

تاريخ الإرسال (2019-04-29)، تاريخ قبول النشر (2019-09-24)

أ.د. ماجد محمد الفرا	اسم الباحث الأول:
م. عمر عبد الحليم الحايك	اسم الباحث الثاني:
قسم إدارة أعمال-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية-الجامعة الإسلامية بغزة-فلسطين	اسم الجامعة والبلد:
هيئة التنظيم والإدارة-وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة-فلسطين	اسم الجامعة والبلد:
البريد الإلكتروني للباحث المرسل:	

E-mail address: melfarra@iugaza.edu.ps

أثر سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف على اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف على اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة. ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية للدراسة، واستخدم الباحثان العينة الطبقية العشوائية، حيث بلغ حجمها (328) موظف من أصحاب الوظائف الإشرافية متمثلة برئيس قسم فأعلى، من مجتمع (2235) شخص. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلسلة الأوامر ونطاق الإشراف على اتخاذ القرار في وزارة الداخلية والأمن الوطني- في قطاع غزة بنسبة (47.0%)، والنسبة المتبقية (53.0%) ترجع إلى عوامل أخرى قد تؤثر على اتخاذ القرار، مثل التغيرات السياسية المختلفة. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: تعزيز التمكين من خلال تقليص المركزية، وإتاحة فرص واسعة لتفويض السلطات، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار. إعادة كتابة الوصف الوظيفي بما يتناسب مع إعادة الهيكلة وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات ونطاق الإشراف. إعادة النظر في فاعلية مستوى (الدوائر) في الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني، والعمل قدر الإمكان بإلحاق مستوى الأقسام والعاملين فيها ضمن نطاق الإشراف الخاص بمستوى الإدارات. الاهتمام بتطوير نظم المعلومات الإدارية.

كلمات مفتاحية: سلسلة الأوامر، نطاق الإشراف، الهيكل التنظيمي، اتخاذ القرار، وزارة الداخلية.

Impact of Chain of Command and Span of Control on Decision-Making at the Ministry of Interior and National Security in Gaza Strip

Abstract:

This study aimed to identify the impact of chain of command and the span of control on decision-making at the Ministry of Interior and National Security in the Gaza Strip. The study was adopted the descriptive analytical approach and used a questionnaire as a main source of primary data collection. The study was used a stratified random sample consisted of (328) employees who hold a supervisory job such as head of department and higher. The most important results of the study :There was a statistically significant impact of the chain of command and span of control on decision making at the ministry of interior with a percentage of (47%). The remaining percentage (53%) was attributed to other factors that may influence decision-making such as different political changes. The study came up with many recommendations mainly: Enhancing empowerment by reducing centralization, providing broad opportunities for delegation of authority, and the participation of workers in decision-making. Rewriting the job description commensurate with the restructuring and clarifying the authorities, responsibilities and span of control. Reconsider the effectiveness of the level units in the organizational structure. Develop management information systems, to increase the ministry ability to identify and predict problems before they occur.

Keywords: Chain of Command, Span of Control, Organizational Structure, Decision-Making, Ministry of Interior

المقدمة:

يتوقف مستقبل المؤسسات اليوم على ضرورة دمج كافة المكونات والموارد المتاحة بشكل فعال، بحيث يتم استثمارها للخروج بمزيج يكسبها حيوية تدفع بها إلى الاستمرار والنمو. ولعلّ من أبجديات العمل المؤسسي هو الهيكل التنظيمي الذي يعتبر الناظم لخطوط السلطة والاتصال بين عناصر التنظيم ويوضح تسلسل الأوامر بين المستويات الإدارية في المؤسسة، حيث تعتبر الأوامر هي إحدى المدخلات التي تتم في إطار الهيكل التنظيمي للحصول على مخرجات تتمثل في قرارات سليمة ومناسبة تدفع نحو تحقيق النمو والازدهار.

كما يُعد تسلسل الأوامر والتعليمات بدقة ووضوح بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي مؤشراً على التطور، كما أنه يمثل الهوية التعريفية والبصمة المميزة للمؤسسة، وتتفاوت الهياكل التنظيمية من حيث التركيب وفق العديد من الاعتبارات المكونة لها والتي تساهم بفعالية في الشكل والكيفية التي تتخذ بها القرارات الإدارية بشكل مركزي أو لا مركزي على حد سواء. ويظهر ذلك من خلال العمليات الإدارية وخطوط الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، إضافة إلى أن العدد المناسب من المرؤوسين الذين يتلقوا التعليمات والأوامر الإدارية من رئيسهم يساهم في بناء منظومة إدارية قادرة على إرسال واستقبال المعلومات بطريقة واضحة تتوافق مع الفهم السليم للتوجهات العامة المنبثقة من رؤية ورسالة المؤسسة مما يساهم بحل المشكلات وإنجاح الأعمال واتخاذ قرارات ناجحة تعمل على تحقيق رضى الجمهور (حماد، 2016م).

مشكلة الدراسة:

في ظل الحصار الاقتصادي والسياسي لقطاع غزة واستمرار الانقسام الفلسطيني مما قد يزيد من حجم المسؤوليات الأمنية الملقاة على عاتق وزارة الداخلية في قطاع غزة، ارتأى الباحثان دراسة نطاق الإشراف وسلسلة الأوامر وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار في وزارة الداخلية لما لهما من أهمية في تحديد وتوزيع للصلاحيات والمسؤوليات وضبط العلاقة بين كافة المستويات الإدارية. وفي ورشة عمل بهيئة التنظيم والإدارة - بوزارة الداخلية والأمن الوطني (2018)، لبعض الموظفين بإدارة التخطيط وتنمية القوى البشرية، بالإضافة إلى بعض الموظفين المهتمين بالهيكل التنظيمي من العاملين بالوزارة حول طبيعة الهيكل التنظيمي للوزارة، فقد تم التأكيد خلال الورشة على أن الهيكل التنظيمي الذي تم اعتماده بشكل رسمي عام 2014م بحاجة إلى تطوير وتحديث بما يتناسب مع الوضع الأمني في القطاع، وتبين أن الهيكل التنظيمي الحالي يعتمد على الهرمية وطول سلسلة انتقال الأوامر إضافة إلى صعوبة التواصل وطول الوقت المُستغرق لانتقال الأوامر والتعليمات عبر المستويات الإدارية، مما يتطلب إعادة النظر في تركيبة هذه السلسلة والمستويات الإدارية بالهيكل التنظيمي لمختلف الأجهزة والإدارات المركزية بالوزارة.

وأيضاً في مقابلة مع مدير إدارة التخطيط وتنمية القوى البشرية بهيئة التنظيم والإدارة أحد أعضاء لجنة الهيكلية بالوزارة (مقابلة، 2018)، حول نطاق الإشراف وعلاقته باتخاذ القرار، فقد أفاد أن هناك مشكلة في نطاق الإشراف ولكن تم تجاوز هذا المحدد في كثير من الأجهزة والإدارات بالوزارة لاعتبارات خاصة بالترقيات، وأصبح نطاق الإشراف لكثير من الضباط لا يتجاوز (3) من المرؤوسين. لذا فإن الباحثان يحاولان دراسة أثر سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف على اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.

