مسير مركز شرطة بيرزيت

تحية الوطن

الموضوع: - رسالة ماجستير بعنوان

(تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية الواقع وسبل التطوير)

نحيط سيادتكم علما بأنني طالب ماجستير في جامعة القدس تخصص بناء مؤسسات أرغب في مناقشة الدراسة المذكورة اعلاه والبحث في واقع تفويض الصلاحيات (الاداري والقضائي) والآليات المستخدمة حاليا في التفويض ومدى المسؤولية والمسائلة والبحث في مشكلة تمرکز الصلاحيات في يد عدد محدد من المدراء ومشكلة عدم تقبل المرؤوسين تحمل المسؤولية من تفويض الصلاحيات ومناقشة المشاكل التي ستطرأ أثناء البحث .

واعلمكم بأن هذه الدراسة تتطلب مقابلة مدير عام الشرطة الفلسطينية اللواء حازم عطا الله حفظه الله ومدير شرطة رام الله والبيرة ونائبه ومدير شرطة مركز مدينة رام الله والبيرة ومدير شرطة الخليل لمناقشة الدراسة وايضا مقابلة رئيس النيابة العامة في محافظة رام الله والبيرة ، وايضا سأعمل استبيان لاستكمال الدراسة وعينته من مدراء الفروع والاقسام والضباط وضباط الصف في محافظة رام الله والبيرة ومحافظة الخليل .

واتمنى من سيادتكم ابداء الرأي بخصوص موضوع الدراسة وتسهيل مهمتي في الدراسة .

مع فائق الاحترام والتقدير

نقيب/ عبد الرحمن قوقاس

عبد الرحمن قوقاس

السيد مدير شرطة رام الله والبيرة
تحية وبعد
برجاء الاطلاع
ومساعدكم سديلا



هاتف / 022810445/544

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
87أسئلة المقابلة.....	1
91الإستبيان.....	2
100رسالة تحكيم الإستبيان والمقابلة.....	3
101أسماء محكمين الإستبيان.....	4
102موافقة مدير الشرطة على الرسالة.....	5

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	عينة المقابلة (العينة القصدية)	1.3
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	2.3
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العسكرية	3.3
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية.....	4.3
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.....	5.3
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة.....	6.3
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإشراف على المرؤوسين.....	7.3
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد المرؤوسين تحت الإشراف.....	8.3
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإلتحاق بدورات تدريبية.....	9.3
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات.....	10.3
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الدورات.....	11.3
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير علاقة الدورات بتفويض الصلاحيات.....	12.3
53	اختبار بيرسون لمجالات الدراسة.....	13.3
54	ثبات الاستبيان - معامل كرونباخ ألفا.....	14.3
58	درجة التقدير لفقرات الاستبيان.....	1.4
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة لمجالات	2.4
59	الدراسة.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة حول مجال	3.4
60	آليات تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة حول مجال	4.4
62	إدراك المدراء في المستويات الوظيفية لمفهوم وأهمية التفويض.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة حول مجال	5.4
65	معوقات تفويض الصلاحيات داخل جهاز الشرطة الفلسطينية.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة حول مجال	6.4
67	أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن التفويض.....	

7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة حول مجال
70	متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات.....
8.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في متوسط إستجابات
73	المبحوثين وفق متغير الرتبة العسكرية.....
9.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في متوسط إستجابات
74	المبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي.....
10.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في متوسط إستجابات
75	المبحوثين وفق متغير مدة الخدمة.....

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
52إستمارة المقابلة	1.3
52إستمارة الإستبيان	2.3

فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث	الرقم
	الإهداء.....	
أ	إقرار.....	
ب	شكر وتقدير.....	
ج	الملخص بالعربية.....	
هـ	الملخص بالإنجليزية.....	
ز	مفاهيم ومصطلحات.....	
1	الفصل الأول : خلفية الدراسة.....	
1	المقدمة.....	1.1
3	مشكلة الدراسة.....	2.1
3	مبررات الدراسة.....	3.1
3	أهمية الدراسة.....	4.1
5	أهداف الدراسة.....	5.1
5	أسئلة الدراسة.....	6.1
6	فرضيات الدراسة.....	7.1
7	حدود الدراسة.....	8.1
7	هيكلية الدراسة.....	9.1
8	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.....	
8	المقدمة.....	1.2
8	الأدب النظري المتعلق بأساليب الإدارة.....	2.2
10	مفهوم المركزية واللامركزية.....	3.2
11	درجة اللامركزية.....	1.3.2
11	تحديد درجة المركزية واللامركزية.....	2.3.2
12	عوامل إستخدام المركزية واللامركزية.....	3.3.2
12	مفهوم المركزية.....	4.3.2
13	مزايا المركزية.....	1.4.3.2
13	كيف تحقق المركزية.....	2.4.3.2