أهمية الدراسة

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة - حسب علم الباحثان - التي تبحث أثر سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف على اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة والقيام بمثل هذه الدراسة يعتبر إضافة نوعية إلى عالم المعرفة والممارسة وبالتالي إثراء المكتبة العربية، وقد يساعد في تحسين عملية اتخاذ القرارات وسرعة انجاز العمل لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

- وتظهر أهمية هذه الدراسة في استنادها إلى المصادر الأولية من خلال استخدام استبانة صممت خصيصاً لاستقصاء رأي عينة من العاملين في المناصب الإشرافية والمشاركين في صنع القرار في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالإضافة إلى القيام بمسح شامل للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث حدثت البيانات وشموليتها ساعد في فهم وتحليل أعمق لواقع سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، وهذا يساعد في الخروج بتوصيات ربما تساعد في تطوير الهياكل التنظيمية وتحسين عملية اتخاذ القرار.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد واقع سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.
2. دراسة عملية اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.
3. الوقوف على أثر سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف على اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.
4. الخروج بتوصيات ربما تساعد في تطوير سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف وتحسن من عملية اتخاذ القرار في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.

متغيرات الدراسة:

تهتم الدراسة بمعرفة أثر سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف على اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، ويمكن توضيح المتغيرات كما يلي:

أ- **المتغير المستقل:** بناءً على الدليل الاسترشادي لبناء وتصميم الهيكل التنظيمي في دبي (2015)، الذي أوضح أسس بناء الهيكل التنظيمي فقد تم اعتماد بُعدين لم يتم دراستهم سابقاً - حسب علم الباحثان - كونهما يلامسان مشكلة البحث حسب المقابلات التي تم إجرائها مع المختصين بالوزارة، وهما:

1. سلسلة الأوامر، ويتكون من: (المستويات الإدارية - الثقافة التنظيمية).
2. نطاق الإشراف، ويتكون من: (طبيعة العمل - قدرة القيادة - الموقع الجغرافي - طبيعة المرؤوسين - الأنظمة التقنية).

ب- **المتغير التابع:** يشمل متغير تابع رئيسي وهو "اتخاذ القرار"، ويتكون من: (التعرف على المشكلة - تحليل المشكلة - تحديد البدائل - اختيار البديل الملائم - تنفيذ القرار والمتابعة).

فرضيات الدراسة

■ الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سلسلة الأوامر، نطاق الإشراف على اتخاذ القرار في وزارة الداخلية والأمن الوطني قطاع غزة.

■ الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلسلة الأوامر ونطاق الإشراف على اتخاذ القرار في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول الظاهرة موضع الدراسة لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، وكونه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، ولقد تم استخدام نوعين من المصادر:

1. المصادر الثانوية، وتمثلت في المراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والأبحاث المنشورة والأطروحات العلمية.
 2. المصادر الأولية، من خلال استخدام استبانة تم تصميمها وتوزيعها على عينة من العاملين أصحاب المناصب الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني ومن ثم تفرغها وتحليلها، كما تم إجراء عدد محدود من المقابلات لاستكشاف واقع سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين ذوي المناصب الإشرافية والمشاركون في صنع القرار في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، والبالغ عددهم (2235) موظف حسب كشوفات هيئة التنظيم والإدارة التابعة لوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة لعام 2017م.
- عينة الدراسة:** لقد تم استخدام أسلوب العينة الطبقية النسبية العشوائية، ولتحديد حجم العينة المطلوب تم استخدام معادلة (StevenThompson) وذلك وفق المعادلة الرياضية التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

، حيث تضح لنا أن حجم العينة اللازم لإجراء الدراسة هو (328) موظف من أصل (2235) موظف، وعليه قام الباحثان بتوزيع عدد (328) استبانة على ذوي المناصب الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، موزعين حسب الجدول التالي:

جدول (1): توزيع مجتمع وعينة الدراسة

العينة	مجتمع الدراسة	الفئات
12	73	مدير عام ومساعدون ونوابهم
31	214	مدير إدارة/وحدة ونوابهم
58	396	مدير دائرة ونائبة
227	1552	رؤساء الأقسام
328	2235	المجموع

(المصدر: هيئة التنظيم والإدارة- قطاع غزة، 2018م)

وتم استرداد عدد (276) استبانة، أي بنسبة استجابة تعادل (84.14%). ولقد طلب من المبحوثين عند الإجابة الاختيار من بين الدرجات (1-10) وبشكل عام كلما اقترب المتوسط الحسابي من (10) دل ذلك على وجود شبه إجماع بين المبحوثين على أهمية وتوفر ذلك المتغير، وكلما اقترب المتوسط الحسابي من (1) دل ذلك على وجود شبه إجماع على عدم اعتبار ذلك المتغير موجود أو مؤثر ذات مغزى على الظاهرة محل الدراسة، وكلما اقترب المتوسط الحسابي من (6) دل ذلك على وجود شبه إجماع بين أفراد العينة على اعتبار ذلك المتغير متوسط الأهمية.

صدق وثبات الاستبانة:

للتأكد من الصدق الظاهري (**Face validity**) المستخدم في الدراسة فقد قام الباحثان بعرض الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين والخبراء بلغ عددهم (10) محكمين، وفي ضوء ملاحظاتهم فقد تم القيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة. وبعد ذلك تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية من (30) شخص من خارج عينة الدراسة بغرض التحقق

من صلاحية الاستبانة قبل البدء بالدراسة الميدانية من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة. كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي وصدق المحتوى للاستبانة للتأكد من مدى ارتباط بنود الاستبانة من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد أظهرت النتائج أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يطمئن أنها تقيس ما وضعت من أجله وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

كما استخدمت الدراسة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين أن معاملات الثبات مرتفعة حيث جميعها قد تجاوزت الحدود الدنيا (0.70) التي يمكن القبول بها للاستمرار بالتحليل الإحصائي مما يساعد الباحثان على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة علمية.

ويستخلص الباحثان من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية جداً، ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

1. تم تحديد نوع توزيع البيانات وذلك باستخدام اختبار كولمغروف سمرنوف لمعرفة أن البيانات لها توزيع طبيعي أم توزيع بواسون الغير طبيعي، ولقد كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
2. اختبار T لمتوسط عينة واحدة لاختبار متوسط الفقرات (إيجابية - سلبية - محايدة).
3. اختبار بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية لسلسلة الأوامر ونطاق الإشراف على اتخاذ القرار.
4. اختبار الانحدار المتعدد لإيجاد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات التي تطرقت الى اتخاذ القرار والهيكل التنظيمي بشكل عام وبعضها أشار إلى الخصائص الثلاثة للهيكل التنظيمي (التعقيد، المركزية، الرسمية)، وهناك من تطرق الى خصائص سلسلة الاوامر ونطاق الإشراف في الهيكل التنظيمي، ومن هذه الدراسات ما يلي:

دراسة (أبو شعبان، 2017) والتي تناولت أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، وخلصت الدراسة الى وجود ممارسة جيدة لعملية صنع القرار الأمني لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني وبدرجة كبيرة (71.16%). فيما تناولت دراسة (حماد، 2016) دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية في جهاز الشرطة الفلسطينية، ولقد أكدت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين محددات تصميم الهياكل التنظيمية واتخاذ القرارات الادارية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، حيث جميع عناصر المحددات تسهم بفاعلية وبنسب متقاربة في دور الهيكل التنظيمي في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية في جهاز الشرطة الفلسطينية. وخلصت دراسة (حرز، 2016) التي درست "واقع إدارة المعلومات الأمنية ودورها في صنع القرار بوزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية" إلى أنه يوجد بجهاز الأمن الداخلي نظام إدارة المعلومات حيث يوجد هيكل تنظيمي يساهم في زيادة كفاءة صنع القرار، وأوصت تحسين نظم وأساليب جمع المعلومات الأمنية وزيادة المقدرات التقنية لتطوير عملية جمع المعلومات.

بينما ركزت دراسة (رضوان، 2015) على أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة بوزارة الشؤون الاجتماعية بغزة، ولقد توصلت الى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة. ويؤكد ابو كويك (2012) على وجود علاقة وأثر للهيكل والأنظمة الإدارية على كفاءة الأجهزة الامنية في قطاع غزة. كذلك يوضح (مطر، 2008) الذي درس التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجمل مجالات التطور التنظيمي (ومنهما الهيكل التنظيمي) وفاعلية القرارات الإدارية، وأن مستوى فعالية اتخاذ القرار ضعيف، كذلك فإن دراسة (الفرا واللوح، 2006) بعنوان: "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية". أوضحت أنه يوجد خلل في الهياكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية بسبب التغيرات الوزارية المتلاحقة في فترات زمنية قصيرة، وعدم كفاية إعداد الهياكل، وأن الخلل في الهياكل التنظيمية قد أثر على قدرة الوزارات الفلسطينية على تحسين أدائها الإداري، وهذا يستوجب إعادة دراسة الهيكليات بما يتفق مع استراتيجية الوزارات.

ولقد توصلت دراسة (القراي، 2015) الى وجود علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي وأداء الشركات السودانية نتيجة للهيكل التنظيمي. ومن النتائج التي توصلت اليها دراسة (شريط، 2013) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في مؤسسة المطاحن الكبرى في بسكرة في الجزائر، إذ وجد أن الهيكل التنظيمي يفسر (56.7%) من التباين في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. كما توصلت دراسة (الغزالي، 2012) الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحولية بأبعاده (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار. كما توصلت دراسة خير الدين والنجار (2010) الى أثر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. كما توصلت دراسة (Salimbahrami, 2015) الى وجود علاقة ارتباطية بين الهيكل التنظيمي بأبعاده وجوده حياة العمل لدى موظفات جامعة زاد الإسلامية - فرع مازندران. كما أكدت دراسة (Wesly, 2014) على وجود أثر للثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ودوافع العمل على الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية العليا في مدينة ميدان في إندونيسيا. كما خلصت دراسة (Munyoroku, 2012) والتي أجريت على شركات الأغذية في نيروبي، الى أن الهياكل الفعالة هي تلك الهياكل التي توفر الاستقرار لإنجاح الاستراتيجيات والحفاظ عليها، وبنفس الوقت توفير المرونة في الهياكل التنظيمية اللازمة لتطوير المزايا التنافسية. بينما توصلت دراسة (Shabankareh, 2012) الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة للعاملين في منظمة الرياضة في إيران. كما توصلت دراسة (Hanqin, 2011) الى وجود علاقة قوية بين الهيكل التنظيمي وأداء العمل في الفنادق، حيث تبين أن الهيكل التنظيمي الميكانيكي يعطي مدراء الفنادق القوة لمراقبة سلوك العاملين وتحقيق الهدف. كما توصلت دراسة (Sowaygh, 2009) الى وجود أثر للاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار في جامعة منتوري قسنطينة، من خلال معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة وتقبل الإدارة لمقترحات العاملين واستعدادهم لتنفيذ القرارات المتخذة. كما أكدت دراسة (Mahesh & Suresh, 2009) على أن الهيكل التنظيمي وتصميمه له تأثير كبير على تبادل المعرفة، وأن الهياكل التنظيمية المرنة تساعد في تبادل المعرفة، وتنشئتها، وتكاملها ورفع مستوى الأداء في المؤسسة.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- **بيئة الدراسة:** تختلف بيئة الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تتناول وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، وهي بيئة معقدة في ظل التغيرات والتقلبات في الأحوال السياسية الراهنة نتيجة الانقسام الداخلي الفلسطيني وتكرار العمليات الأمنية والعسكرية من قبل الاحتلال ضد قطاع غزة.
- **المتغيرات:** فيما ركزت الدراسات السابقة على الهيكل التنظيمي بشكل عام فإن هذه الدراسة تبحث في وجود علاقة بين متغيرين جديدين يعتبران أكثر تخصصاً في الهيكل التنظيمي، وهما سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف. وهذا يساعد في دراسة البعدين بعمق وفي بحث أثر كل من سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف على عملية اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والتنظيمية.

- توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل، سنوات الخدمة:

يوضح جدول (2) أن ما نسبته 40.6% من المستجيبين يعملون في الهيئات والإدارات المركزية بينما (36.2%) يعملون في قوى الأمن الداخلي، و(17%) يعملون في الأمن الوطني، و(6.2%) يعملون في المخابرات العامة.

ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن الإدارات المركزية تُشكل أكبر عدد في وزارة الداخلية والأمن الوطني، حيث يبلغ عدد الإدارات والهيئات المركزية (21)، بينما تشكل المخابرات العامة أقل نسبة حيث أنه جهاز جديد مستحدث بعد الهيكلية المعتمدة عام 2014م في قطاع غزة وعدد العاملين فيه لا يتجاوز 400 موظف (هيئة التنظيم والإدارة - قطاع غزة، 2018م).

وتبين أن ما نسبته (4.3%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات، (27.5%) تتراوح سنوات خدمتهم من (5-9) سنوات، (48.9%) تتراوح سنوات خدمتهم من (10-19) سنة، بينما (19.2%) سنوات خدمتهم أكثر من (20) سنة. يعزو الباحثان ذلك لما يأتي:

أ- أن المستجيبين الذين تقل مدة خدمتهم (أقل من 5 سنوات) يشكلوا أقل عدد، ومعظمهم من خريجي الكليات الشرطية والأمنية الذين يحصلون على رتبة ملازم أول بعد سنة من تخرجهم وبالتالي يوافق شرط الرتبة لشروط تولي منصب رئيس قسم، وما دون ذلك فإنهم لم يتأهلوا لشغل مناصب إشرافية بحكم قلة الخبرة، باستثناء البعض ممن استحقوا رتباً تنظيمية، أو بحكم الحصول على شهادات عليا، أو دورات متخصصة تؤهلهم لشغل منصب قيادي في الهيكلية.