14عوامل الأخذ بالمركزية	3.4.3.2
15عيوب المركزية	4.4.3.2
16مفهوم اللامركزية	5.3.2
16مميزات اللامركزية	1.5.3.2
17كيف تحقق اللامركزية	2.5.3.2
18عوامل الأخذ باللامركزية	3.5.3.2
19عيوب اللامركزية	4.5.3.2
20أنواع اللامركزية	5.5.3.2
21الأدب النظري المتعلق بتفويض الصلاحيات	4.2
21المقدمة	1.4.2
22مفهوم المسؤوليات والصلاحيات	2.4.2
23كيفية تحديد المسؤوليات والصلاحيات	1.2.4.2
23مفهوم الصلاحيات	3.4.2
24مفهوم تفويض الصلاحيات	1.3.4.2
24تعريف التفويض	2.3.4.2
25أهداف التفويض	4.4.2
26أهمية التفويض	5.4.2
27قواعد التفويض	6.4.2
28ثقافة التفويض للسلطة الإدارية	7.4.2
28التفويض والمفاهيم المشابهة له	8.4.2
29معوقات التفويض	9.4.2
31مبادئ التفويض الفعال	10.4.2
31التفويض وسلطة إتخاذ القرار	11.4.2
31التفويض والعمل الإداري المؤسسي	12.4.2
32القيادة والتفويض	13.4.2
32متطلبات التفويض	14.4.2
33خطوات التفويض	15.4.2
33مراقبة ومتابعة التفويض	16.4.2
33شروط التفويض الفعال	17.4.2
34الأدب النظري المتعلق بجهاز الشرطة الفلسطينية	5.2

34 (الرؤية والرسالة والقيم والغايات الإستراتيجية)	1.5.2
35 مقدمة عن الشرطة الفلسطينية	2.5.2
37 مفهوم صلاحيات الضبط الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية	3.5.2
37 الضبط الإداري	1.3.5.2
37 أهداف الضبط الإداري	2.3.5.2
38 مأمورو الضبط الإداري	3.3.5.2
38 وسائل ممارسة سلطات الضبط الإداري	4.3.5.2
39 صلاحيات جهاز الشرطة في الضبط الإداري	5.3.5.2
40 التبعية الإدارية لأفراد جهاز الشرطة	6.3.5.2
40 الرقابة القضائية على أعمال الشرطة كسلطة ضبط إداري	7.3.5.2
41 الدراسات السابقة	6.2
41 الدراسات العربية	1.6.2
45 الدراسات الأجنبية	2.6.2
45 التعليق على الدراسات السابقة	3.6.2
47 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
47 المقدمة	1.3
48 منهجية الدراسة	2.3
48 مجتمع الدراسة	3.3
48 عينة الدراسة	4.3
51 أدوات الدراسة	5.3
53 صدق الاستبيان	6.3
54 ثبات الاستبيان	7.3
55 إجراءات تطبيق الدراسة	8.3
56 متغيرات الدراسة	9.3
56 أساليب المعالجة الإحصائية	10.3
57 الخلاصة	11.3
58 الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة وفحص الفرضيات	
58 المقدمة	1.4
58 النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها	2.4

59 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.2.4
61 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.2.4
64 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.2.4
67 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.2.4
70 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	5.2.4
72 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها	3.4
75 نتائج تحليل المقابلات	4.4
78 تعليق الباحث على النتائج	5.4
80 الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات	
80 الإستنتاجات	1.5
82 التوصيات	2.5
83 المصادر والمراجع	
103 فهرس الملاحق	
104 فهرس الجداول	
106 فهرس الأشكال	
107 فهرس المحتويات	