ب- وأن غالبية الملتحقين بوزارة الداخلية في قطاع غزة تم تعيينهم كدفعات كبيرة بعد أحداث (2007م)، ممّا أدى إلى توظيف آلاف الخريجين لسد الفراغ الإداري، الذي أحدثه انقطاع العديد من الموظفين العسكريين عن العمل، حيث تتراوح سنوات الخدمة من (10-19) باعتبار أن الكشوفات الأولى في العام الأول والثاني من بعد الانقسام كانت تزيد عن 60% من إجمالي قوة الوزارة الحالية ولذا تعتبر نسبة المستجيبين هي الأكثر بواقع (48.9%).

ت- أن نسبة من لديه خبرة أكثر من (20) سنة (19.2%) يعود إلى أنهم من الموظفين أصحاب الرتب العليا الذين استمروا في عملهم بعد أحداث الانقسام الفلسطيني في قطاع غزة، إلى أن أغلب الأسرى الذين خرجوا في صفقة وفاء الأحرار وغيرهم يتم تعيينهم في وزارة الداخلية ويتم احتساب سنوات الأسر كسنوات خدمة، وهم من يحتل المناصب العليا بالأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل وسنوات الخدمة

مكان العمل	العدد	النسبة %	سنوات الخدمة	العدد	النسبة %
قوى الأمن الداخلي	100	36.2	أقل من 5 سنوات	12	4.3
الأمن الوطني	47	17.0	من 5 إلى 9 سنوات	76	27.5
المخابرات العامة	17	6.2	من 10 سنوات إلى 19 سنة	135	48.9
الإدارات والهيئات المركزية	112	40.6	20 سنة فأكثر	53	19.2
المجموع	276	100.0	المجموع	276	100.0

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، العمر:

يتضح من جدول (3) أن ما نسبته (8.0%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة، و(15.6%) مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، و(57%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما (18.8%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا. يعزو الباحثان ذلك لما يأتي:

أ- أن ارتفاع نسبة حملة الشهادات العليا والباكالوريوس، يتناسب مع مراكزهم الوظيفية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، والتي تُعبر عن خبرتهم وتسلسلهم في شغل المُسميات الوظيفية، حيث تمثل ما يقارب (76.4%). والنسبة المتبقية (23.6%) هي نسبة يجب أن تؤخذ بالاعتبار لأنه من الأجدر بالضباط الذين يمثلون المناصب الإشرافية أن يكونوا مؤهلين من حملة درجة البكالوريوس على الأقل.

ب- إضافة إلى حملة الدبلوم المتوسط التي تشكل (15.6%) من نسبة المستجيبين وبالتالي يكون نسبة من يحملوا مؤهلات علمية دبلوم متوسط فأعلى (92%) من إجمالي مجتمع الدراسة، السبب يعود إلى تطبيق قرار الوزير الخاص بشروط تولي المناصب القيادية والإشرافية بالوزارة. وتعتبر هذه النسبة مرتفعة، ويمكن الاستفادة منها في تطوير العمل في الأجهزة الأمنية بالوزارة، ويمكن البناء عليها من خلال صقل القدرات العلمية للمدراء بمزيد من الدورات المتخصصة.

ت- إن غالبية المُلتحقين والحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس التحقوا بالجامعات والكليات الشرطية والتي أنشئت بعد أحداث عام (2007م)، وجزء منهم التحق بالجامعات الأخرى، وذلك تماشياً مع القانون، والذي يشترط حصول الموظف على الرتبة السامية لشغل المراكز القيادية العليا في حال حصوله على مؤهلات علمية جامعية إلى جانب الشروط والمعايير الأخرى.

ث- كما يمثل مؤهل الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) نسبة (18.8%)، ويلاحظ الباحث أن هناك معقولة في التدرج الوظيفي للسلطة في الهيكل التنظيمي الإداري لأي من الوزارات الفلسطينية لا سيما وزارة الداخلية والأمن الوطني الوزارة الأكبر منها، ويلاحظ الباحث أن هناك العديد من الموظفين الطموحين، الذين يريدون أن يرتقوا بأنفسهم؛ لتحسين أدائهم الإشرافي والإداري، من خلال الحصول على مؤهلات دراسات عليا كالماجستير والدكتوراه.

ج- أما نسبة حملة الثانوية العامة وما دون بلغت النسبة ما يقارب (8.0%) من عينة الدراسة، وهذه النسبة تعود إلى وجود نسبة من كبار الضباط في الأجهزة الأمنية عانت من ظلم الاعتقال في سجون الاحتلال، وحرمت من فرص التعليم.

ويظهر أن ما نسبته (49.6%) من عينة الدراسة أعمارهم من (34) سنة فأقل، و(36.2%) تتراوح أعمارهم من (35) سنة إلى (44) سنة، و(14.1%) تتراوح أعمارهم من (45) سنة فأكثر.
يعزو الباحثان ذلك لما يأتي:

- أن الفئة العمرية (34 سنة فأقل) هي الفئة الأكثر، وتضم الفئات الشبابية الذين تم تعيينهم مباشرة بعد أحداث 2007م، ومن حملة المؤهلات العلمية، وممن ترقوا وتدرجوا في السلم الوظيفي، وتُشكّل النسبة الأكبر من بين الفئات الأخرى، حيث تمثل نسبة (49.6%)، وهي الفئة التي تتمتع بالحيوية في العمل ومعظمهم من رؤساء الأقسام.
- أن الفئة العمرية ما بين (35-44 سنة)، استمروا بالعمل ما بعد أحداث الانقسام (2007م)، وتدرجوا بالعمل
- أن الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) هي الفئة الأقل، فهم غالباً يُمثلون القيادة العليا من قادة الأجهزة، والنواب والمُساعدون حيث أن إجمالي عددهم بالوزارة لا يزيد عن (73) موظف.

جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والعمر

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %	العمر	العدد	النسبة %
الثانوية العامة	22	8.0	34 سنة فأقل	137	49.6
دبلوم متوسط	43	15.6	من 35 سنة الى 44 سنة	100	36.2
بكالوريوس	159	57.6	45 سنة فأكثر	39	14.1
دراسات عليا	52	18.8			
المجموع	276	100.0	المجموع	276	100.0

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

يتضح من جدول (4) أن ما نسبته (4.0%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي (مدير عام، نائب مدير عام - مساعد مدير عام)، و(14.1%) مساهم الوظيفي (مدير إدارة ونائب مدير إدارة)، و (25.7%) مساهم الوظيفي مدير دائرة ونائب مدير دائرة، (56.2%) مساهم الوظيفي رئيس قسم.

جدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير عام - نائب - مساعد	11	4.0
مدير إدارة - نائب	39	14.1
مدير دائرة - نائب	71	25.7
رئيس قسم	155	56.2
المجموع	276	100.0

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة:

لتحديد درجة الموافقة تم استخدام المحك التالي:

جدول (5): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 10% حتى أقل من 36%	قليلة جداً
أكبر من 36% حتى أقل من 52%	قليلة
أكبر من 52% حتى أقل من 68%	متوسطة
أكبر من 68% حتى أقل من 84%	كبيرة
أكبر من 84% حتى أقل من 100%	كبيرة جداً

Source: (Ozen et al.,2012).

تحليل المحور الأول:

(1) سلسلة الأوامر:

1.1: تحليل فقرات المستويات الإدارية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المستويات الإدارية.

جدول (6): تحليل لفقرات المستويات الإدارية

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تساهم المستويات الإدارية الحالية للهيكل التنظيمي في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهداف الوزارة.	0.639	63.9	1.5	4.312	0.000	3
2.	يوجد وصف وظيفي محدد للمهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من كل مستوى إداري.	0.676	67.6	1.6	7.803	0.000	1
3.	يعتبر عدد المستويات الإدارية الحالية للهيكل التنظيمي مناسب لاتخاذ القرارات السريعة.	0.634	63.4	1.6	3.504	0.001	4
4.	يتسم تسلسل التعليمات من أعلى إلى أسفل بين المستويات الإدارية بالوضوح.	0.671	67.1	1.7	7.093	0.000	2
	جميع الفقرات	0.655	65.5	13.0	76.004	0.000	

من خلال جدول (6) يتبين النتائج أن الوزن النسبي " للمستويات الإدارية " (65.5%) وهذا يعني أن موافقة الباحثين على هذا البعد كانت متوسطة. وتوافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Salimbahrami,2015) بأهمية الهيكل التنظيمي وأبعاده والمتمثلة بـ

(الشكل، التسلسل الهرمي والمركزية) وتأثيره على جودة حياة العمل للموظفين. واتفقت مع دراسة (أبو كويك، 2012)، حيث خلصت أن الهياكل التنظيمية المرنة والتي من مكوناتها وضوح سلسلة الأوامر، تُساعد في تطوير أداء الأجهزة الأمنية، وتنشئتها، وتكاملها. ولقد توصلت دراسة (الفرا واللوح، 2006)، الى وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغيرات الوزارية المتلاحقة والخلل في منهجية اعداد الهياكل التنظيمية.

1.2 تحليل فقرات الثقافة التنظيمية:

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات الثقافة التنظيمية.

جدول (7) تحليل لفقرات الثقافة التنظيمية المتعلقة بسلسلة الأوامر

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يلتزم الموظفون بإتباع التسلسل الإداري وفق الهيكل التنظيمي للوزارة.	0.0684	68.4	1.6	8.618	0.000	1
2.	تتسلسل الأوامر والتعليمات من خلال الرتب العسكرية عبر المستويات الإدارية بشكل سهل وسريع.	0.0675	67.5	1.7	7.545	0.000	3
3.	يوجد تنسيق وتعاون مناسب بين عمل الوحدات الإدارية.	0.0679	67.9	1.6	8.140	0.000	2
4.	يتقاسم الرؤساء والمرؤوسين مسؤولية نجاح أو فشل تنفيذ الأوامر والتعليمات.	0.0615	61.5	1.9	1.315	0.000	4
	جميع الفقرات	0.663	66.3	13.7	73.253	0.000	

من خلال جدول (7) تبين أن:

الوزن النسبي للثقافة التنظيمية المتعلقة بسلسلة الأوامر (66.3%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن موافقة المبحوثين على " الثقافة التنظيمية" كانت متوسطة. ولقد كانت أضعف استجابة للمبحوثين على مدى تقاسم الرؤساء والمرؤوسين مسؤولية نجاح أو فشل تنفيذ الأوامر والتعليمات، ربما يؤشر الى الحاجه الأكبر الى ثقافة الانفتاح والتعاون بين المستويات الإدارية المختلفة بما يهيئ الى الانتقال الى مرحلة التمكين الإداري للعاملين ضمن مسؤوليات محددة وأنظمة ضابطة للعملية الإدارية. ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (عودة، 2016م)، التي خلصت إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة من قبل أفراد العينة على مجال الثقافة التنظيمية ككل في وزارة الداخلية والأمن الوطني، واختلفت مع دراسة (خير الدين، 2012م)، حيث بينت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ضعيفة.

جدول (8) القيمة الإجمالية لبعدي سلسلة الأوامر

م.	البعد الأول (سلسلة الأوامر)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
1.	المستويات الإدارية	0.655	65.5	13.0	0.000
2.	الثقافة التنظيمية المتعلقة بسلسلة الأوامر	0.653	66.3	13.7	0.000
	القيمة الإجمالية للبعد الأول	0.659	65.9	12.5	0.000

من خلال جدول (8) تبين أن الوزن النسبي للبعد الأول "سلسلة الأوامر" (65.9%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على "سلسلة الأوامر" كانت متوسطة. أي أن سلسلة الأوامر بوزارة الداخلية ذات مستوى متوسط، وهذا يتوافق مع ما ذكر في الدليل الإرشادي للهيكل التنظيمي الفعال الذي صدر عن مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (NGOSC) بمصر، حيث ذكر أن من أهم أسس الهيكل التنظيمي التي يجب إتباعها والالتزام بها في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة هو سلسلة الأوامر بما يمثل خط السلطة المستمر، من يأمر من أو من يتبع من في هذا المستويات. وسلسلة الأوامر تتميز عن سلسلة العلاقات الأخرى كالعلاقات الاستشارية أو العلاقة بين النظراء في نفس المستوى التنظيمي، بأنها علاقات إشراف أو تبعية لا بد من مراعاتها من حيث طرف يصدر الأوامر (الإدارة) وطرف ينفذ (العاملون).

وتوافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Salimbahrami, 2015) الهيكل التنظيمي وأبعاده والمتمثلة بـ (الشكل، التسلسل الهرمي، المركزية) يؤثر على جودة حياة العمل لدى موظفات جامعة زاد الإسلامية، واتفقت مع دراسة (أبو كويك، 2012)، حيث خلصت أن الهياكل التنظيمية المرنة تُساعد في تطوير أداء الأجهزة الأمنية، وتنشئتها، وتكاملها، وأوجه التشابه في الدراستين المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي)، إضافة إلى أنه اتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (عودة، 2016)، التي خلصت إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة من قبل أفراد العينة على مجال الثقافة التنظيمية ككل في وزارة الداخلية والأمن الوطني. واختلفت مع دراسة (خير الدين، 2012م)، حيث بينت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ضعيفة.

(2) نطاق الإشراف:

2.1 تحليل فقرات طبيعة العمل

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات طبيعة العمل.

جدول (9): تحليل لفقرات طبيعة العمل

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يغلب الطابع الروتيني على الأعمال التي يقوم بها المرؤوسون.	0.0715	71.5	1.7	11.532	0.000	2
2.	الأعمال التي يُكلف بها المرؤوسين واضحة ومفهومة.	0.0710	71.0	1.4	12.996	0.000	3

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
3.	أغلب الأوامر والتعليمات التي يُكلف بها المرؤوسين غير معقدة.	0.0717	71.7	1.5	13.025	0.000	1
4.	آلية تنفيذ المهام المطلوبة من المرؤوسين مدونة ومعلومة	0.0691	69.1	1.6	9.559	0.000	4
جميع الفقرات		0.707	70.7	12.0	89.471	0.000	

من خلال جدول (9) تبين النتائج أن: الوزن النسبي "طبيعة العمل" (70.7%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على "طبيعة العمل" كانت إيجابية. يتضح مما سبق أن طبيعة المهام بشكل عام التي يقوم بها العاملون بالوزارة غير معقدة، ويغلب عليها الطابع الروتيني ويمكن أن يستوعبها المرؤوسين بسهولة، ولكن قد تحتاج أحياناً إلى دليل إجراءات مُدون لتفاصيل تنفيذ العمل.

2.2 تحليل فقرات قدرة القيادة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (10) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات قدرة القيادة.

جدول (10): تحليل لفقرات قدرة القيادة

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تناسب حجم الصلاحيات التي يعطيها الرئيس لمرؤوسيه مع المهام والقرارات الواجب اتخاذها.	0.684	68.4	1.5	9.448	0.000	2
2.	يوفر الرئيس الدعم المطلوب للمرؤوسين للمساهمة في تحقيق الأهداف المطلوبة.	0.658	65.8	1.6	6.122	0.000	4
3.	يعطي الرئيس الفرصة للمرؤوسين للسؤال والاستفسار عن المواضيع اللازمة للعمل.	0.695	69.5	1.6	9.846	0.000	1
4.	يحرص الرئيس على مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط لتنمية مهاراتهم واحتياجاتهم التدريبية.	0.663	66.3	1.8	5.842	0.000	3
جميع الفقرات		0.675	67.5	13.8	73.929	0.000	

من خلال جدول (10) تبين النتائج أن: الوزن النسبي "لقدرة القيادة" (67.5%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على "قدرة القيادة" كانت متوسطة. جاءت الفقرة (3) "يعطي الرئيس الفرصة للمرؤوسين للسؤال والاستفسار عن المواضيع اللازمة للعمل" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (69.5%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية. ويتبين بشكل عام أن قدرة القيادة في الوزارة كانت متوسطة من وجهة نظر المبحوثين بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق

العسكري بقطاع غزة، وهذا يدل على الممارسات للقيادة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري جيدة نوعاً ما، ولكن تحتاج بلا شك إلى الارتقاء أكثر وتطوير قدراتها وإمكانياتها القيادية، ربما الوضع العام المعاش في قطاع غزة من حصار وما سببه من ضعف القدرة على الانفتاح الخارجي، ونقص الإمكانيات المادية حال دون أحداث التطور المطلوب في قيادات وزارة الداخلية.

2.3: تحليل فقرات الموقع الجغرافي

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (11) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الموقع الجغرافي.

جدول (11) تحليل لفقرات الموقع الجغرافي

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يتوزع عمل المرؤوسين الذين ترأسهم في منطقة جغرافية واحدة.	0.679	67.9	1.8	7.227	0.000	3
2.	يسهل التوزيع الجغرافي الحالي للمرؤوسين مشاركة المرؤوسين في تنفيذ المهام المطلوبة.	0.695	69.5	1.5	10.543	0.000	1
3.	يتوفر الدعم اللوجستي اللازم للمرؤوسين حسب أماكن عملهم.	0.632	63.2	2.0	2.739	0.007	4
4.	تتميز أماكن توزيع المرؤوسين بسهولة الاتصال والتواصل بين الرئيس والمرؤوسين.	0.687	68.7	1.6	9.111	0.000	2
	جميع الفقرات	0.673	67.3	13.7	74.429	0.000	

من خلال جدول (11) تبين النتائج أن: الوزن النسبي "للموقع الجغرافي" (67.3%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على فقرات "الموقع الجغرافي" كانت متوسطة. يتضح من جدول (10) الحاجة الأكبر إلى تحسين الدعم اللوجستي اللازم لإنجاز العمل بكفاءة من المرؤوسين.

2.4: تحليل فقرات طبيعة المرؤوسين

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (12) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات خصائص المرؤوسين.

جدول (12): تحليل لفقرات طبيعة المرؤوسين

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يملك المرؤوسون القدرة على التطور المهني.	0.687	68.7	1.5	9.885	0.000	3
2.	يتمتع المرؤوسون بالخبرات الكافية التي تساعد في إنجاز المهام.	0.705	70.5	1.4	12.273	0.000	1
3.	يساهم المرؤوسون في إعداد الخطط التنفيذية	0.682	68.2	1.4	9.573	0.000	4

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
	لأقسامهم ودوائهم.						
4.	يتمتع المرؤوسون في القدرة على التعامل مع البرامج الإلكترونية اللازمة للعمل.	0.697	69.7	1.5	11.016	0.000	2
	جميع الفقرات	0.693	69.3	12.3	85.149	0.000	

من خلال جدول (12) تبين النتائج أن: الوزن النسبي "طبيعة المرؤوسين" (69.3%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على " طبيعة المرؤوسين" كانت كبيرة. وهذا يدل على قدرة المرؤوسين على التطور المهني ولديهم من الخبرة والمهارة التي تعزز الحاجة لتمكينهم في انجاز أعمالهم.

2.5 تحليل فقرات الأنظمة التقنية الحديثة

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (13) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات الأنظمة التقنية الحديثة.

جدول (13): تحليل لفقرات الأنظمة التقنية الحديثة

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تمتلك الوزارة الأدوات والمعدات التقنية التي تلزم العمل.	0.629	62.9	1.7	2.918	0.004	4
2.	تتوفر شبكة إلكترونية تربط الإدارات داخل الجهاز أو الإدارة المركزية.	0.670	67.0	2.0	5.772	0.000	1
3.	يقوم الجهاز / الإدارة ببرامج تدريبية تقنية لتطوير مهارات المرؤوسين.	0.640	64.0	1.8	3.722	0.000	2
4.	يعتبر النظام المستخدم مناسب لتبادل المعلومات.	0.636	63.6	1.8	3.277	0.001	3
	جميع الفقرات	0.644	64.4	15.6	62.178	0.000	

من خلال جدول (13) تبين النتائج أن: الوزن النسبي لفقرات "الأنظمة التقنية الحديثة" (64.4%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على " الأنظمة التقنية الحديثة" كانت متوسطة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حرز، 2016م)، والتي خلصت إلى أنه يوجد لدى جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة نظم معلومات إدارية بدرجة متوسطة.

جدول (14) تحليل أبعاد نطاق الإشراف

م.	البعد الثاني (نطاق الإشراف)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
1.	طبيعة العمل	0.707	70.7	12.0	0.000
2.	قدرة القيادة	0.675	67.5	13.8	0.000
3.	الموقع الجغرافي	0.673	67.3	13.7	0.000
4.	خصائص المرؤوسين	0.693	69.3	12.3	0.000
5.	الأنظمة التقنية في الوزارة	0.644	64.4	15.6	0.000
	القيمة الإجمالية للبعد الثاني	0.68	68.0	10.1	0.000

من الجدول رقم (14) يتضح أن الوزن النسبي لنطاق الإشراف (68%) وجاءت بدرجة متوسط، أي أن مستوى ممارسة سلسلة الأوامر بوزارة الداخلية متوسط.

الملاحظ أن أقوى أبعاد نطاق الإشراف هو ممارسة طبيعة العمل حيث بلغ الوزن النسبي له 70.7% يليه خصائص المرؤوسين حيث بلغ بوزن نسبي 69.3%

- الجدول التالي يوضح تحليل إجمالي المحور الأول، نطاق الإشراف وسلسلة الأوامر

جدول (15): تحليل إجمالي المحور الأول، نطاق الإشراف وسلسلة الأوامر

المحور الأول: نطاق الإشراف وسلسلة الأوامر	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
البعد الأول: سلسلة الأوامر	0.659	65.9	12.5	0.000
البعد الثاني: نطاق الإشراف	0.68	68	10.1	0.000
القيمة الإجمالية للمحور الأول	0.673	67.3	10.1	0.000

من الجدول رقم (15) يتضح أن:

- الوزن النسبي للبُعد الأول (سلسلة الأوامر) 65.9%
- الوزن النسبي للبُعد الثاني (نطاق الإشراف) 67.9%

وبشكل عام يمكن القول بأن **القيمة الإجمالية للمحور الأول** سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف 67.3%، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف التي بني عليها الهيكل التنظيمي بوزارة الداخلية متوسطة.

تحليل أبعاد المحور الثاني: اتخاذ القرار

يبين جدول رقم (16) أن عملية اتخاذ القرار بحاجة إلى تحسين في وزارة الداخلية الفلسطينية، حيث بلغ الوزن النسبي 57.1%. ويعزو الباحثان ذلك إلى الحالة الاستثنائية التي تعيشها الوزارة بسبب الانقسام وتكرار الحروب والاعتداءات المستمرة على قطاع غزة، بالإضافة لاشتداد الحصار كل ذلك خلق حالة من التحدي وعدم الاستقرار، وهذا يزيد الضغوطات على القيادة ويؤدي إلى صعوبة في اتخاذ القرار. ولقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (مطر، 2008) والتي درست التطور التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (عبيد، 2015م)، والتي درست العلاقة بين أبعاد المعرفة وعملية اتخاذ القرار في البنوك التجارية، حيث أن مرحلة التنفيذ هي أقل المراحل ضعفاً وأن أصحاب الاختصاص يقدموا التقارير اللازمة للمستويات الأعلى كل حسب تخصصه وصلاحيته.

جدول (16): تحليل إجمالي أبعاد اتخاذ القرار

م.	المحاور الثاني (اتخاذ القرار)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
1.	التعرف على المشكلة وتحديد	0.558	55.8	15.6	0.000
2.	تحليل المشكلة	0.571	57.1	15.2	0.000
3.	تحديد البدائل	0.567	56.7	16.4	0.000
4.	اختيار البديل الملائم	0.563	56.3	16.6	0.000
5.	تنفيذ القرارات والمتابعة	0.595	59.5	17.4	0.000
	الدرجة الكلية للمحور الثاني (اتخاذ القرار)	0.571	57.1	14.7	0.000

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (سلسلة الأوامر، نطاق الإشراف) واتخاذ القرار في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد أسس الهيكل التنظيمي واتخاذ القرار.

جدول (17): العلاقة بين أبعاد (سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف) واتخاذ القرار

المحور الأول (سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف)		المحور الثاني اتخاذ القرار	
		قيمة ر	الدلالة
1. المستويات الإدارية		0.603	0.000
2. الثقافة التنظيمية		0.619	0.000
البعد الأول: سلسلة الأوامر		0.655	0.000
1. طبيعة العمل		0.477	0.000
2. قدرة القيادة		0.447	0.000
3. الموقع الجغرافي		0.247	0.000

المحور الأول		المحور الثاني اتخاذ القرار
4. طبيعة المرؤوسين	0.505	0.000
5. الأنظمة التقنية في الوزارة	0.627	0.000
البعد الثاني: نطاق الإشراف	0.622	0.000
إجمالي المحور الأول	0.675	0.000

جدول رقم (17) يوضح أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (سلسلة الأوامر، نطاق الإشراف) واتخاذ القرار حيث كانت قيمة (ر) = 0.675 والدلالة الإحصائية أقل من (0.05). اتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات كدراسة (حماد، 2016)، والتي بينت وجود حاجة لتحسين الهيكل التنظيمي لما له من علاقة في عملية اتخاذ القرارات، إضافة إلى أنها اتفقت مع دراسة (الفرا واللوح، 2006م)، والتي أكدت على أن الخلل في الهياكل كان له الأثر البالغ على تطوير الاداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، واتفقت مع دراسة (شريط، 2013م) والتي أظهرت وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلسلة الأوامر ونطاق الإشراف على اتخاذ القرار في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة (سلسلة الأوامر، نطاق الإشراف) على المتغير التابع (اتخاذ القرار)، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل أن معادلة الانحدار مقبولة حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي (122.874) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05). وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلسلة الأوامر ونطاق الإشراف على اتخاذ القرار.

$$Y = -7.057 - 0.509 (x_1) + 0.509 (X_2) + 0.589 (X_3)$$

اتخاذ القرار: Y

X1: سلسلة الأوامر

X2: نطاق الإشراف

X3: (سلسلة والأوامر ونطاق الاشراف مجتمعين)

جدول (18): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
المقدار الثابت	-7.057	4.417		-1.598	0.111	غير دال
سلسلة الأوامر	0.509	0.076	0.431	6.730	0.000	دال
نطاق الإشراف	0.451	0.094	0.308	4.819	0.000	دال
سلسلة والأوامر ونطاق الاشراف مجتمعين	0.589	0.065	0.675	15.130	0.000	دال

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	122.874	القيمة الاحتمالية	0.000			
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.470	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.000			

ومن خلال الدلالة الإحصائية (جدول 18) يتضح ما يلي: أنه يوجد تأثير لمحور (سلسلة الأوامر، نطاق الإشراف) على اتخاذ القرار، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.001 وهي أقل من 0.05 وكان مقدار معامل الانحدار على التوالي (0.509، 0.451) للمتغيرات المستقلة (سلسلة الأوامر، نطاق الإشراف) وهذا يعني وجود أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع. معامل الارتباط = (0.589)، ومعامل التحديد المعدل = (0.470)، وهذا يعني أن (47.0%) من التغير في اتخاذ القرار (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية (53.0%) ترجع إلى عوامل أخرى قد تؤثر على اتخاذ القرار مثل التغيرات السياسية المختلفة، الإدارة الإلكترونية، إدارة المعرفة، وغيرها. ولقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حماد، 2016م) والتي درست أثر محددات تصميم الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار، وكذلك اتفقت مع دراسة (أبو كويك، 2012م) والتي درست أثر الهياكل التنظيمية على كفاءة الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، وأيضاً اتفقت مع دراسة (القراي، 2015م) والتي أوضحت أنه يوجد أثر واضح بين الدور المهم للهيكل التنظيمي على التوجه الاستراتيجي وأداء الشركات السودانية، واتفقت مع دراسة (شريط، 2013م) والتي درست "أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة).

نتائج الدراسة:

1. المتوسط النسبي لأسس الهيكل التنظيمي (67.3%) ويعتبر درجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط النسبي لبُعد سلسلة الأوامر (65.9%)، كذلك بُعد نطاق الإشراف جاء متوسط المستوى حيث بلغ (68%). وهذا يعني أن سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف بوزارة الداخلية الفلسطينية متوسطة المستوى، وهذا يؤشر بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية للوزارة.
2. المتوسط النسبي لاتخاذ القرار (57.1%) ، ويعتبر متوسط ضعيف نسبياً وهذا يعني أن مستوى ممارسة اتخاذ القرار بوزارة بحاجة إلى تحسين وتطوير.
3. تؤثر أسس الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار بوزارة الداخلية بنسبة (47%) والنسبة المتبقية (53.0%) ترجع إلى عوامل أخرى قد تؤثر على اتخاذ القرار مثل التغيرات السياسية المختلفة، التشريعات، الإدارة الإلكترونية، إدارة المعرفة، ... وغيرها.

توصيات الدراسة:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحثان توصلا إلى التوصيات التالية، لتحقيق الأهداف المرجوة، ومعالجة نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة، وتحسين اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري.
1. الاهتمام باشتراك الخبراء الداخلية في بناء وتطوير الهيكل التنظيمي للوزارة، واستقطاب الخبراء الخارجية الخاصة في بناء وتطوير الهيكل التنظيمي والاستفادة من تجاربهم الناجحة.
 2. إعادة كتابة الوصف الوظيفي بما يتناسب مع إعادة الهيكلة وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات ونطاق الإشراف.

3. إعادة النظر في فاعلية مستوى (الدوائر) في الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني، والعمل قدر الإمكان بإلحاق مستوى الأقسام والعاملين فيها ضمن نطاق الإشراف الخاص بمستوى الإدارات، وبالتالي يمكن إحداث نوع من التوازن التنظيمي الذي يُوجب توزيع الأقسام والمُؤوسين بشكل متوازن بين مُختلف الإدارات في الهيكل التنظيمي.
4. تعزيز التمكين من خلال تقليص المركزية، وإتاحة فرص واسعة لتفويض السلطات، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وهذا يتطلب تطوير المُؤوسين لإمكانياتهم وقدراتهم العلمية والعملية، مع ضرورة إعادة تصميم العمليات الإدارية المعمول بها بالوزارة لتبسيط الإجراءات.
5. الاهتمام بتطوير نظم المعلومات الإدارية، لزيادة قدرة الوزارة في التعرف على المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها، من خلال بناء منظومة إلكترونية محوسبة تكون معمم على جميع الأجهزة والإدارات المركزية بالوزارة.
6. معالجة وتقويم القرار الذي يثبت فشله قبل تفاقم المشكلة واتساع نطاق تأثيره، وتزويد المستويات الأعلى بالتقارير اللازمة حول تنفيذ القرارات.

المصادر والمراجع

- الأكلبي، عابض. (2003م). العوامل المؤثرة على نطاق الإشراف الإداري في الأجهزة الأمنية (رسالة ماجستير). الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- حرز، إبراهيم. (2015م). واقع إدارة المعلومات الأمنية ودورها في صنع القرار بوزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة.
- حماد، منصور. (2016م). دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة.
- شريط، عبلة. (2013م). أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار في المنظمة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- أبو شعبان، أسامه. (2017م). أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة.
- عبيد، غادة. (2015م). أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: جامعة الأزهر.
- عودة، وسيم. (2015م). دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني. غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة.
- الغزالي، حافظ. (2012م). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير). الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- الفرا، ماجد واللوح، نبيل. (2006م). تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية (رسالة ماجستير). غزة: الجامعة الإسلامية.

القحطاني، يحيى احمد. (2003م). نطاق الإشراف الإداري وعلاقته في تحسين أداء العاملين في حرس الحدود" (رسالة ماجستير). الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

القزاي، حاتم. (2015م). الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وأداء الشركات السودانية (رسالة ماجستير). السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

أبو كويك، حسن. (2012م). دور الهياكل التنظيمية و الانظمة الادارية في تطوير اداء الاجهزة الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: الجامعة الإسلامية.

مطر، عصام. (2008م). التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: الجامعة الإسلامية.

Asghar, N. (2012). Structure and knowledge of management among the experts of physical education organization. Iran: Scholars Research Library.

Hanqin, Z. (2011). The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance , school of Hotel and Tourism Management. Kowloon, Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University.

Jones, G. (2007). Organizational Theory, Design, and Change (Vol. Fifth Edition). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Ledbeter, R. (2003). Organizational structure, Influencing Factors And Impact in the Grand prairie Fire Department. Texas,USA.: National fire academy.

Max, W. (1984). Theory of Social and Economic Organization. England: Free press.

Munyoroku, K. (2012). The Role of Organization Structure on Strategy Implementation Among Food Processing Companies. Kenya: Nairobi University.

Oriana, B. (2013). Span of Control and Span of Attention. London: harvard business school.

Robbins, S. (2005). Organizational Behavior. New Jersey: Pearson.Education, Inc.

Salimbahrami, S. (2015). The Relation Of Organizational Structure and its Dimensions with Staff's Quality of Work Life. Sari, Iran: Islamic Azad University.

Shabankareh, A. (2012). Determining the relationship between organizational structure and knowledge of management among the experts of physical education organization. Firoozabad , Iran.: Islamic azad university.

Sofo, F. (2013). Adaptive Decision Making and Intellectual Styles. London.

Stanley, A. (2014). Ask It: The Question That Will Revolutionize How You Make Decisions. Multnomah.

Thaler, R. (2009). Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. Penguin Books.

- Wang, D. (2007). The impact of organizational structures and human resources on the performance of the institution, School of Economics and Management. China: Harbin Engineering University.
- Wesly, H. (2014). Effect of Organizational Culture, Organizational Structure, and Work Motivation on Job Satisfaction of Senior High School Teachers in Medan. Indonesia: International Journal of Sciences.
- Zhu, C. (2014). Organizational culture and instructional innovations in higher education. Brussels, Belgium: Vrije Univercity.